



Revisión de medio término del Proyecto FAO-GEF

Manejo sostenible y restauración del bosque seco de la costa norte del Perú.

ID de Proyecto FAO: GCP/PER/057/GFF

ID de Proyecto GEF: 10541

Informe Final

Misión realizada entre los días 2 y 14 de noviembre de 2025

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Lima, Perú
Abril de 2026

Índice

AGRADECIMIENTOS	4
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	15
Marco del Proyecto	15
Territorio de intervención.....	17
Teoría del cambio	17
MARCO DE LA REVISIÓN	19
Objetivos de la revisión.....	19
Alcances de la revisión	19
Usuarios de la revisión	19
Limitaciones de la revisión.....	19
METODOLOGÍA	20
Enfoque metodológico de la revisión	20
Necesidades informativas de la revisión	20
Selección de agentes clave de la revisión.....	21
Matriz de revisión.....	22
Utilización de inteligencia artificial.....	23
RESULTADOS	24
Pertinencia.....	24
Eficacia	26
Eficiencia	33
Factores de desempeño.....	35
Diseño del Proyecto	35
Implementación y ejecución.....	37
Cofinanciación	38
Comunicaciones.....	39
Gestión del conocimiento.....	39
Perspectivas transversales.....	41
Sostenibilidad	43

CONCLUSIONES	45
LECCIONES APRENDIDAS	46
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFIA	51
APÉNDICES	53
Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados	53
Apéndice 2. Instrumentos de recolección de información	55
Apéndice 3. Matriz de revisión.....	60
Apéndice 4. Tabla de valoración del GEF	75
Apéndice 5. Tabla de cofinanciación.....	79
Apéndice 6. Matriz de riesgos de GEF	80
Apéndice 7. Matriz de avance de indicadores	81
Apéndice 8. Agenda de trabajo de campo.....	87
ANEXOS	88
<i>Anexo 1. Mapa detallado del territorio de intervención</i>	88

Listado de cuadros

Cuadro 1. Lógica de intervención del Proyecto.....	16
Cuadro 2. Territorios de intervención directa del Proyecto	17
Cuadro 3. Reconstrucción de la Teoría del Cambio del Proyecto.....	18
Cuadro 4. Criterios y preguntas de la revisión.....	20
Cuadro 5. Clasificación de agentes clave consultados.	21
Cuadro 6. Componentes de la matriz de revisión	23
Cuadro 7. Avance informado de indicadores de resultado.	26
Cuadro 8. Tipologías de pilotos y estado de implementación.....	30

AGRADECIMIENTOS

El equipo de revisión, conformado por el consultor Germán Luebert y la consultora Madeleine Obando, bajo la gerencia de Gabriela López Sotomayor, Coordinadora de la cartera de proyectos GEF de FAO Perú con el apoyo de Emilia Brentan de la Unidad de Coordinación FAO GEF, agradecen a las personas que facilitaron y/o participaron de este proceso.

La revisión destaca la colaboración activa del personal de la oficina nacional de la FAO en Perú. Especialmente agradece a la Representante Mariana Escobar y, a través de ella, a todo el personal de la Representación.

Igualmente, agradecemos al equipo de la IUCN. A Nadia Mujica y a Belén Valenzuela, Gerenta del Portafolio de Proyectos GEF/GCF en Latinoamérica y Oficial de Programa de Bosques y Pastizales respectivamente.

Asimismo, estamos especialmente agradecidas de los funcionarios y funcionarias del Ministerio del Ambiente y las Gerencias Regionales de Recursos Naturales, así como de los profesionales que trabajan en las distintas instituciones del Estado y que formaron parte del ejercicio de la revisión. Por el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada: muchas gracias.

A Antón Willems, director ejecutivo y Omar Corillocla director de monitoreo y evaluación de PROFONANPE y a todo el equipo de la institución, muchas gracias por su tiempo, disponibilidad y por compartir sus puntos de vista con la revisión.

Asimismo, se reconoce especialmente a Sergio Lazo, coordinador nacional del proyecto, a María del Carmen Vargas, responsable del componente de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación, a Oscar Raymundo, encargado de monitoreo y evaluación y a todo el equipo profesional responsable de la implementación de los diferentes componentes. Su apoyo en la logística y acompañamiento del trabajo de campo, la organización de documentación relevante y sus aportes técnicos fueron fundamentales para desarrollar el presente trabajo.

También se extiende un reconocimiento a las personas beneficiarias del proyecto, quienes estuvieron disponibles para ser entrevistadas y aportar con información clave para revisión.

Finalmente, un sincero agradecimiento al señor Juan Escobar; su apoyo fue fundamental para realizar las vistas de campo y materializar la logística de los viajes a los distintos territorios de intervención del Proyecto.

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ANP	Áreas Naturales Protegidas
BD	Biodiversidad
CLPI	Consentimiento Libre, Previo e Informado
DGDB	Dirección General de Diversidad Biológica
ENCC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
ENDB	Estrategia Nacional de Diversidad Biológica
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAO RLC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (por las siglas en inglés)
GTO	Oficial Técnico del GEF
LDN	Neutralidad en la Degradación de Tierras
LTO	Oficial Técnico Líder
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MyE	Monitoreo y Evaluación
OGCAI	Oficina General de Cooperación y Asuntos Internacionales del MINAM
OMEC	Otras Medidas Efectivas de Conservación
ONG	Organización No Gubernamental
PDRC	Planes de Desarrollo Regional Concertado
PFO-GEF	Punto Focal Operativo del GEF
PIR	Informes de Revisión Anual de Ejecución del Proyecto
PNFFS	Política Nacional Forestal y de Fauna silvestre
PNMA	Política Nacional del Ambiente
PNR	Plan Nacional de Reforestación
POA	Plan Operativo Anual
PPG	Documento de subvención para la preparación del proyecto GEF
PPR	Informe semestral de Progreso del Proyecto
PRDFFS	Plan Regional de Desarrollo Forestal y Fauna Silvestre
PRODOC	Documento de Proyecto
PROFONANPE	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú
ProREST	Estrategia Nacional de Restauración de Ecosistemas y Tierras Forestales Degradadas 2021 – 2030

RMT	Revisión de Medio Término
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
UC FAO-GEF	Unidad de coordinación FAO-GEF (Sede de la FAO, Roma)
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UICN ORMACC	Oficina Regional para México, Centroamérica y El Caribe de la UICN
UNEG	United Nations Evaluation Group

RESUMEN EJECUTIVO

- RE1. El proyecto "Manejo sostenible y restauración del bosque seco de la costa norte del Perú"-en adelante el "Proyecto"-, es una iniciativa financiada por el séptimo ciclo del Fondo Para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en Ingles), implementada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en conjunto con Unión Internacional para la Conservación y la Naturaleza (UICN) y ejecutada en por el Ministerio de Ambiente (MINAM) y el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONANPE) como socio operador.
- RE2. El Proyecto cuenta con un presupuesto total de USD \$ 65.500.012, de los cuales USD \$7.666.491 corresponden a la donación entregada por el GEF y USD \$57.833.521 al cofinanciamiento comprometido por distintas instituciones nacionales asociadas y la FAO.
- RE3. Su arranque formal fue en septiembre de 2022, su taller de inicio en diciembre de 2023 y se prevé en su diseño que su culminación se materialice en diciembre de 2027, alcanzando una duración total de 60 meses.
- RE4. De acuerdo las directrices para la gestión de ciclo de proyectos financiados por el GEF, a mitad de periodo de implementación los proyectos deben someterse a una Revisión de Medio Término (RMT). En ese contexto se elaboró el presente informe.
- RE5. El objetivo de la revisión fue realizar una valoración independiente sobre la pertinencia del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto a medio término, su eficacia en desarrollo de productos y el logro de resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, la incorporación de perspectivas transversales, las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad), además de la revisión de otros factores que puedan estar afectando el desempeño del Proyecto.
- RE6. Lo anterior, con la finalidad de rendir cuentas a las partes interesadas, extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones orientadas a mejorar, corregir y/o potenciar al Proyecto en el futuro.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Pertinencia

- RE7. El Proyecto es muy pertinente. Responde decididamente a las necesidades e intereses de las poblaciones locales beneficiarias, a las estrategias del GEF-7, la FAO y UICN, así como a las prioridades del Estado en materia de conservación, restauración y gestión sostenible del bosque seco de la costa norte del Perú.

Eficacia

- RE8. Las metas de resultados y el desarrollo de los productos previstos para el medio término son menor a lo originalmente planificado. No obstante, se observan progresos sustantivos en la instalación territorial, la generación de confianza, la activación de instancias de gobernanza y el inicio de procesos comunitarios de restauración, conservación y fomento productivo. Alcanzado una inercia positiva en su ejecución, logrando activar procesos que tienen el potencial de consolidar cambios estructurales en el mediano plazo.

Eficiencia

- RE9. A medio término el Proyecto ha ejecutado el 45% del presupuesto planificado para el periodo revisado y un 35% del presupuesto total. El desfase observado entre lo presupuestado y lo efectivamente invertido se refleja en una consecución de los hitos técnicos por debajo de lo programado para la mitad del periodo de implementación.
- RE10. Los/as agentes clave consideran que los arreglos institucionales propios de la modalidad de implementación a través de socios operativos (OPIM), las dificultades iniciales para conformar un equipo idóneo y la complejidad adicional de contar con dos agencias implementadoras implicaron demoras importantes para el arranque y durante la gestión el Proyecto.
- RE11. Si bien la RMT reconoce los esfuerzos realizados para acelerar la ejecución y fortalecer la gestión técnica y administrativa -especialmente durante el último año con un 93% del presupuesto ejecutado-, estima que, aún con un mayor ritmo de gasto, el tiempo restante de implementación no sería suficiente para ejecutar la totalidad del presupuesto, consolidar los resultados previstos y asegurar la sostenibilidad de las acciones en curso.

Factores de desempeño

Diseño

- RE12. El Proyecto fue diseñado considerando los procedimientos y las secciones que el GEF exige. Sin embargo, el marco de resultados formulado está altamente atomizado y es poco operativo: 9 resultados con 15 indicadores asociados y 31 productos con 51 indicadores vinculados. Un diseño de esta complejidad tiende a generar fragmentación programática, reduciendo la eficacia, la eficiencia y la capacidad de implementar una gestión basada en resultados.

Implementación y ejecución

- RE13. Las funciones de implementación y ejecución se han desempeñado conforme a los establecido en las políticas de GEF. No obstante, la presencia de dos agencias implementadoras (FAO y UICN) y la ejecución bajo la modalidad de Implementación a través de socios operacionales (OPIM) ha planteado desafíos significativos de coordinación técnica y administrativa.
- RE14. La coexistencia de múltiples líneas y formatos de reporte (FAO, UICN, PROFONANPE y MINAM) junto con normativas exigentes y diferenciadas para la adquisición de bienes y servicios, prioridades programáticas diversas y necesidades de información heterogéneas, han generado retos importantes en términos de coordinación, armonización y coherencia operativa.

Cofinanciación

- RE15. A junio de 2025, las instituciones que comprometieron cofinanciación han informado un aporte equivalente al 52 % del total asumido, es decir \$30,017,972 de \$ 57.833.521. Si bien, la mayoría de las instituciones, en sintonía con las directrices y la política de cofinanciamiento el GEF, han documentado con fuentes oficiales el aporte, algunas como el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) y las empresas privadas aún no lo han hecho y sería necesario regularizar dicha situación.

Comunicaciones

- RE16. El Proyecto ha diseñado y desplegado un plan de comunicaciones que ha contribuido a fortalecer su posicionamiento en los territorios de intervención y a consolidar relaciones de confianza con gobiernos regionales y comunidades. Sin embargo, la RMT evidencia este componente requiere ser fortalecido en la ampliación de su alcance a escala nacional, el mejoramiento de la visibilidad del MINAM y las agencias implementadoras, la difusión de los resultados y el potenciamiento de la contribución de las comunicaciones a la gestión del conocimiento y la incidencia institucional.

Gestión del conocimiento

- RE17. El Proyecto ha iniciado la recolección y organización de experiencias provenientes de otras iniciativas implementadas en el territorio. Complementar este esfuerzo con la sistematización de los aprendizajes propios del Proyecto y de las experiencias de las instituciones ejecutoras e implementadoras, permitiría potenciar significativamente la calidad, utilidad y capacidad de incidencia de los productos del conocimiento generados y por generar.

Perspectivas transversales

Género

- RE18. El Proyecto ha impulsado y facilitado la participación de las mujeres en iniciativas productivas y de restauración y conservación, generando avances en su organización y liderazgo.
- RE19. Los resultados observados hasta el momento a nivel comunitario son positivos y un punto fuerte del Proyecto. Tienen el potencial contribuir -y están contribuyendo- al cierre de brechas de género en el acceso y control de los recursos naturales, el aumento de la participación de las mujeres y en la generación de beneficios socioeconómicos en el territorio; tres prioridades centrales del GEF.

Salvaguardas

- RE20. En concordancia con su categorización de riesgo moderado y las directrices del GEF, el Proyecto ha tomado las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en las comunidades y en los hábitats donde interviene.

Participación de las partes interesadas

- RE21. Las partes interesadas han declarado una participación activa en el Proyecto. Durante la ejecución, en línea con la política de FMAM y en concordancia con lo establecido en la formulación, los agentes clave manifiestan que han sido convocados y que han participado activamente en los espacios de gobernanza internos del Proyecto, las instancias de gobernanza que el Proyecto está acompañando y los espacios de intercambio y formación ofrecidos.

Sostenibilidad

- RE22. Si bien el Proyecto ha comenzado a cimentar algunas bases para la sostenibilidad, para la consolidación y permanencia de los procesos iniciados se requerirá de continuidad institucional, apoyo técnico sostenido y condiciones financieras que permitan a las comunidades y actores institucionales mantener, escalar y replicar los procesos promovidos y los efectos a alcanzarse durante el tiempo que resta de implementación.

LECCIONES APRENDIDAS

Lección aprendida 1. La presencia territorial, la calidad técnica y el conocimiento del contexto de parte del equipo del Proyecto ha sido una ventaja decisiva.

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

La instalación del equipo en Piura, combinada con su alta competencia técnica y conocimiento previo del territorio, se ha convertido en un pilar fundamental para el funcionamiento del Proyecto. Gracias a la cercanía territorial y a la calidad del equipo, el Proyecto ha logrado conectar virtuosamente con los distintos actores y mantener continuidad operativa frente a cambios institucionales y rotaciones de personal en las distintas partes interesadas.

Lección aprendida 2. Sistemas simples para proyectos complejos.

Clasificación del GEF: 1. Diseño, evaluación y planificación de proyectos.

Una matriz de resultados atomizada, formatos de seguimiento heterogéneos y complejos, planificaciones anuales detalladas, indicadores poco claros y procesos administrativos fragmentados, generan cuellos de botella que consumen tiempo crítico tanto del equipo como de las instituciones ejecutoras e implementadoras. Una planificación y un seguimiento simple, útil y orientado al uso, permitiría reducir cargas administrativas de todas las partes, optimizar la coordinación interinstitucional y concentrar más los esfuerzos en la acción territorial y el acompañamiento estratégico de la intervención.

Lección aprendida 3. Una buena comprensión social y cultural de las dinámicas territoriales habilitó un despliegue exitoso de la intervención.

Clasificación del GEF: 17. Contexto local/desafíos del sitio del proyecto.

La entrada exitosa al territorio y la construcción de relaciones confianza y colaboración con comunidades, funcionarios/as y autoridades locales, no depende solamente de la excelencia técnica y metodológica en conservación, restauración y gestión sostenible, también del conocimiento e incorporación en la acción de las dinámicas sociales y culturales del territorio.

Lección aprendida 4. La adopción y mantenimiento de buenas prácticas está supeditado a un balance económico positivo para quienes las implementan.

Clasificación del GEF: 3. Enfoques integrados.

No es posible adoptar y mantener en el largo plazo buenas prácticas de conservación, restauración y manejo sostenible si esto no está acompañado de un mejoramiento en los medios de vida de los grupos beneficiarios que las implementan.

Lección aprendida 5. Conservar y restaurar es también proteger los medios y formas de vida de las comunidades.

Clasificación del GEF: 3. Enfoques integrados.

El bosque seco y los servicios ecosistémicos que brinda, están profundamente vinculados a las formas de vida, la economía y la identidad cultural de las comunidades que lo habitan. Desde esta perspectiva, la conservación y la restauración del paisaje tienen más posibilidades de prosperar cuando se promueven actividades productivas tradicionales. Al mismo tiempo, la recuperación de este ecosistema es condición fundamental para sostener estas actividades económicas y la identidad del territorio.

Lección aprendida 6. Ajustes tempranos como facilitadores de la ejecución.

Clasificación del GEF: 1. Diseño, evaluación y planificación del proyecto

Es fundamental considerar una fase de inceptión lo suficientemente robusta como para revisar el Prodoc, evaluar los cambios en el contexto y realizar los ajustes necesarios a la matriz de resultados antes de iniciar la implementación técnica.

Lección aprendida 7. La modalidad OPIM requiere de claridad inicial para asegurar una implementación más fluida. Más aún si el proyecto es implementado por más de una agencia.

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

En proyectos ejecutados bajo la modalidad OPIM es necesario una inducción temprana para visitar los estándares, procedimientos administrativos y responsabilidades asociadas. Una actualización bien estructurada, resulta clave para alinear expectativas, clarificar roles, reducir la complejidad operativa inicial y asegurar una transición fluida hacia la ejecución. Más aún si junto con esta modalidad el proyecto es implementado por más de una agencia.

Lección aprendida 8. Mecanismos unificados para optimizar la gestión.

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

La implementación se vuelve más compleja cuando cada institución opera con procedimientos propios, formularios distintos y responsabilidades que no siempre están claramente delimitadas. La coexistencia de sistemas de seguimiento paralelos, termina fragmentando la gestión y genera un esfuerzo adicional que no siempre se traduce en un mejor desempeño. Contar con reglas claras y mecanismos unificados desde el inicio, habría facilitado la coordinación y reducido la carga operativa de todas las partes.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM sobre la optimización de los procesos y la actualización y racionalización de los instrumentos de planificación, seguimiento y rendición de cuentas.

1a. Revisar, actualizar y simplificar la matriz de resultados a nivel de productos.

Con el fin de asegurar una estructura de la matriz de resultados que facilite su seguimiento, reporte y uso en la toma de decisiones, y que se ajuste al contexto actual en el que se desenvuelve el proyecto, la RMT recomienda realizar una actualización a nivel de productos y sus indicadores asociados, orientada a su simplificación y operatividad. Este ajuste debe efectuarse sin realizar enmiendas sustanciales a la orientación programática del Proyecto.

1b. Simplificar y homologar los instrumentos de planificación anual y rendición de cuentas como parte de la construcción de un sistema más ágil y orientado al uso.

Como parte de una ruta de mejora continua, orientada a la facilitación de la toma de decisiones, reducción de las cargas administrativas y consolidación de relaciones de colaboración más robustas entre las entidades ejecutoras e implementadoras, se recomienda estandarizar y simplificar los instrumentos de planificación anual y los informes de rendición de cuentas trimestrales.

1c. Optimizar los procesos mediante la agregación de productos.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia administrativa y aumentar la eficacia en la ejecución del Proyecto, se recomienda evaluar la conveniencia de agrupar determinados productos técnicos relacionados entre sí en paquetes integrados que puedan ser adjudicados a un solo proveedor.

1d. Completar y simplificar las fichas de indicadores.

Finalizar el desarrollo de las fichas de los indicadores que aún generan dudas, priorizando la simplicidad y operatividad de estos instrumentos e incorporando definiciones claras junto con criterios verificables para la estimación de las metas del proyecto.

- **Sugerencia 1.** Conformar una mesa de trabajo cuyo único objetivo sea resolver con celeridad los aspectos planteados.
- **Sugerencia 2.** Para el ajuste del marco resultados se sugiere poner especial, pero exclusiva atención, en los productos e indicadores marcados en rojo en el apéndice 7.
- **Sugerencia 3.** Realizar una o dos jornadas presenciales de trabajo (tipo taller).
- **Sugerencia 4.** Considerar la posibilidad de contratar a una persona externa para que facilite el proceso y sistematice los acuerdos y los instrumentos definitivos emanados del espacio.

Recomendación 2. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM, sobre la elaboración de planes comunitarios integrados.

Como una forma consolidar el enfoque integrado que el Proyecto ha promovido e implementado y para aumentar las posibilidades de apropiación comunitaria y de sostenibilidad, se recomienda transitar desde los acuerdos de conservación hacia la elaboración y formalización de instrumentos de planificación comunitaria de mediano y largo plazo.

- **Sugerencia.** Asociar a los planes comunitarios los mecanismos de financiamiento de las actividades planificadas.

Recomendación 3. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM, sobre la sostenibilidad del Proyecto.

Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad y salida que contemple al menos:

- La consolidación, sistematización y promoción de un modelo integrado de intervención.
- La aprobación y puesta en marcha de los instrumentos de política pública desarrollados y por desarrollar.
- El diseño de mecanismos de financiamiento que permitan dar continuidad a las acciones de restauración y manejo sostenible tanto adentro y como afuera de las ANP y OMECs.
- La institucionalización de procesos formativos como el diplomado y la creación de un cuerpo de promotores y promotoras comunitarias capaces de sostener y replicar las prácticas adoptadas.
- La consolidación y anclaje institucional de las instancias de gobernanza territorial en las instituciones correspondientes (SERNANP, Gobiernos Regionales, MINAM, MIDAGRI, SERFOR u otra).
- La demostración de que los modelos productivos promovidos pueden evolucionar hacia negocios rentables.

Recomendación 4. Al Equipo del Proyecto, el MINAM, IUCN, FAO Perú y FAO RLC, sobre el relevamiento y visibilización del rol productivo, social y ambiental de las mujeres participantes.

Promover un reconocimiento explícito del aporte de las mujeres, impulsando el establecimiento y fortalecimiento de una red macro regional de mujeres por la conservación y restauración del bosque seco.

- **Sugerencia.** Generar instancias de intercambio para acercar y asesorar al equipo del Proyecto sobre el trabajo que FAO y/o UICN realizan con mujeres en América Latina.

Recomendación 5. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM sobre la gestión del conocimiento.

Desarrollar sistematizaciones de las experiencias de intervención en los sitios pilotos. Estas debieran documentar costos y efectos multidimensionales, tener un claro énfasis demostrativo y orientado a promover el aprendizaje y la replicabilidad y/o escalabilidad de parte las instituciones del Estado u otras partes interesadas.

Recomendación 6. A MINAM, FAO RLC, UICN y otras partes interesadas sobre la constitución de espacios de intercambio de experiencias.

Establecer instancias periódicas de intercambio de experiencias regionales aportadas desde FAO y UICN y nacionales desde los socios ejecutores u otras partes interesadas.

- **Sugerencia 1.** Sería recomendable considerar las siguientes temáticas: manejo y gestión efectiva de OMECs, restauración a escala de paisajes, ganadería regenerativa, planificación ambiental comunitaria, entre otras.
- **Sugerencia 2.** Impulsar espacios de intercambio entre equipos de proyectos similares en la Región implementados por FAO y/o UICN y por MINAM en el país.

Recomendación 7. Al Equipo del Proyecto, FAO y MINAM sobre la priorización y consolidación de los espacios de articulación multiactor y multinivel.

Se recomienda redoblar los esfuerzos para reforzar -y anclar- la Plataforma Macro Regional como un espacio articulador entre regiones, sectores y actores territoriales, junto con priorizar el trabajo de acompañamiento y consolidación de la gobernanza asociada a los Sistemas Regionales de Conservación.

- **Sugerencia.** Propiciar la incorporación de uno o dos hitos estratégicos adicionales al COREFOR, que aporten mayor visibilidad, sentido y legitimidad a la Plataforma Macro Regional.

Recomendación 8. A FAO RLC, UICN y MINAM sobre una posible extensión temporal del Proyecto.

Considerar técnicamente y financieramente la posibilidad extender entre 12 y 18 meses la duración del Proyecto.

- **Sugerencia.** Considerar en la decisión los límites temporales que el donante reconoce como prudentes y que una eventual extensión no contemplaría recursos adicionales.

Recomendación 9. A MINAM sobre viabilización de instrumentos de política pública.

Se recomienda que el MINAM con el apoyo del Equipo del Proyecto, conforme una mesa técnica interinstitucional cuyo objetivo principal sea viabilizar la aprobación de instrumentos de política pública que el Proyecto ya ha desarrollado y que a futuro desarrollará.

Recomendación 10. A FAO Perú y UICN sobre el fortalecimiento del seguimiento técnico y operativo.

Considerando los márgenes técnicos y presupuestarios, el rol de apoyo técnico general de la FAO y UICN como agencias implementadoras y como una forma de robustecer el seguimiento técnico y operativo del Proyecto, se recomienda que: a. El equipo técnico de FAO en Lima y UICN en Ecuador fortalezcan su presencia en el territorio de intervención y b. Se propicien espacios de intercambio de experiencias sobre seguimiento de proyectos con otras oficinas de la región.

Recomendación 11. Al equipo del Proyecto y PROFONANPE sobre la continuidad de los técnicos de campo.

Para asegurar la continuidad de los técnicos de campo y por consiguiente de la intervención, se recomienda buscar, dentro de los marcos establecidos por la ley, alternativas administrativas y presupuestarias para un cambio en la modalidad de su contratación de los técnicos de campo.

INTRODUCCIÓN

1. El proyecto “Manejo sostenible y restauración del bosque seco de la costa norte del Perú”-en adelante el “Proyecto”-, es una iniciativa financiada por el séptimo ciclo del Fondo Para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en Ingles), implementada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en conjunto con Unión Internacional para la Conservación y la Naturaleza (UICN) y ejecutada en por el Ministerio de Ambiente (MINAM) y el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONANPE).
2. El Proyecto cuenta con un presupuesto total de USD \$ 65.500.012 USD de los cuales \$7.666.491 corresponden a la donación entregada por el GEF y USD \$57.833.521 al cofinanciamiento comprometido por distintas instituciones nacionales asociadas y la FAO.
3. Su arranque formal fue septiembre de 2022, su taller de inicio en diciembre de 2023 y se prevé en su diseño que su culminación se materialice en diciembre de 2027, alcanzando una duración total de 60 meses.
4. De acuerdo las directrices para la gestión de ciclo de proyectos financiados por el GEF, a mitad de periodo de implementación los proyectos deben someterse a una Revisión de Medio Término (RMT). En ese contexto, se elaboró el presente informe.

Marco del Proyecto

5. Los bosques tropicales estacionalmente secos cumplen un rol crucial para la adaptación y mitigación al cambio climático en la costa norte del Perú. Su conservación y diversidad biológica contribuye a la resiliencia, a la capacidad adaptativa y a la preservación de los servicios ecosistémicos que reducen la vulnerabilidad de la población frente al cambio climático.
6. Estos ecosistemas se encuentran amenazados por procesos de fragmentación y degradación, quedando menos del 10% de su extensión original a nivel global y solo un 5% de estos bosques a nivel nacional.
7. Como respuesta a esta situación y para revertir los procesos actuales de pérdida de diversidad biológica y degradación de la tierra, así como mejorar los medios de vida de las poblaciones locales, el Proyecto, según el Prodoc, busca desarrollar y fortalecer un entorno propicio para el uso sostenible de los servicios ecosistémicos y la diversidad biológica forestal de los bosques secos en la costa norte del Perú.
8. En esta línea, el objetivo formulado es “Restaurar y gestionar de manera sostenible los bosques secos de la costa norte del Perú, facilitando la conservación de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, aumentando la resiliencia de las comunidades y sus medios de vida y apoyando el logro del Objetivo de neutralidad de degradación de la Tierra (LDN)”. Propósito a alcanzarse a través del despliegue de cuatro componentes, la obtención de nueve resultados, la ejecución de treinta y un productos y el desarrollo de un conjunto de actividades asociadas (Cuadro 1: Lógica de Intervención del Proyecto).



Agencias Implementadoras

FAO y UICN

Socios ejecutores

MINAM

Socio operativo

PROFONANPE

Presupuesto total

USD \$ 65.500.012

Aporte del GEF-7

USD \$7.666.491

Cofinanciación

USD \$57.833.521

Inicio formal

Septiembre de 2022

Taller de inicio

Diciembre de 2023

Finalización

Diciembre de 2027



Componente 1.- Promover la gobernanza con enfoque multisectorial, multinivel y multiactor para el desarrollo sostenible del bosque seco en el Perú

Componente 2.- Fortalecimiento de la conectividad ecológica de bosques secos y restauración a través de una gestión eficaz y sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento

Componente 3.- Prácticas de producción sustentable para la conservación del patrimonio natural del bosque seco en la Costa Norte del Perú.

Componente 4.- Gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación (M&E) basados en principios de gestión adaptativa y la entrega de resultados medibles y objetivamente verificables.

Cuadro 1. Lógica de intervención del Proyecto

Objetivo del Proyecto

Restaurar y manejar sustentablemente los bosques secos de la Costa Norte del Perú, facilitando la conservación de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, aumentando la resiliencia de las comunidades y sus medios de subsistencia, y apoyando al logro de la meta de neutralidad en la degradación de la tierra (LDN).

Componentes

<p>1. Promover la gobernanza con enfoque multisectorial, multinivel y multiactor para el desarrollo sostenible de los bosques secos en el Perú.</p>	<p>2. Conectividad ecológica de bosques secos y restauración a través de una gestión eficaz y sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento.</p>	<p>3. Prácticas de producción sustentable para la conservación del patrimonio natural del bosque seco en la Costa Norte del Perú.</p>	<p>4. Gestión del conocimiento, Monitoreo y Evaluación (M&E) basados en principios de gestión adaptativa y la entrega de resultados medibles y objetivamente verificables.</p>
--	---	--	---

Resultados

<p>1.1. Los actores nacionales, regionales y locales de los sectores público y privado han mejorado su coordinación y armonizado políticas, planes e inversiones relacionadas con la gestión sostenible e inclusiva de los bosques secos y las prioridades de LDN</p> <p>1.2. Fortalecimiento de las capacidades de los actores institucionales y locales para la toma de decisiones sobre uso del suelo, ordenamiento territorial y monitoreo de la deforestación, la degradación y la pérdida de biodiversidad.</p>	<p>2.1. Mayor eficacia de la gestión de las ANP (Áreas Naturales Protegidas) y OMECs (Otras Modalidades de Conservación).</p> <p>2.2. Los corredores conectados y las áreas funcionales de bosque seco se conservan utilizando modelos de gestión basados en el enfoque del paisaje y gestión integrada de recursos naturales.</p> <p>2.3. El bosque seco recuperados mediante mecanismos de restauración del paisaje.</p>	<p>3.1. Los bosques secos de la costa norte peruana preservados y manejados de manera sostenible son más resilientes a las amenazas antropogénicas, principalmente la agricultura y la ganadería, y tienen una mejor capacidad de respuesta a los efectos del cambio climático</p> <p>3.2. Cadenas de valor fortalecidas con el incremento de productos y subproductos del bosque seco libre de deforestación, con mayor valor y acceso a mercados, fomentando la colaboración de gestores y usuarios de recursos y el sector privado.</p>	<p>4.1. Gestión del conocimiento del proyecto articulada con los sistemas de información nacionales y con el GEF y contribuyendo a la ampliación y reproducción de las mejores prácticas y lecciones aprendidas.</p> <p>4.2. Sistema de M&E que apoya la implementación del proyecto, basado en resultados medibles y verificables y principios de gestión adaptativa.</p>
---	---	--	--

Productos

<p>1.1.1. Espacios de coordinación multisectoriales y multinivel fortalecidos con capacidades para la conservación y manejo sostenible del bosque seco (...).</p> <p>1.1.2. Instrumentos de gestión y planificación que incorporan el enfoque de gestión integrada de los recursos naturales, paisaje y las prioridades de la LDN, integran el manejo sostenible y la restauración del Bosque seco.</p> <p>1.1.3. Protocolos para implementar los lineamientos de Manejo forestal del bosque seco (Art.º60 Reglamento para Gestión Forestal de LFFS) e incorporar el enfoque de paisaje y principios de NDT en la Zonificación Ecológica Económica ZEE, Zonificación Forestal ZF y Planes de Desarrollo Concertado.</p> <p>1.1.4. Proyecto de política macro regional para el manejo sustentable y la conservación del bosque seco con enfoque ecosistémico que integran los principios de LDN y articulado a Planes de Gestión de recursos hídricos (Art.º 24 LFFS)</p> <p>-----</p> <p>1.2.1. Programa de desarrollo de Capacidades para la gestión sostenible del Bosque secos, con enfoque paisaje y sensible a género.</p> <p>1.2.2. Infraestructura de datos especiales regionales (IDER) fortalecidos para la toma de decisiones informadas (...)</p> <p>1.2.3. Fortalecimiento de sistemas de información para la toma de decisiones sobre el uso del suelo, ordenamiento territorial y monitoreo de la deforestación, degradación y pérdida de biodiversidad.</p>	<p>2.1.1. Planes de gestión de las ANP articulados a planes de desarrollo comunitario, local y regional para la gestión integrada del territorio.</p> <p>2.1.2. Capacidades fortalecidas para la gestión integrada del territorio sobre la base de las ANP y OMEC3s.</p> <p>2.1.3. Modelos de sostenibilidad financiera para paisajes priorizados con instrumentos innovadores priorizados y estrategia de captación de fondos con participación del sector privado.</p> <p>2.1.4 Pilotos de modelos de sostenibilidad financiera implementados para AP y OMECs.</p> <p>-----</p> <p>2.2.1. Nuevas áreas protegidas y/u otras medidas efectivas de conservación (OMECs) establecidas en sitios prioritarios para conectividad entre AP ya existentes.</p> <p>2.2.2. Los Sistemas Regionales de Conservación mejoran sus capacidades de gestión para la conectividad del paisaje y articulación territorial.</p> <p>-----</p> <p>2.3.1 Instrumentos financieros generados para apalancar las inversiones en la recuperación forestal (que se implementará en 2.3.2).</p> <p>2.3.2 Prácticas de restauración en zonas prioritarias para la conectividad del bosque seco, implementadas con las comunidades</p> <p>2.3.3 Instrumento para guiar, promover y dar efectividad a las acciones de restauración para recuperar la resiliencia del bosque seco</p>	<p>3.1.1. Escuelas de campo para agricultores establecidas en los territorios para la capacitación en temas de gestión sostenible de la biodiversidad, prácticas de producción sostenible y restauración del bosque seco (restauración en el Producto 2.3.2).</p> <p>3.1.2. Convenios de conservación establecidos con productores y comunidades en áreas de Bosques de Alto Valor de Conservación (BAVC).</p> <p>-----</p> <p>3.2.1 Diagnósticos y estrategias comerciales para acceder a mercados sostenibles desarrollados para productos del bosque seco y turismo</p> <p>3.2.2 Información oportuna sobre mercados y acceso mediante nuevas tecnologías.</p> <p>3.2.3 Alianzas entre productores, sector público y privado para apalancar inversiones sostenibles.</p> <p>3.2.4 Demostraciones para mejorar las capacidades de los actores locales en la producción sostenible y el valor de la biodiversidad para implementar cadenas de valor libres de deforestación. (aplicación de 3.2.1)</p> <p>3.2.5 Fortalecimiento de capacidades de pequeños productores para la producción sostenible y gestión empresarial</p>	<p>4.1.1 Mecanismo de difusión e intercambio de mejores prácticas y lecciones para la reproducción y ampliación de resultados.</p> <p>4.1.2 Estrategia de comunicación e información sensible a género</p> <p>4.1.3 Intercambio de experiencias regionales en el manejo de boques secos</p> <p>4.1.4 Lecciones aprendidas sistematizadas y difundidas con actores públicos y privados (incluida la transversalización de género e historias exitosas de mujeres).</p> <p>4.1.5 Plataformas de Información regionales actualizadas y accesible al público5</p> <p>4.1.6 Plataforma de información nacional con información del Proyecto accesible al público.</p> <p>-----</p> <p>4.2.1 Estrategia de M&E desarrollada con partes del proyecto, definiendo resultados y periodos de implementación, indicadores y medios de verificación verificables objetivamente.</p> <p>4.2.2 Evaluaciones intermedia, final del Proyecto y evaluación de impacto para confirmar avances y guiar implementación de Proyecto y medir el impacto</p>
---	--	--	---

Conjunto de actividades asociadas a la consecución de cada producto

Territorio de intervención

9. El Proyecto interviene a escala nacional, regional y local, con una ejecución directa focalizada en seis grandes corredores, localizados en cuatro departamentos¹ (ver anexo 1. Mapa detallado del territorio de intervención). Estos son:

Cuadro 2. Territorios de intervención directa del Proyecto

Corredor	Departamentos
Reserva de Biósfera del Noroeste Amotapes	Piura y Tumbes
Bosque de Llanura Litoral y del Bajo Piura	Piura
Bosque de Llanura Chulucanas Tambogrande	Piura
Bosque de Llanura de Cascajal-Olmos	Lambayeque
Bosques Secos de Colina Norte	Piura y Lambayeque
Bosques Secos de Colina Sur	Lambayeque



Teoría del cambio

10. La RMT, a partir de los insumos generados durante las fases de gabinete y la evidencia recolectada durante el trabajo de campo, ha propuesto una actualización de la teoría del cambio (TdC) elaborada en la fase de diseño del Proyecto (cuadro 3).
11. La TdC, a diferencia de la lógica de intervención explícita en el marco de resultados, ha sido concebida como un ejercicio orientado a identificar y visualizar hitos y precondiciones que han de darse para avanzar en la senda del cambio deseado al corto, mediano y largo plazo, permitiendo identificar realidades futuras no sólo evidentes, sino también probables y deseables.
12. La TdC la integran los siguientes componentes:
- **Cambios en el largo plazo:** son los impactos a los que el Proyecto contribuirá en la hipótesis que los efectos precedentes y los supuestos se materialicen.
 - **Estados intermedios:** cambios en el mediano – largo plazo o precondiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado a largo plazo.
 - **Cambios en el mediano plazo:** entendidos como el efecto directo y alcanzable una vez finalizada la implementación del Proyecto.
 - **Cambios en el corto plazo – mediano plazo:** corresponden a los cambios que han de producirse durante el transcurso de ejecución del Proyecto. La presente TdC los ha dividido en dos: a. Los alcanzados y/o iniciados a medio término y b. Los cambios por alcanzar.
 - **Motores:** acciones y/o condiciones que si están presentes contribuyen, maximizan y/o catalizan la consecución y la calidad de los cambios esperados en el mediano y largo plazo.
 - **Facilitadores:** acciones que permitirán dinamizar la eficacia y eficiencia del Proyecto.
 - **Supuestos:** factores o condiciones externas importantes que influyen en la calidad y consecución de los cambios.

¹ Además de los corredores mencionados, el Proyecto en su Prodoc, propone intervenir en sitios específicos con presencia de relictos de bosque seco. Estos son: ACP Bosque Cañoncillo en la provincia de Pacasmayo, departamento de La Libertad; los bosques de Zaña en Lambayeque y el ACP Yacila de Zamba en la provincia de Ayabaca, departamento de Piura

Cuadro 3. Reconstrucción de la Teoría del Cambio del Proyecto.

Se recomienda leer de abajo hacia arriba



MARCO DE LA REVISIÓN

Objetivos de la revisión

13. El objetivo de la revisión fue realizar una valoración independiente sobre la pertinencia del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto a medio término, su eficacia en desarrollo de productos y el logro de resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, la incorporación de perspectivas transversales, las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad), además de la revisión de otros factores que puedan estar afectando el desempeño del Proyecto.
14. Lo anterior, con la finalidad de rendir cuentas a las partes interesadas, extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones orientadas a mejorar, corregir y/o potenciar al Proyecto en el futuro.

Alcances de la revisión

15. La RMT tuvo un alcance temporal del periodo comprendido entre la fecha de inicio formal del Proyecto en septiembre de 2022, hasta el final de la fase de trabajo de campo de la RMT, el 14 de noviembre de 2025.
16. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas; contemplando instituciones, agentes clave y acciones de alcance nacional, regional y local

Usuarios de la revisión

17. Los usuarios previstos de la RMT son los siguientes:
 - **Comité Directivo y de Gestión del Proyecto.** Utilizarán los resultados de la RMT y las conclusiones para mejorar el alcance de las actividades y la sostenibilidad de los resultados durante la fase final del Proyecto.
 - **Encargada del Presupuesto (Budget Holder), Oficial Técnico Líder (LTO), Coordinadora Nacional y Equipo del Proyecto.** Podrán emplear los hallazgos y recomendaciones para mejorar el alcance y programación de las actividades del proyecto e incorporar las lecciones tanto en esta como en futuras intervenciones en el país.
 - **Unidad de Coordinación FAO-GEF.** Utilizará los resultados para rendir cuentas al donante e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del Proyecto con relación a la ejecución presupuestaria.
 - **Socios (ejecutor y estratégicos) del Proyecto de nivel nacional y sus oficinas regionales.** Podrán emplear los resultados para mejorar sus acciones futuras en el ámbito de intervención.
 - **Beneficiarios y otros actores nacionales e internacionales.** La RMT les será de utilidad para analizar la posibilidad de impulsar acciones similares o complementarias que sirvan para dar continuidad o potenciar los resultados del Proyecto.

Limitaciones de la revisión

18. Las principales limitaciones fueron temporales y logísticas. El Proyecto abarca un amplio espectro institucional, tiene intervenciones en variados territorios y participan de la iniciativa un elevado número de personas. Dados que los recursos y el tiempo disponible fueron limitados, consultar durante el campo a una muestra territorial y de individuos estadísticamente representativa no fue posible.
19. Para mitigar los posibles efectos adversos que esta limitación podría tener en los resultados, la RMT se apoyó en la revisión de información secundaria y seleccionó a agentes clave con conocimiento cabal de la intervención, representativos de los cuatro componentes del Proyecto y de la mayor cantidad de territorios posible.
20. A pesar de los esfuerzos, igualmente hubo agentes clave que no fue posible entrevistar y que podrían haber entregado información valiosa y relevante para la RMT. Los más importantes son: funcionarias y funcionarios de SERFOR, el MIDAGRI a nivel nacional y del Gobierno Regional de la Libertad.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico de la revisión

21. La metodología fue participativa y colaborativa, con énfasis prospectivo, de carácter cualitativo, basada en la teoría del cambio y orientada al aprendizaje y reflexión conjunta, promoviendo la apropiación y el uso de las partes interesadas.
22. Asimismo, se adoptó un enfoque consultivo, transparente e independiente de las partes, garantizando el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG) y las directrices de la FAO y el GEF para las revisiones de medio término de los proyectos.

Necesidades informativas de la revisión

23. Las necesidades informativas estuvieron determinadas por los criterios y preguntas de la revisión. Cada uno de estos elementos fue analizado tomando en consideración las dimensiones de diseño, procesos y estructura -ejecución- y los resultados del Proyecto. Se enfatizó en el análisis en los cambios contextuales, la complejidad de los escenarios y actores territoriales, los mecanismos de gobernanza en la ejecución del Proyecto y la idoneidad del marco de resultados.
24. A continuación, se presenta un cuadro con las preguntas evaluativas asociadas a cada uno de los criterios.

Cuadro 4. Criterios y preguntas de la revisión

Consistencia/Pertinencia

Pregunta 1. ¿En qué medida el diseño y la ejecución del Proyecto a medio término dan respuesta y son coherentes con las áreas focales/estrategias del programa operativo del GEF-7, los marcos estratégicos de la FAO (nacional, regional y global), las prioridades del Estado Peruano y los intereses y/o necesidades de los grupos beneficiarios u otras partes interesadas?

Eficacia

Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la RMT y cómo estos están aportando a los objetivos del Proyecto, incluidos los beneficios ambientales globales?

Eficiencia

Pregunta 3. ¿En qué medida el proyecto ha rentabilizado los recursos convirtiendo las aportaciones (fondos, personal, experiencia, equipamiento, etc.) en resultados al menor costo posible y en el menor plazo posible en comparación con otras alternativas?

Factores que afectan el desempeño del Proyecto

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?

Sostenibilidad

Pregunta 5. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero? ¿Existen riesgos que podrían comprometer la continuidad de los logros en el mediano y largo plazo?

Perspectivas transversales

Pregunta 6a (Género). ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género durante el diseño e implementación del Proyecto? ¿Qué evidencias existen sobre su contribución al empoderamiento de jóvenes, las mujeres y la reducción de las brechas de género?

Pregunta 6b (Salvaguardas). ¿Se han tomado las salvaguardas necesarias durante el diseño y ejecución del Proyecto?

Selección de agentes clave de la revisión

25. La selección de los agentes clave se realizó a través de un muestreo intencional. Para confeccionar el listado se utilizaron los siguientes criterios generales:
- Nivel de manejo de información.
 - Nivel de responsabilidad.
 - Nivel de intensidad de vinculación con el proyecto.
26. A cada criterio se le asignó una valoración de *alta, media o baja*. Un agente clave se consideró elegible, salvo excepciones, solo si alcanzó al menos una de las puntuaciones *altas*, procurando a su vez que la muestra en su conjunto reuniera como mínimo los siguientes atributos:
- **Territorial:** asegurar la representación de los territorios de intervención.
 - **Tipos de actores:** incluir a personas del equipo del proyecto, la FAO, instituciones de gobierno, socios ejecutores y estratégicos, sector privado, sociedad civil y representantes y miembros de organizaciones beneficiarias.
 - **Cobertura temática:** cubrir los cuatro componentes del Proyecto.
 - **Representación de mujeres y comunidades campesinas:** incluir a mujeres y personas pertenecientes a comunidades campesinas en la misma proporción que su participación en el Proyecto.
27. Como resultado de este ejercicio, se seleccionaron y consultaron a 47 personas -14 mujeres (M) y 33 hombres (H)- que han participado del Proyecto en las tres escalas de intervención -local, regional y nacional- (Cuadro 5 y Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados).

Cuadro 5. Clasificación de agentes clave consultados.

Región / tipo de actor	Equipo del Proyecto, FAO, UICN	MINAM y PROFONANPE	Autoridades y funcionarios/as del Estado	Beneficiarios/as	Otros	M	H	Total
Piura	7 (2M/5H)	-	4 (H)	6 (2M/4H)	7 (H)	4	20	24
Tumbes	-	-	1 (H)	2 (H)	-	-	3	3
Lambayeque	-	-	1 (H)	2 (H)	-	-	3	3
la Libertad	-	-	-	-	-	-	-	-
Lima	5 (4M/1H)	6 (2M/4H)	1 (H)	-	-	6	6	11
Chile ²	2 (1M/1H)	-	-	-	-	1	1	2
Ecuador ³	3 (M)	-	-	-	-	3	-	3
Total	17 (10M/7H)	6 (2M/4H)	7 (7H)	10 (2M/8H)	7 (H)	14	33	47

² Oficina de la FAO para América Latina y el Caribe.

³ Oficina de IUCN para Sudamérica.

Técnicas de recolección de información

28. En función de su perfil y del tipo de información que manejaran, las técnicas de recolección de información se aplicaron de forma diferenciada a cada agente clave. Todas se emplearon bajo criterios de rigor, coherencia interna y trazabilidad de la información (Apéndice 2. Instrumentos de recolección de información).
29. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las técnicas aplicadas:
 - **Análisis documental:** se revisaron el Prodoc, los informes de avances trimestrales, semestrales y anuales e informes técnicos generados por el Proyecto; materiales de capacitación, estudios realizados, reportes de consultoría, legislación e instrumentos de política pública nacional; notas de prensa, publicaciones y productos comunicacionales disponibles. Además, se revisaron documentos estratégicos de la FAO, UICN y del GEF, así como protocolos, convenios, tratados y otras fuentes adicionales que surgieron durante el desarrollo de la RMT.
 - **Entrevistas en profundidad:** con la finalidad de obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas, se realizaron entrevistas a los distintos agentes clave seleccionados.
 - **Observación In situ:** técnica utilizada durante las visitas a los territorios de intervención. El objetivo fue recopilar información sobre el funcionamiento del Proyecto, las actividades ejecutadas y los procesos desarrollados, así como los debates, interacciones sociales y resultados observables en campo.

Análisis de información

30. Los antecedentes recolectados desde las distintas técnicas y fuentes siguieron la secuencia registro – organización – depuración – análisis. En primer lugar, fueron registrados como notas de campo y volcados en una matriz cuyo modelo permitió organizar la información según las subpreguntas de revisión. Posteriormente, esta información fue depurada y analizada considerando subcategorías analíticas construidas en función de los indicadores y criterios de juicio evaluativos plasmados en la matriz de evaluación.
31. Con la finalidad de identificar las tendencias de los antecedentes obtenidos desde las distintas herramientas de recolección de información y para obtener hallazgos lo suficientemente contrastados, se realizó una triangulación de fuentes y de datos.
32. Para indagar en efectos planificados y no planificados, la valoración de la eficacia se nutrió, además de la consecución de indicadores y el desarrollo de los productos, de un análisis del aporte del Proyecto a la consecución de cambios identificados en la reconstrucción de la teoría de cambio.
33. Los hallazgos y conclusiones preliminares han sido discutidos con las partes interesadas en una reunión de contraste online realizada el 4 de diciembre 2025. Un espacio donde las personas pudieron expresar sus puntos de vista, realizar sugerencias de ajuste y recomendar la inclusión de observaciones.

Matriz de revisión

34. Como una forma de obtener una guía de síntesis metodológica que orientó la recolección y el análisis de información se elaboró una matriz de revisión (Apéndice 3. Matriz de revisión). Para su construcción se consideraron las preguntas y subpreguntas asociadas a los criterios de revisión; indicadores, criterios de juicio, fuentes de datos y técnicas de recolección de información. La matriz se estructuró de los siguientes componentes:

Cuadro 6. Componentes de la matriz de revisión

Componente	Descripción
Resumen	Síntesis metodológica para el abordaje del criterio y pregunta de evaluación.
Pregunta Subpreguntas	Necesidades informativas de la evaluación. Serán las interrogantes a responder durante el proceso evaluativo.
Criterios de juicio	Línea de razonamiento que la revisión utilizará para responder a las preguntas y subpreguntas evaluativas.
Indicadores	Especificación (no exhaustiva) de la información que la revisión considerará como evidencia para emitir un juicio.
Fuentes	Listado de los grupos de agentes clave y documentación a consultar para la búsqueda de respuestas a las preguntas y subpreguntas evaluativas.
Técnicas de recolección de información	Listado de las técnicas a utilizar para la producción de información (entrevistas, grupos focales, revisión bibliográfica u otra)

Utilización de inteligencia artificial

35. Para el diseño de instrumentos y el análisis y sistematización de información, la RMT utilizó como recurso auxiliar a la inteligencia artificial (Chat GPT, Scholar GPT, Géminis, entre otras). Concebida como una herramienta de apoyo para:
- La revisión del diseño de los instrumentos de recolección de información.
 - Analizar el contenido de los documentos del Proyecto, marcos estratégicos institucionales, legislación, políticas públicas, investigación científica, etc.
 - El procesamiento y contraste de los antecedentes recolectados.
 - La identificación de vicios de lenguaje y la corrección de estilo de los productos de la revisión.
36. La RMT procuró tomar los resguardos éticos y metodológicos a fin de: a. Garantizar que la información que sea considerada por las partes interesadas y/o el equipo revisor como sensible y/o confidencial no sea compartida con la IA; b. Asegurar que el informe -y los otros productos de la RMT- estén basados en datos reales y recolectados durante el proceso evaluativo; c. Evitar sesgos y; d. Corroborar la fiabilidad de la información producida por la IA. En ningún caso la IA sustituyó el análisis experto del equipo revisor.

RESULTADOS

Pertinencia

Hallazgo 1. El Proyecto es muy pertinente. Responde decididamente a las necesidades e intereses de las poblaciones locales beneficiarias, a las estrategias del GEF-7 y la FAO, así como a las prioridades del Estado en materia de conservación, restauración y gestión sostenible del bosque seco de la costa norte del Perú.

37. El bosque seco está retrocediendo y con él desapareciendo las formas y medios de vida de las comunidades que lo habitan. El Prodoc lo documenta y las personas consultadas de todas las regiones visitadas lo confirman. Señalan que sus economías y formas de vida se encuentran en creciente amenaza por la degradación de este ecosistema.
38. Identifican a la tala ilegal, las tomas irregulares de terreno, la expansión de la frontera agrícola, la falta de atención de parte del Estado y los cambios en el clima como los principales causantes de esta situación.
39. Los grupos beneficiarios demandan atención para revertir esta situación. Para la RMT, el Proyecto se las entrega. Responde con acciones para conservar y restaurar el bosque seco y, a la vez, realiza esfuerzos para articular la fuerte codependencia existente entre medio ambiente y la productividad de las economías tradicionales del territorio.
40. Para los/as pobladores/as estos intereses no habían sido atendidos antes con el enfoque, la intensidad y la sistematicidad como la que el Proyecto ha tenido (ver testimonios al costado de la página).
41. Otros beneficiarios: funcionarios y funcionarias de la sectorialidad pública nacional con presencia en la costa norte y de los gobiernos municipales y regionales de la zona que participan en los espacios de capacitación, también han destacado la pertinencia del Proyecto.
42. Señalan que la formación recibida (por ejemplo, a través del Diplomado en Gestión Sostenible e Integral del Bosque Seco Tropical en curso) se ajusta a sus brechas de conocimiento, especialmente las relacionadas a la planificación, conservación y restauración.
43. En el ámbito institucional, a medio término el Proyecto continúa guardando plena coherencia con las prioridades del Estado de Peruano, tanto a nivel central como regional. Específicamente responde, entre otros instrumentos de política pública, a:
 - La Estrategia Nacional de Restauración de Ecosistemas y Tierras Forestales Degradadas 2021 – 2030 (ProREST). A la cual el Proyecto tributa claramente al objetivo de este instrumento: “Restaurar ecosistemas y tierras forestales degradadas con enfoque de paisaje que aseguren bienes y servicios ecosistémicos en beneficio de la población reduciendo riesgos ante los efectos del cambio climático” y a su meta general: “Alcanzar al 2030 al menos el 15% de la reducción de la brecha nacional”, así como a sus tres metas específicas.



“Sin bosque no hay vida ni trabajo”

“El bosque para nosotros es como una madre. De ahí sacamos una leña, una madera, la apicultura y la ganadería que da la vuelta todo el año”.

“Anteriormente había más espacio, estaba el campo libre, abierto para la ganadería, pero ahora hay mucho invasor que invade los campos solamente para hacer cultivos”

“Con este proyecto sentimos que estamos recibiendo el apoyo que nunca habíamos tenido para cuidar bien al bosque”.

“Hace más de 10 o 12 años que no había un proyecto de gran envergadura en bosque seco (...), necesitábamos un Proyecto como este”.



Metas específicas ProREST

1. Más de 330 mil hectáreas en proceso de restauración.
2. Al menos doce departamentos cuentan con capacidades fortalecidas.
3. Al menos doce GORE cuentan con mecanismos de gobernanza.

- El Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Respondiendo de manera directa a cinco de sus seis objetivos institucionales, los que cuales están relacionados con: conservación, representatividad biológica, uso sostenible, gobernanza, gestión institucional y desarrollo territorial de las áreas protegidas y complementarias.
- Los lineamientos de la Política Nacional del Ambiente (PNMA), tributando especialmente los ejes vinculados a: conservación y recuperación de ecosistemas; gestión sostenible del patrimonio natural; gobernanza ambiental y; cumplimiento de compromisos internacionales.
- La Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2050. Aportando a los objetivos de conservación y restauración del territorio; adaptación basada en ecosistemas; reducción de presiones sobre los ecosistemas y; fortalecimiento de la gobernanza e instrumentos habilitantes.
- La Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, resaltando su vinculación con los lineamientos orientados a restauración, conectividad ecológica, manejo sostenible y fortalecimiento de capacidades.
- Las metas nacionales de Neutralidad en la Degradación de Tierras (LDN): “Revertir la degradación de la tierra” y “Evitar y reducir los factores de degradación de la tierra”
- Las prioridades ambientales establecidas en los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC); Estrategias Regionales de Diversidad Biológica; Planes de Gestión de Recursos Naturales y otras agendas específicas de conservación, gestión y conservación del bosque seco en las regiones parte del Proyecto.

44. A nivel global, el Proyecto muestra una alineación clara y consistente con las prioridades del GEF-7, principalmente con las áreas focales de Degradación de Tierras y Biodiversidad.
45. Para el Área Focal de Degradación de Tierras, el GEF promueve enfoques de restauración que aborden simultáneamente el manejo sostenible de la tierra, la recuperación de funciones ecosistémicas y la mejora de los medios de vida. El Proyecto, al trabajar el paisaje del bosque seco como una unidad territorial y con perspectiva integrada de intervención, adopta consistentemente este enfoque.
46. A su vez, los lineamientos del Área Focal de Biodiversidad, ponen énfasis en reducir los impulsores directos de la pérdida de biodiversidad y asegurar la integridad de los ecosistemas; cuestiones que se reflejan en las acciones orientadas a mejorar la conectividad ecológica, la conservación y la gestión sostenible del bosque seco que el Proyecto ejecuta.
47. Ser coherente con los lineamientos del GEF implica también responder a las convenciones internacionales que el Perú ha suscrito. Destacan: el Convenio sobre la Diversidad Biológica, la Convención de Lucha contra la Desertificación y la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Estas obligaciones refuerzan la necesidad de promover y asegurar la conservación y restauración de los ecosistemas y en la gestión sostenible de los servicios que entrega. El Proyecto avanza en esa dirección.
48. La iniciativa es igualmente relevante para la estrategia de UICN en América del Sur. Responde de manera directa a sus líneas programáticas en: gestión de áreas protegidas y otras medidas de conservación; bioeconomía y negocios sostenibles; adaptación basada en ecosistemas; gobernanza, género y gestión territorial; restauración de paisajes; y conservación de especies y ecosistemas.
49. Asimismo, el Proyecto converge con el Marco Estratégico de la FAO, en particular con dos de las cuatro “Mejoras” que orientan la acción de la Organización. Estas son: “mejor producción” y “mejor ambiente”.
50. Respecto del Marco de Programación País 2023–2026 de la FAO en el Perú, el Proyecto se alinea a la segunda y tercera prioridad nacional. A saber: “Desarrollo territorial y promoción de cadenas de valor inclusivas y sostenibles” e “Incremento de la resiliencia de poblaciones locales y ecosistemas ante la variabilidad climática y riesgos de origen antrópico, impulsando soluciones basadas en la naturaleza y actividades productivas sostenibles”.

Eficacia

Hallazgo 2. El nivel de logro de indicadores de resultados y el desarrollo de los productos estipulados para medio término en la etapa de diseño del Proyecto, es menor a lo planificado originalmente.

51. Tanto el avance hacia las metas de resultado como el desarrollo de los productos previstos para medio término es menor a lo originalmente planificado en el diseño del Proyecto. (cuadro 7 y Apéndice 7. Matriz de avance de indicadores).

Cuadro 7. Avance informado de indicadores de resultado.

Indicadores de resultado	Meta Intermedia	Meta Final	Progreso acumulado	Avance RMT ⁴
Número de instituciones públicas y privadas que coordinan y armonizan políticas (...)	80	120	59	73.75%
R.1.1 GEF Core Indicador 11: Número de mujeres y hombres beneficiarios directos (...).	8,395 4,125 h y 4,270 m	16,800 8,252 h y 8,548 m	620 (437 h y 183 m)	7.39%
Porcentaje de reducción de las brechas de capacidad priorizadas y de fortalecimiento institucional de los funcionarios (...).	60% (40% gobiernos locales)	1	Metodología en definición.	26.67%
Nivel de mejora en las capacidades de monitoreo y vigilancia de los actores locales.	40% (20% m)	80%	25% (Avance estimado)	25.0% (Avance estimado)
R.1.2 GEF CORE INDICADOR BD 1.2 Superficie terrestre protegida a nivel nacional (ha) con prácticas de gestión mejoradas (...)	341,041 ha	398,013 ha 17,941 hectáreas de OMECs	114,490 ha	33.57%
Porcentaje de mejora en la gestión según la medición con METT.	Incrementa al menos un 5 %	Incremento de un 10 %	Para verificar incremento por ANP	Por determinar
R.2.1 Área (ha) entre Áreas Naturales Protegidas con modelos de gestión basados en un enfoque de paisaje para corredores conservados.	460,700 ha	508,200 ha	El Proyecto aún no cuenta con superficie (ha) entre AP (?)	10.85%
R.2.2 GEF Core Indicador LD 3.2: Superficie de bosques restaurados como resultado del proyecto.	760 ha	2,278 ha	586.80 ha	77.21%
R.3.1 GEF Core Indicador BD 4.1: Superficie del paisaje con prácticas de manejo mejoradas.	2,000 ha	8,000 ha	500 ha	25%
GEF Core Indicador 4.3: Superficie (ha) con manejo sostenible de los sistemas de producción.	500 ha	2,000 ha	700 ha	140%
GEF Core Indicador 4.4: Superficie de alto valor de conservación con pérdida de cobertura boscosa evitada (...)	50,000 ha	67,941 ha	10,760 ha	21.52%
R.3.2 Número de cadenas de valor del bosque seco libres de deforestación, fortalecidas y vinculadas competitivamente al mercado.	2	5	03 (En proceso)	Por determinar
Número y tipo de emprendimientos con acceso al mercado bajo esquemas (...).	1	0	Implementación prevista 2026.	0%
R.4.1 Número de mejores prácticas replicadas y lecciones aprendidas en nuevas áreas de bosque seco.	3	0	Implementación prevista 2026.	0%
R.4.2 Número de informes de monitoreo y evaluación	4 informes; 1 evaluación	10 informes de monitoreo (02 anuales)	01 PIR 2024-2025 02 PPR 05 QR	160%

Fuente: Sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto.

⁴ Avance en relación a la meta intermedia.

52. Como se muestra en el Cuadro 7, solo las metas de medio término del indicador GEF 4.3 “Superficie (ha) con manejo sostenible de los sistemas de producción” (resultado 3.1) y del indicador “Número de informes de monitoreo y evaluación” (resultado 4.2), señalados en azul, han sido alcanzadas en un 100% o más.
53. Los demás indicadores de resultado presentan niveles de avance variados. Aunque se mantienen bajo el 100%, el equipo del Proyecto estima que la mayoría podrá alcanzarse en el tiempo restante de ejecución. La RMT concuerda, pero entiende que será necesario realizar algunos ajustes para lograrlo (Más adelante en el documento se discuten estos ajustes y en las recomendaciones se especifican en cuales serían las adecuaciones mínimas necesarias).
54. Entre las metas pendientes figuran los Core Indicators de Biodiversidad 1.2, 3.2, 4.1, 4.3 y 4.4 (marcados en rosa). Su consecución es relevante tanto para el Proyecto como para los compromisos internacionales del Perú. La implementación de los acuerdos de conservación con comunidades (a revisarse más adelante) y los instrumentos de gestión y planificación territorial descritos en el siguiente hallazgo, contribuirían directamente a estos resultados.
55. La excepción a esta mirada optimista son los indicadores marcados en rojo en el Cuadro 7. Estos son: el GEF Core Indicator 11 “Número de mujeres y hombres beneficiarios directos” (resultado 1.1) y el indicador “Porcentaje de mejora en la gestión según la medición con METT” (resultado 1.2). El equipo del Proyecto ha realizado un ejercicio de análisis sobre estos indicadores. Su sistematización se incluye como anexo a este informe.
56. La RMT, en línea con lo señalado por las personas entrevistadas, considera que ambos indicadores están sobredimensionados en comparación a los recursos operativos, técnicos y temporales disponibles por el Proyecto.
57. En relación con el desarrollo de productos y cumplimiento de sus indicadores, el panorama es similar: de los 51 indicadores formulados, 8 han logrado un cumplimiento igual o superior al 100% en relación a sus metas de medio término y 9 están cerca de lograrlo. Los 34 indicadores restantes presentan una consecución inferior al 30% (Detalles en el Apéndice 7).

Causas que explicarían la subejecución

- **Marco de resultados atomizado.** El Proyecto cuenta con 9 resultados y 15 indicadores relacionados; 31 productos y 51 indicadores vinculados.

Con un diseño de estas características, la fragmentación programática es casi inevitable. Reduciendo las posibilidades de desplegar una gestión basada en resultados con eficacia y eficiencia. Para la RMT, esta situación requiere ser corregida (se profundiza en la sección “Diseño” y se proponen medidas en las “Recomendaciones”).
- **Inicio tardío del Proyecto.** El inicio formal del Proyecto fue en septiembre de 2022; sin embargo, recién a fines de 2023 se contrató al coordinador. En marzo de 2024, tras una fase de instalación operativa, comenzó la ejecución técnica en campo (más detalles en la sección de “Eficiencia”).

En los hechos, al momento de la RMT el Proyecto lleva un tiempo de ejecución real de 18 meses aproximadamente. Periodo insuficiente para alcanzar las metas de medio término comprometidas en el Prodoc para un periodo de tres años.
- **Procesos administrativos.** Los mecanismos para la adquisición de bienes y servicios y rendición de cuentas van más lentos que las necesidades del Proyecto. Tanto FAO, IUCN y el MINAM exigen al socio operador procesos técnica y financieramente rigurosos. Esta situación, sumada a los procedimientos internos y tiempos de respuesta de PROFONANPE, están tendiendo a ralentizar la ejecución técnica y, por ende, a retrasar el avance en el cumplimiento de metas e indicadores (más detalles en la sección de “Eficiencia”).
- **Dependencia de factores externos.** La consecución de algunos productos, en particular de los instrumentos de gestión y política pública, dependen de aprobaciones externas, procesos normativos y validaciones institucionales que, aunque están fuera del alcance del Proyecto, retrasan su avance hacia las metas comprometidas. La RMT ha incluido una recomendación al respecto en este informe.

Hallazgo 3. El Proyecto ha logrado una inercia en su ejecución y cuenta con un potencial cierto de catalizar cambios en el corto y mediano plazo.

58. Tras un inicio marcado por retrasos y ajustes operativos, el Proyecto ha logrado activar procesos comunitarios de conservación, restauración y producción sostenible, comenzar a desarrollar capacidades técnicas en actores estatales y otros/as beneficiarios/as presentes en el territorio, dinamizar espacios de gobernanza, desarrollar instrumentos de política pública, generar confianza y consolidar una presencia validada por las distintas partes interesadas.
59. Aunque estos avances aún no se reflejan del todo en el cumplimiento de indicadores, se ha logrado superar exitosamente la fase de instalación y configurar una trayectoria de ejecución creciente; entrando en un ciclo de mayor productividad técnica.
60. Los/as agentes/as entrevistados/as coinciden con esta constatación. Manifiestan que el Proyecto, en un periodo de tiempo limitado, ha ganado ritmo, legitimidad y arraigo territorial. Para la RMT, aspectos habilitantes de la posibilidad de consolidar los cambios esperados durante los años que restan de ejecución.



"Es sorprendente el nivel de rapidez. Desde fin del año pasado e inicio de este año empezaron todos los procesos de trabajo en campo de una manera bastante rápida. Se logró que las comunidades y los GORE conocieran y se comprometieran con el Proyecto".

Principales logros del Proyecto a medio término.

61. Los avances logrados hasta el momento, muestran que se han comenzado a generar las condiciones necesarias para avanzar hacia los efectos esperados. Progresos que evidencian señales que apuntan hacia la creación de condiciones propicias para mejorar las expectativas de alcanzar la conservación, restauración y gestión sostenible del bosque seco de la costa norte del Perú (cambio de mediano plazo propuesto en la reconstrucción de la TdC).
62. Los principales logros identificados a la fecha se detallan a continuación:
 - **Instalación operativa y territorial exitosa (transversal a todos los componentes).** El Proyecto logró una instalación operativa en Piura y conformar un equipo con experiencia temática y conocimiento territorial.

Tanto la ubicación de la oficina del Proyecto como el perfil de los/as profesionales de la UGP han sido factores clave de éxito. Permitieron consolidar una presencia continua en el territorio y mantener una articulación fluida y sostenida con instituciones públicas y organizaciones locales. La adecuada elección de la localización de la oficina y del equipo del Proyecto son en una lección aprendida destacada de esta revisión.
 - **Selección de pilotos y construcción de adherencia comunitaria (componente 2).** El Proyecto realizó una selección adecuada de los sitios pilotos. Se basó, además de criterios ecológicos, en variables sociales y de viabilidad operativa, permitiendo focalizar la intervención en lugares que, además de presentar condiciones ambientales, contaban con dinámicas comunitarias favorables para la conservación, restauración y producción sostenible.

Considerar estas variables en la definición de los sitios a pilotear, fue un facilitador para una apropiación y adherencia temprana de los grupos beneficiarios, la cual se expresa en una participación activa, apertura a nuevas prácticas y un compromiso con las prácticas que el Proyecto promueve. Esto es otro aprendizaje identificado por la RMT.
 - **Generación de interés, confianza y compromiso institucional (transversal a todos los componentes)** La intervención ha logrado, tanto a nivel regional como local, establecer relaciones de cooperación sólidas con las instituciones del Estado.

Las personas consultadas reconocen al Proyecto como un aliado técnico y estratégico, que aporta capacidades, acompaña procesos y ordena esfuerzos que antes eran dispersos o puntuales. Esta complementariedad ha fortalecido la gestión y la viabilidad de activar instancias de gobernanza ambiental en el territorio de intervención.

- **Dinamización de instancias de articulación multiactor (componente 1).** El Proyecto inició el acompañamiento y fortalecimiento de 17 espacios de articulación multiactor.

Una plataforma macrorregional, mesas temáticas, comités de control y vigilancia y comités de gestión de áreas protegidas, destacan entre las instancias acompañadas.

Para los agentes clave, el trabajo desarrollado por el Proyecto está contribuyendo a fortalecer el diálogo entre los gobiernos regionales, las entidades sectoriales del Estado con presencia en el territorio, las municipalidades y otras instituciones vinculadas. Se destaca su rol convocante y facilitador de estos espacios de articulación.

Sostener la intensidad y periodicidad de la asistencia técnica no es tarea sencilla, más si el Proyecto ha comprometido un total de 29 espacios de coordinación a fortalecer.



"Las mesas técnicas ya son parte del trabajo diario; el Proyecto las fortaleció y ahora funcionan mejor"

"El Proyecto ha puesto los temas en agenda y ha articulado sectores que antes no conversaban"

"Hoy hay más claridad de roles, más coordinación y más disposición de los sectores para trabajar juntos; eso antes no existía"

"Estos espacios ya son parte del trabajo diario; no dependen del Proyecto, pero el Proyecto los fortaleció".

Para la RMT es clave comenzar con un proceso de consolidación y traspaso de responsabilidades en estas instancias de gobernanza y focalizar la atención en los espacios que más oportunidades de articulación territorial y motricidad presentan. Para los agentes clave, la Plataforma Macro Regional y la gobernanza asociada a los Sistemas Regionales de Conservación podrían ser una buena alternativa de focalización (ver sección "Recomendaciones").

- **Fortalecimiento de capacidades en planificación y gestión (componentes 1 y 2).** Una parte importante de los productos comprometidos por el Proyecto corresponden a herramientas de gestión, planificación, protocolos y políticas, entre otros instrumentos. Sumados los establecidos tanto en el componente 1 como en el 2, alcanzan, sin contabilizar los instrumentos de financiamiento a elaborar, un total de 95.

De estos se ha avanzado en construcción de 25. Algunos están vigentes y otros pendientes de aprobación de la institucionalidad del Estado (ver apéndice 7. Avance de indicadores).

Más allá del abordaje sobre el elevado número de instrumentos a desarrollar (a revisarse en las secciones de "Eficiencia", "Diseño" y en las "Recomendaciones") que por lo demás dan cuenta de la magnitud de la brecha existente, la RMT pudo constatar a través de las declaraciones de los agentes clave institucionales consultados, que estos son necesarios y fundamentales para fortalecer la gestión del Estado, tanto en ANP y OMECs como en áreas ubicadas afuera de estas.



"El Proyecto nos está ayudando a actualizar documentos que nos permitirán ordenar la gestión del bosque seco".

"Las herramientas que deja el Proyecto ordenan la gestión y permiten que las regiones continúen sin empezar de cero".

"El Proyecto nos está ordenando la gestión del bosque seco y fortaleciendo capacidades que no teníamos".

El Proyecto nos ha apoyado en varias cosas que teníamos pendiente. Por ejemplo, planes maestros (...)

"Son instrumentos que nos van a armar mesas de trabajo, trabajar con una información más actualizada (...) y ser una base para otras intervenciones que podamos hacer en el futuro".

También en el ámbito del fortalecimiento institucional, el Proyecto ha propiciado espacios para el desarrollo de capacidades individuales de funcionarios/as públicos/as. El "Diplomado en Gestión Sostenible e Integral del Bosque Seco Tropical", impartido en alianza con Universidad Nacional de Piura, es la iniciativa más importante. 200 personas de distintas instituciones lo están cursando, lo que lo posiciona como un hito para el perfeccionamiento profesional vinculado a la gestión del bosque seco en Perú.

Los/as entrevistados/as de todas las regiones visitadas resaltan la calidad de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje implementadas. Igualmente destacan la oportunidad de compartir sus experiencias entre profesionales que trabajan tanto en la sectorialidad nacional como en gobiernos regionales y municipales presentes en el territorio. Contribuyendo a fortalecer redes y a promover una comprensión más integrada del ecosistema.



“El Proyecto nos está ordenando la gestión del bosque seco y fortaleciendo capacidades que no teníamos”

“Hoy tenemos criterios y herramientas para intervenir el bosque seco de manera técnica”

A juicio de la RMT, dada la alta receptividad del diplomado, su calidad técnica y el valor agregado que aporta el aval académico de la Universidad Nacional de Piura, existe una oportunidad estratégica para replicarlo y sostenerlo en el tiempo, favoreciendo así la institucionalización de capacidades esenciales para la gestión sostenible del bosque seco en el territorio.

- **Procesos comunitarios de conservación, restauración y fomento a la producción sostenible (componentes 2 y 3).** El Proyecto ha logrado avances en la puesta en marcha de procesos comunitarios vinculados a la restauración, la conservación y el fomento a la producción sostenible. De los pilotos programados, 13 han iniciado su ejecución.

En estos territorios se desarrollan acciones integradas que combinan restauración ecológica, conservación, fortalecimiento de capacidades productivas y procesos de planificación comercial, respondiendo a distintas tipologías según las necesidades y oportunidades de cada comunidad y las características de la respuesta que el Proyecto entrega. Las tipologías contempladas son:

Cuadro 8. Tipologías de pilotos y estado de implementación

Tipo /Acción	Fomento a la producción sostenible	Acciones de restauración	Acciones de conservación	
			BAVC ⁵	ACR/ACP ⁶
Tipo 1	•	•		
Tipo 2	•		•	
Tipo 3	•	•	•	
Tipo 4	•		•	•

En términos de avances concretos, se ha comenzado (y en algunos casos culminado) con la ejecución de acciones en pilotos del tipo 1 y 3, logrando:

- Comenzar con 13 acciones de restauración.
- Implementar 13 escuelas de campo.
- Suscribirse 8 acuerdos de conservación comunitarios.
- Realizar 13 diagnósticos y estrategias comerciales.
- Elaborar 5 planes de negocios.
- Promover y fortalecer cadenas de valor y prácticas sostenibles agrosilvopastoriles (en 4 sitios pilotos); apícolas (en 4 sitios pilotos); ecoturísticas (en 1 sitio piloto) y ganaderas (en 4 sitios piloto).

⁵ Bosques de Alto Valor de Conservación

⁶ Áreas de Conservación Regional/ Áreas de Conservación Privada

Tal como se observa en las declaraciones incluidas al costado de la página, las personas consultadas afirman que las acciones del Proyecto comienzan a traducirse en cambios observables en sus prácticas de manejo, las capacidades productivas de las comunidades y en la percepción del ecosistema de bosque seco como recurso estratégico.

Fruto de la combinación de la asistencia técnica, capacitación y acompañamiento en terreno, se está iniciando en las comunidades un proceso de transición incipiente hacia prácticas sostenibles, con un uso más regulado del ecosistema y una mayor orientación hacia la gestión sostenible de sus recursos.

En este sentido, se identifican mejoras en la organización de actividades productivas, mayor control sobre las presiones que afectan la regeneración del bosque y una progresiva adopción de prácticas que reducen la degradación en el territorio.

Estos cambios no responden únicamente a la transferencia de conocimientos, sino también a la generación de expectativas en las familias respecto a que las alternativas productivas compatibles con la conservación y restauración son también una oportunidad de diversificación y/o mejoramiento de sus ingresos.

Esta relación entre la mejora productiva, la reducción de presiones ambientales y los procesos de conservación y restauración constituye, según los/as especialistas consultados, un elemento clave para el éxito y la sostenibilidad del Proyecto.

Si bien dicha la relación entre producción/conservación-restauración ha comenzado a materializarse en el territorio, su desarrollo es incipiente, por lo tanto, fortalecerla e integrarla de manera más sistemática y estratégica en lo resta de implementación del Proyecto es clave para su consolidación.

Por ejemplo, la meliponicultura, apoyada por el Proyecto, ilustra bien este vínculo. Esta actividad depende directamente de la diversidad florística del bosque seco para asegurar la calidad y productividad de la miel y, a su vez, tiene la capacidad de fortalecer funciones ecológicas esenciales como la polinización, contribuyendo de manera indirecta a los procesos de restauración.

Algo similar ocurre con la ganadería regenerativa. Las prácticas de manejo promovidas bajo este enfoque apuntan a la recuperación de suelos degradados, mientras que una producción ganadera más eficiente y resiliente depende, en última instancia, de la disponibilidad de biomasa que provee un bosque en adecuado estado de conservación.

De este modo, las actividades productivas tienen el potencial de actuar como catalizadores de los procesos de restauración y conservación, mientras que la recuperación del bosque seco se convierte, a su vez, en el principal habilitador de negocios sostenibles. Configurándose así una relación sinérgica entre ambos objetivos, donde la sostenibilidad ecológica y la económica se refuerzan mutuamente.



"Antes el ganado entraba al bosque y lo destruía; ahora sabemos manejarlo mejor y no dependemos tanto de que coma en el monte"

"El Proyecto nos ha enseñado a recuperar el bosque y a manejar mejor nuestros recursos"

"Si el bosque se pierde, nos perdemos nosotros... esto tenemos que continuarlo"

"Restaurar el bosque es cuidar todo lo que está alrededor: los animales, las plantas, las especies que viven ahí."

"El bosque es nuestra responsabilidad, y el Proyecto nos está dando herramientas para cuidarlo".

"En la restauración hemos cerrado más de 50 hectáreas; ahora los arbolitos ya no se los comen los animales y están creciendo."

"Nunca habíamos recibido una capacitación, todo lo hacíamos como nuestros abuelitos; ahora sabemos más".

Breve comentario sobre la importancia del enfoque integrado y los acuerdos de conservación.

63. El modelo integrado de intervención que el Proyecto podría consolidar, junto con el instrumento denominado acuerdos de conservación, son entendidos por la RMT y por los agentes clave consultados como una oportunidad real para articular de manera más consistente las dimensiones ambientales, productivas y sociales del territorio de intervención.
64. La integralidad del modelo propuesto permite una lectura multidimensional, reconociendo no solo la necesidad de revertir la degradación del bosque seco sino también la importancia de fortalecer los medios de vida de las comunidades que lo habitan.
65. Esta articulación es fundamental. En zonas donde las familias dependen directamente del ecosistema, no es posible sostener prácticas de conservación y restauración si estas no se vinculan con mejoras tangibles en las condiciones económicas y productivas locales. En este sentido, el Proyecto acierta al promover en la misma comunidad acciones de restauración y conservación combinadas con alternativas productivas sostenibles.
66. En los hechos, el incentivo económico se vuelve un habilitador imprescindible para que las comunidades puedan comprometerse y sostener en el tiempo prácticas de manejo sostenible del bosque seco. Esta es una lección aprendida sustancial de la revisión.
67. En esta línea, los acuerdos de conservación se constituyen como un instrumento clave. Han permitido formalizar compromisos entre las comunidades y el Proyecto, explicitando de manera clara las acciones de restauración y conservación a ejecutar en el territorio, así como los apoyos y compromisos del Proyecto en materia de fomento productivo y fortalecimiento de capacidades.
68. Al establecer un marco de responsabilidades mutuas y beneficios esperados y al contar con un acompañamiento técnico y un aval externo, estos acuerdos aportan legitimidad y reducen la ambigüedad respecto a los alcances de la intervención.
69. La suscripción de los acuerdos incrementa la adhesión y corresponsabilidad comunitaria, ordena las expectativas y facilita la rendición de cuentas entre las partes, generando un entorno más propicio para sostener en el tiempo las prácticas y los procesos implementados.
70. Avanzar hacia un modelo integrado de intervención en conjunto a los acuerdos de conservación como instrumento operativo del modelo, conforman una arquitectura coherente que articula la dimensión ecológica con la productiva y la social. Mientras los modelos integrados permiten comprender y abordar la complejidad territorial de manera multidimensional, los acuerdos operativizan esa lógica en compromisos concretos, viables y sostenibles. Combinación que entrega condiciones técnicas, sociales y económicas para que las comunidades puedan adoptar prácticas de restauración y conservación sin comprometer sus medios de vida, reforzando la eficacia y viabilidad del Proyecto en el corto y mediano plazo.
71. Considerando que los acuerdos de conservación se circunscriben con un horizonte de cuatro años (periodo coincidente con el ciclo del Proyecto), la RMT identifica que sería necesario transitar desde estos acuerdos hacia instrumentos de planificación comunitaria de mediano y largo plazo con estrategias de financiamiento asociadas.
72. Estos planes permitirían trascender el marco operativo del Proyecto, integrando de manera más estructurada las aspiraciones comunitarias, las estrategias productivas sostenibles, las metas de restauración y conservación y las dinámicas organizacionales propias de cada territorio. Contribuyendo a fortalecer la sostenibilidad de los procesos y generar una hoja de ruta compartida que dé continuidad a los logros alcanzados una vez finalizado el Proyecto (ver sección "Recomendaciones").

Síntesis del criterio de eficacia

73. El conjunto de los logros revisados, da cuenta de que el Proyecto ha iniciado procesos que muestran un buen potencial para consolidar cambios estructurales en el manejo, restauración y conservación del paisaje, así como en la sostenibilidad de las actividades productivas en el territorio.
74. De esta forma, si los procesos iniciados se consolidan y se realizan los ajustes necesarios para la segunda mitad del Proyecto (ver en sección "Recomendaciones"), se configuraría un escenario propicio para avanzar hacia los cambios buscados y habilitar un entorno favorable para que las transformaciones descritas en la reconstrucción de la teoría del cambio se materialicen. Se invita al lector o la lectora a volver a revisar la TdC.

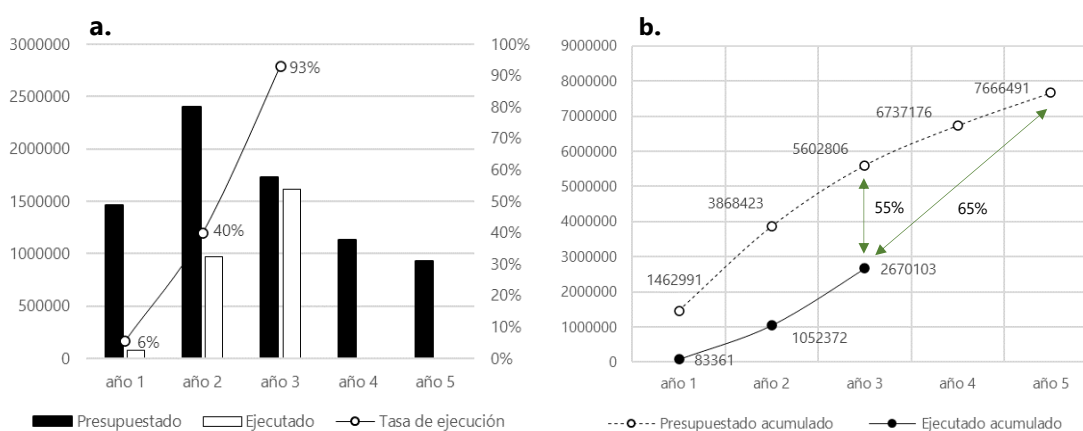
Eficiencia

Hallazgo 4. El inicio tardío del Proyecto y la complejidad procedimental afectan la oportunidad y eficiencia de su implementación.

75. A medio término el Proyecto ha ejecutado el 45% del presupuesto planificado para el periodo revisado y un 35% del presupuesto total (grafico 1). El desfase observado entre lo presupuestado y lo efectivamente invertido se refleja en una consecución de los hitos técnicos por debajo de lo programado para la mitad del periodo de implementación.

Gráfico 1. Ejecución financiera materializada v/s la presupuestada en el Prodoc.

- a. Presupuestado/ejecutado y tasa de ejecución por año.
b. Porcentaje de ejecución respecto al total presupuesto acumulado por año



Fuente: Administración del Proyecto.

76. De los recursos disponibles, es el uso del tiempo es el que más debilidades de eficiencia presenta. A cerca de tres años del comienzo formal del Proyecto en septiembre de 2022, aún no se cumple la mayoría de las metas programáticas y financieras estipuladas para este periodo.
77. Retrasos iniciales explican la mayor parte de esta situación. Si bien el Proyecto comenzó oficialmente en septiembre de 2022, fue en diciembre de 2023 cuando se iniciaron con las primeras acciones de instalación operativa y recién, en marzo de 2024, comienza la implementación técnica en el territorio; un año y medio después de lo programado inicialmente.
78. Los/as agentes clave consideran que los arreglos institucionales propios de la modalidad de implementación a través de socios operativos (OPIM), junto con la complejidad adicional de contar con dos agencias implementadoras (ver sección "Implementación y ejecución") implicaron demoras importantes para el arranque el Proyecto (ver secciones "Lecciones aprendidas" y "Recomendaciones").
79. Este retraso estuvo asociado a la adecuación de los procedimientos y de la coordinación entre FAO, IUCN, MINAM y PROFONANPE, dificultades para encontrar un perfil idóneo para la coordinación, así como a la formalización de convenios y la habilitación de instrumentos de gestión interna.
80. Si bien la RMT reconoce que se han realizado esfuerzos para acelerar la ejecución y fortalecer la gestión técnica y administrativa - especialmente durante el último año con un 93% de la inversión realizada -, estima que, aún con un mayor ritmo de gasto, el tiempo restante de implementación no sería suficiente para ejecutar la totalidad del presupuesto, consolidar los resultados previstos y asegurar la sostenibilidad de las acciones en curso.

81. En este contexto, la RMT considera necesario valorar la posibilidad de solicitar una extensión del período de ejecución a fin de garantizar el cumplimiento de los productos clave, consolidar los procesos actualmente en marcha y avanzar de manera efectiva hacia los resultados y efectos esperados. Se ha incluido en la sección correspondiente una recomendación formal sobre este punto.
82. En lo que respecta a los recursos humanos y financieros, la RMT estima que son suficientes para ejecutar con calidad las acciones del Proyecto. Sin embargo, la modalidad de contratación como consultores de los técnicos de campo -contratos de 10 meses con periodos de vacancia para luego volver a contratarlos- está afectando la continuidad de la implementación técnica en terreno. Además, se corre el riesgo de que el personal, por distintas razones, no se reintegre a sus labores luego de este periodo. Desde el punto de vista de eficiencia y la eficacia, sería favorable revisar esta situación (ver sección "Recomendaciones").
83. Sumado a lo anterior, resulta importante reforzar la constatación ya señalada en la sección de eficacia. El alto estándar de los procesos administrativos y técnicos que FAO, UICN y MIMAM exigen para el reporte y la adquisición de bienes y servicios, junto a los procedimientos internos y tiempos de repuesta de PROFONANPE, han tendido, por una parte, a ralentizar la ejecución técnica del Proyecto y, por otra, a absorber una proporción significativa del tiempo del equipo en la elaboración de informes, así como de las agencias implementadoras en su revisión. Esta situación se traduce en una menor disponibilidad de tiempo para la implementación directa y el acompañamiento técnico en territorio, afectando la eficiencia global de la ejecución.
84. Por último, mencionar que el alto volumen de productos vinculados a la elaboración de instrumentos de planificación y gestión que el Proyecto contempla (noventa y cinco en total) requiere y requerirá de la contratación de servicios externos. Licitarlos como paquetes de productos sería lo más eficiente. Reduciría la cantidad de términos de referencia a elaborar, acortaría el tiempo asociado a las revisiones de FAO, IUCN y MINAM y permitiría realizar un seguimiento técnico menos atomizado. La RMT ha formulado una recomendación al respecto.



"La UGP se pasa la vida reportando; son demasiados formatos, demasiados filtros"

"La alta carga de reportes también generó sobrecarga para el equipo técnico"

"La rendición de cuentas es muy exigente... el formato trimestral es demasiado detallado"

Factores de desempeño

Diseño del Proyecto

Hallazgo 5. Un diseño atomizado del marco de resultados junto a metas poco realistas, están limitando las posibilidades de emprender una gestión eficiente, eficaz y basada en resultados.

85. El GEF en su documento "Directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos y programas", describe una serie de procedimientos para la confección de proyectos y exige la inserción de secciones obligatorias en el Prodoc.
86. En coherencia con los requisitos del donante, el Proyecto fue diseñado con la participación de las partes institucionales interesadas y otros actores. Hubo una limitante: las restricciones a la movilidad y reunión que impuso el Estado Peruano como respuesta a la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19.
87. Estas restricciones estuvieron vigentes durante un periodo que coincidió con el de la formulación, afectando la posibilidad de acudir al territorio de intervención con la profundidad y sistematicidad que los ejercicios de diseño de proyectos requieren.
88. Por otra parte, y en línea con lo que el GEF exige, se incluyó una sección de análisis de género y se formuló una estrategia preliminar. Asimismo, se identificaron los riesgos ambientales y sociales para los cuales se diseñaron salvaguardas. Para los riesgos políticos, regulatorios y financieros se establecieron medidas de mitigación.
89. Junto a lo anterior, respondiendo a la exigencia de obligatoriedad a partir del séptimo ciclo de financiamiento del GEF, se incluyeron en el marco de resultados, además de un conjunto de indicadores propios del Proyecto, indicadores y sub Indicadores básicos (3, 4, y 11).
90. Por otra parte, aunque en términos generales la cadena de resultados es coherente, durante su implementación se han develado algunas debilidades en el marco lógico que estarían afectando un buen desempeño del Proyecto.
91. Como ya se mencionó anteriormente, el marco de resultados está altamente atomizado y es poco operativo: 9 resultados con 15 indicadores asociados y 31 productos con 51 indicadores vinculados. Un diseño de esta complejidad tiende a generar fragmentación programática, reduciendo la eficacia y la eficiencia y la capacidad de implementar una gestión basada en resultados.
92. Los equipos técnicos plantean y la RMT coincide en que varios indicadores presentan problemas de pertinencia y claridad; dificultades para comprenderlos, medirlos y reportar avances de manera consistente. Esta situación afecta la toma de decisiones operativas y estratégicas del Proyecto y limita las posibilidades de un seguimiento adecuado de su ejecución.
93. A ello se suma a que varios indicadores se encuentran sobredimensionados en relación con los recursos financieros, técnicos y temporales del Proyecto. Además, se identifican productos descontextualizados, cuyo planteamiento responde a una realidad institucional, social y/o territorial que ha cambiado significativamente entre la formulación y la implementación de la iniciativa.



"Hay indicadores que no se van a lograr con las actividades previstas en el Prodoc."

"La matriz de resultados me parece un poco desordenada... como si la hubiera hecho sin una base de evidencia."

"Los indicadores están muy sobredimensionados, con metas muy altas".

"Este proyecto fue pensado e ideado durante la pandemia, desde un escritorio y no se pudo sopesar lo que significaba su ejecución en el campo. Esto pudo generar un diseño programático y presupuestario muy optimista y poco ajustado a la realidad".

"Durante el diseño, no hubo una adecuada identificación del contexto territorial, ni un contraste de las posibilidades reales de ejecución".

"Ha habido un cambio total del contexto desde el diseño del Proyecto a la fecha...cuando las condiciones cambian... la mirada debe adaptarse."

94. En este sentido, la RMT, en consulta con los agentes clave y a partir de las reuniones de trabajo realizadas con los responsables de cada componente y la coordinación del Proyecto, ha identificado dos indicadores de resultados cuyas metas presentan un nivel de exigencia particularmente alto y que ameritarían poner especial atención de cara a la siguiente fase. Estos son:
- Indicador del resultado 1.1 - GEF Core Indicator 11: Número de mujeres y hombres que son beneficiarios directos de las acciones del proyecto que mejoran sus capacidades para la conservación y el uso sostenible del bosque seco.
 - Indicador del resultado 1.2 -Porcentaje de mejora en la gestión según la medición con METT
95. Asimismo, considera que, dado el contexto social, económico y de acceso y uso de tecnología de los/as productores, sería favorable revisar la pertinencia y viabilidad de insistir en la consecución del siguiente indicador de producto:
- Indicador del producto 3.2.2 - Número de aplicaciones virtuales desarrolladas.
96. Finalmente, se ha constatado la necesidad de realizar un análisis de factibilidad de alcanzar los siguientes indicadores relacionados con la sostenibilidad financiera:
- Indicador del producto 2.1.4 - % de avance en el desarrollo del modelo de sostenibilidad financiera para las Áreas Naturales Protegidas (ANP).
 - Indicador del producto 2.2.1 - Número de mecanismos piloto de sostenibilidad financiera en proceso de implementación.
 - Indicador del producto 2.3.1- Número de instrumentos financieros que apalancan inversiones en la recuperación de los bosques.
97. Para este último grupo de indicadores, una vez discutido entre las partes su viabilidad, la RMT considera que sería necesario proponer una modificación por separado para cada indicador, eliminar alguno o bien fusionar dos o tres como una forma de concentrar los esfuerzos en los más probables de alcanzar. Todo esto sin descuidar el cambio de mediano plazo vinculado que ha sido descrito en la reconstrucción de la teoría del Proyecto. A saber: Se generan, viabilizan y se ponen a prueba mecanismos de financiamiento a las iniciativas promovidas por el Proyecto tanto adentro como afuera de las ANP y OMEC.
98. En síntesis, revisar, ajustar y/o actualizar el marco de resultados de cara a la siguiente fase de ejecución es concebido por la RMT como un reto clave para mejorar la gestión del Proyecto en el corto y mediano plazo (ver sección "Recomendaciones"). El desafío radicará en que dichas modificaciones no alteren los resultados del Proyecto y que no vayan en desmedro de las metas ambientales con las que el Estado peruano se ha comprometido.

Monitoreo y evaluación

Hallazgo 6. El Proyecto ha cumplido con sus responsabilidades de rendición de cuentas a través de los reportes trimestrales, semestrales y anuales. No obstante, su monitoreo y evaluación presenta limitaciones para realizar un seguimiento y una rendición de cuentas internas y externas fluida y ajustada a las necesidades de información de las partes interesadas.

99. La RMT resalta que el Proyecto ha cumplido con la responsabilidad de rendir cuentas internas y externas de su desempeño. Sin embargo, se ha constatado que no cuenta con un Sistema de Monitoreo y Evaluación actualizado, integrado y concordado entre las partes. Para la RMT, esto dificulta las posibilidades de realizar un seguimiento y una rendición de cuentas fluida y ajustada a las necesidades de información de las partes interesadas.
100. A esto se suman Planes Operativos Anuales (POA) excesivamente detallados que dejan poco margen de acción a los equipos durante la ejecución; instrumentos de seguimiento trimestral complicados de completar -y también de revisar- y, lo ya mencionado en anteriores secciones; un marco de resultados atomizado y poco operativo.

101. Asimismo, los reportes y sus formatos se encuentran diferenciados entre FAO, IUCN, PROFONANPE y MINAM, sin un sistema único ni herramientas integradas, generando una multiplicación de los esfuerzos a la hora de informar (ver secciones “Lecciones aprendidas” y “Recomendaciones”) ⁷.
102. En este ámbito, los agentes clave manifiestan que los instrumentos de planificación y los mecanismos de monitoreo utilizados hasta la fecha resultan complejos y poco eficientes. Advierten que, de mantenerse esta dinámica, existe el riesgo de que crecientemente una parte significativa del tiempo del equipo se destine a elaborar y alimentar estos instrumentos en detrimento de la ejecución efectiva de las actividades en territorio.
103. De cara a la segunda mitad del Proyecto existe una oportunidad clara: desarrollar un sistema de MyE simple y funcional, basado en un plan unificado y concordado que satisfaga las necesidades de todas las partes (ver sección “Recomendaciones”).
104. Avanzar en esta dirección no solo fortalecería de manera significativa la gestión del Proyecto, sino que también permitiría establecer un modelo replicable para otras iniciativas en ejecución o por ejecutarse con socios y/o en contextos similares. Así, estas mejoras no serían solo con un fin práctico para este proyecto, sino también parte de un proceso continuo de fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y de la consolidación de capacidades en monitoreo y evaluación de las partes implicadas.



“Los reportes de seguimiento se volvieron más importantes que ejecutar el proyecto.”

“Y eso que ahorita hay poco que reportar y ya es tedioso; después se va a complejizar aún más”.

“Cada vez que decimos: la próxima semana salimos a campo... pasa algo, nos piden algo, viene alguien.”

Implementación y ejecución

Hallazgo 7. Las funciones de implementación y ejecución se han desempeñado conforme a los establecido en las políticas de GEF. No obstante, la articulación entre los actores responsables presenta desafíos de gestión considerables.

Implementación y ejecución

105. La presencia de dos agencias implementadoras (FAO y UICN) y la ejecución bajo la modalidad de Implementación a través de socios operacionales (OPIM) ha planteado desafíos significativos de coordinación técnica y administrativa.
106. La coexistencia de múltiples líneas y formatos de reporte (FAO, UICN, PROFONANPE y MINAM) junto a normativas exigentes y diferenciadas para la adquisición de bienes y servicios, prioridades programáticas diversas y necesidades de información heterogéneas, han generado retos importantes en términos de coordinación, armonización y coherencia operativa.
107. Para la RMT el apoyo programático y el seguimiento financiero realizado por ambas agencias ha asegurado orden, transparencia, estándares mínimos de calidad técnica y el cumplimiento de las exigencias administrativas y de seguimiento requeridas, pero, a la vez, las labores de rendición y supervisión han sido altamente demandantes, generando cargas de reporte intensivas para el equipo del Proyecto y de revisión de estos informes para las agencias.
108. Esta situación no es exclusiva de este proyecto. En el documento “Lecciones aprendidas del diseño e implementación de proyectos que presentan un acuerdo de socio operativo” publicado por la Oficina de Evaluación (OED) de la FAO en abril de 2025, se señala que los mecanismos administrativos y de cumplimiento de los proyectos OPIM, en general tienden a ser engorrosos y que perjudican la eficiencia en la gestión.



Extracto del documento publicado por FAO-OED (2025)

“Hasta ahora, la mayoría de los proyectos OPIM han presentado una alta demanda de gestión (...)”

“Los procesos administrativos y de cumplimiento son complicados. Esto genera una importante demanda de recursos humanos, tanto para la FAO como para sus socios operativos”.

⁷ En el último año FAO y UICN han unificado el formato de reporte.

109. Tanto las agencias implementadoras como el MINAM y PROFONANPE, conscientes de las dificultades asociadas a la coexistencia de procedimientos y requerimientos diversos, han realizado esfuerzos para homologar y simplificar los procesos. Profundizar y consolidar estos avances resulta fundamental, ya que contribuiría a mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión operativa del Proyecto (ver sección “Recomendaciones”).

Implementación

110. En términos generales, la FAO como agencia líder ha cumplido con las funciones básicas y los estándares de calidad exigidos por las directrices y normas fiduciarias del GEF. Los/as agentes clave lo ratifican; reconocen que la FAO ha desempeñado un rol fundamental para asegurar el cumplimiento procedimental y financiero.
111. La UICN, por su parte, es reconocida por los/as entrevistados/as por su experticia en gestión ANP y OMECs, así como por el apoyo brindado en la identificación de zonas con potencial de restauración. No obstante, su participación en el Proyecto es percibida como distante y esporádica, con un rol centrado principalmente en la revisión de informes más que en un acompañamiento técnico proactivo y sostenido durante la implementación. Una mayor proactividad y presencia en campo es una demanda que se extiende también a la FAO.
112. Dentro del marco del rol asignado a las agencias implementadoras, fortalecer el acompañamiento programático y buscar alternativas para una asistencia y retroalimentación técnica más directa y sistemática, son aspectos a que la RMT identifica como oportunidad de cara a futuro de la intervención (ver sección “Recomendaciones”).

Ejecución

113. El MINAM como socio ejecutor y PROFONANPE como entidad operativa, han desempeñado efectivamente su rol de encargados de desplegar las tareas cotidianas del Proyecto, permitiendo su continuidad y avance, incluso en un contexto institucional dinámico y de cambios frecuentes.
114. De cara a la siguiente fase, sería importante fortalecer el rol del MINAM como líder técnico y estratégico, reforzando su función articuladora y coordinadora de los demás actores institucionales involucrados.
115. En este sentido, es crucial su participación en la viabilización de instrumentos política pública ya elaborados que requieren aprobación y otros por elaborar que la requerirán (ver sección “Recomendaciones”).
116. Asimismo, se observan espacios para robustecer, a través del fortalecimiento de la UGP, el rol de PROFONANPE en materia de seguimiento técnico y de rendición de cuentas, Esto permitiría: optimizar los procesos internos del Proyecto, mejorar el monitoreo del avance y facilitar una toma de decisiones informada.
117. Estas oportunidades se complementan con aspectos ya identificados en relación con la distribución de responsabilidades, la carga administrativa y las exigencias propias del modelo OPIM. Avanzar en una clarificación de los roles (ya estipulados en el Prodoc) y en una coordinación más integrada, contribuiría a optimizar el desempeño global del Proyecto (ver sección “Lecciones aprendidas”).

Cofinanciación

Hallazgo 8. La cofinanciación que se ha informado como materializada, avanza conforme a lo planificado y comprometido en el Prodoc.

118. A junio de 2025, las instituciones que comprometieron cofinanciación han informado un aporte equivalente al 52 % del total asumido, es decir \$30.017,972 de \$ 57.833.521 (Apéndice 5. Tabla de cofinanciación).

119. Si bien, la mayoría de las instituciones, en sintonía con las directrices y la política de cofinanciamiento el GEF, han documentado con fuentes oficiales el aporte, algunas como el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) y las empresas privadas aún no lo han hecho y sería necesario regularizar dicha situación.
120. La información proporcionada por los informantes clave, así como lo observado por la RMT en campo, confirma que la cofinanciación es efectiva y visible. Funcionarios y funcionarias de entidades públicas destinan tiempo de su jornada laboral y recursos operativos institucionales para involucrarse en las acciones del Proyecto, ya sea en la revisión de Términos de Referencia e informes, en el acompañamiento en actividades de campo, la participación en instancias de gobernanza y en la elaboración autónoma (sin utilizar recursos provenientes del GEF) de instrumentos de gestión que perfectamente podrían reportarse como tributantes a las metas del Proyecto.

Comunicaciones

Hallazgo 9. La comunicación del Proyecto ofrece oportunidades para ampliar su alcance y visibilidad.

121. El Proyecto ha diseñado y desplegado un plan de comunicaciones que ha contribuido a fortalecer su posicionamiento en los territorios de intervención y a consolidar relaciones de confianza con gobiernos regionales y comunidades. Sin embargo, la RMT evidencia este componente requiere ser fortalecido en la ampliación de su alcance a escala nacional, la difusión de los resultados y el potenciamiento de la contribución de las comunicaciones a la gestión del conocimiento y la incidencia institucional.
122. Adicionalmente, varios actores consultados perciben que la visibilidad de las agencias implementadoras y del MINAM es reducida o difusa y que esto limita el reconocimiento de su rol estratégico y de los aportes técnicos que realizan. Una mayor presencia institucional en los productos comunicacionales y en las acciones cotidianas podría reforzar la legitimidad del Proyecto y fortalecer su posicionamiento en los procesos de articulación y apropiación interinstitucional.
123. Actualmente, las comunicaciones emanan y se difunden a través del sitio web y las redes sociales de PROFONANPE. Contar con un espacio digital propio y exclusivo del Proyecto, dedicado tanto a la comunicación continua de avances y mensajes clave, como a la organización de un repositorio centralizado de documentos, guías, manuales y otros productos generados, constituiría una alternativa efectiva para fortalecer su posicionamiento a nivel regional y nacional. Además, brindaría a las agencias implementadoras y el MINAM mayores oportunidades de visibilización y un canal adicional para compartir información vinculada a las temáticas que el Proyecto aborda.

Gestión del conocimiento

Hallazgo 10. El Proyecto ha iniciado la recolección y organización de experiencias provenientes de otras iniciativas implementadas en el territorio. Complementar este esfuerzo con la sistematización de los aprendizajes propios del Proyecto y de las experiencias de las instituciones ejecutoras e implementadoras, permitiría potenciar significativamente la calidad, utilidad y capacidad de incidencia de este componente.

124. En el marco de la implementación del componente 4, el Proyecto ha avanzado en la sistematización de experiencias previas que ya han sido implementadas en el ecosistema de bosque seco. Esto es positivo y un aporte a destacar, pues permite integrar aprendizajes pasados para mejorar la pertenencia y calidad de la intervención.

125. En el entendido que la gestión del conocimiento es fundamental para el éxito y las perspectivas de réplica y escalamiento de las iniciativas piloteadas, este componente debiera concebirse como un eje de intervención estratégicamente diseñado. En esta línea, reforzarlo con un plan orientado a incidir y a entregar sostenibilidad al Proyecto es clave para la RMT.
126. Entre las acciones que se pudieran considerar en un plan de gestión del conocimiento, se sugieren:
- Generar un mayor acercamiento a la experiencia acumulada por FAO y UICN en temas como OMECs, restauración ecológica, ganadería regenerativa, planificación ambiental comunitaria u otras áreas afines, pues permitiría ampliar las referencias técnicas y mejorar la efectividad y calidad de la ejecución del Proyecto.
 - Sistematizar y acercar a tomadores/as de decisiones y otros actores influyentes los procesos que el Proyecto está impulsando y los efectos que está logrando a nivel comunitario para promover con evidencia su réplica y escalamiento.
127. Para que esto último sea efectivo, la sistematización debe concebirse como un producto de conocimiento que no solo registre hechos y logros, sino que también documente costos y tiempos y, además, evidencie los beneficios multidimensionales asociados a las prácticas que se promueven. La RMT ha elaborado una recomendación asociada a este punto.

Perspectivas transversales

Hallazgo 11. El Proyecto ha impulsado y facilitado la participación de las mujeres en iniciativas productivas y de restauración y conservación, generando avances en su organización y liderazgo.

128. El Proyecto, en coherencia con las directrices del GEF y la Política de Igualdad de Género de la FAO 2020-2030, ha incorporado de manera sistemática la perspectiva de género en su ciclo de implementación.
129. En línea con las directrices de los instrumentos institucionales recién mencionados, en la etapa de diseño se realizó un diagnóstico de brechas y un plan de acción orientado a garantizar la participación de mujeres en el Proyecto.
130. Para su etapa de ejecución, tal como se destaca en los testimonios expuestos al costado de la página, la RMT observa buenos indicios de participación y liderazgo de las mujeres en los territorios de intervención.
131. Las escuelas de campo ha sido el principal espacio en el que las mujeres han encontrado oportunidades de aprendizaje, organización y toma de decisiones.
132. En varias comunidades, además de involucrarse activamente en estas escuelas, también se ha propiciado que las mujeres asuman roles de liderazgo en la vigilancia de áreas restauradas, la gestión de colmenas y la a administración de iniciativas productivas. Contribuyendo de esta forma al cierre de las brechas de género en el acceso y control de los recursos naturales (objetivo de género (a) priorizado por el GEF).
133. Además, el Proyecto ha facilitado la participación de mujeres en ferias regionales donde pueden vender sus productos (por ejemplo, la Feria del Día del Agricultor en Piura y la Feria de la Biodiversidad en Pucallpa) y está apoyando el diseño de una propuesta de emprendimientos ecoturísticos liderados por mujeres en Playa Blanca. Tributando así a la generación beneficios o servicios socioeconómicos para las mujeres (objetivo de género (b) priorizado por el GEF).
134. Su inserción en las actividades del Proyecto, junto con tener capacidad transformadora vinculada a su autonomía económica de control de los recursos naturales, también lo tiene para fortalecer el empoderamiento personal y colectivo.
135. Sobre esto último ya se observan avances. Por ejemplo, el Proyecto apoyó la formalización de la asociación Mujer Mar y Bosque en Playa Blanca y ha brindado, como estrategia transversal en las distintas instancias, herramientas para su representación y voz en los espacios comunitario, aportando al fortalecimiento de la participación y la toma de decisiones de las mujeres en el territorio de intervención (objetivo de género (c) priorizado por el GEF).
136. Para maximizar las posibilidades de participación femenina, el Proyecto ha tomado medidas prácticas. Por ejemplo: dotar de guarderías para asegurar los cuidados de niños y niñas durante las capacitaciones y acomodar los horarios y días de la semana en que imparten los talleres. Acciones bien valoradas por las mujeres; reconociéndolas como un facilitador de su inclusión en las actividades y como un elemento diferenciador frente a otras intervenciones.



“Antes las señoras de la asociación no salían de su casa; dependían del esposo para todo y tenían vergüenza de hablar.”

“Si una mamá tiene un bebé, el proyecto busca a una persona para que cuide a los niños y ella pueda aprender.”

“El proyecto siempre nos dice: tráiganlos, acá hay quien vea a sus hijos. No todos los proyectos dan estas facilidades.”

“La formalización nos ha dado una base que nos respalda; ahora sí somos una asociación responsable.”

“Ahora estamos organizadas, con nuestros papeles y todo; eso nos da más voz”

“La participación femenina en ECAs y capacitaciones fue creciendo de manera progresiva, especialmente en temas de manejo productivo sostenible”

“En varios casos, las mujeres lideran la vigilancia y protección de áreas restauradas, especialmente cuando manejan viveros o colmenas nativas”

137. Un punto destacable por su alto potencial catalizador, son el intercambio de experiencias entre mujeres de las distintas regiones que el Proyecto está impulsando. Avanzar hacia la consolidación de este espacio es una oportunidad para relevar y visibilizar su rol a una escala más amplia. La RMT ha incluido una recomendación sobre esto.
138. Estas acciones y los resultados observados hasta el momento a nivel comunitario son positivos y un punto fuerte del Proyecto. Tienen el potencial y están contribuyendo al cierre de brechas de género en el acceso y control de los recursos naturales, aumentar la participación de las mujeres y generar beneficios socioeconómicos en el territorio. Tres prioridades centrales del GEF.
139. Finalmente mencionar que actualizar y/o adecuar el plan de acción de género inicial a lo que efectivamente se está realizando y logrando, sería favorable para la sistematicidad y seguimiento de la inclusión de esta perspectiva.

Hallazgo 12. En concordancia con su categorización de riesgo moderado y las directrices del GEF, el Proyecto ha tomado las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en las comunidades y en los hábitats donde interviene.

140. El Proyecto mantiene su calificación inicial de riesgo: moderado. En concordancia con esta categorización, la iniciativa ha cumplido con las salvaguardias ambientales y sociales establecidas por el GEF en su política actualizada sobre este ámbito. Ha asegurado que su ejecución no cause efectos nocivos en los hábitats donde interviene, evite contravenir los tratados o acuerdos internacionales aplicables en materia de medio ambiente, entre otros eventos perjudiciales que pudieran ocurrir.
141. En esta línea, se ha elaborado y actualizado un Plan de gestión de riesgos ambientales y validado un Protocolo de acceso al campo. Estableciendo medidas concretas para prevenir impactos sobre los ecosistemas y garantizar una interacción respetuosa y culturalmente adecuada con las comunidades.

Hallazgo 13. Las partes interesadas han sido informadas y participado del Proyecto de acuerdo a lo requerido por la política del GEF.

142. Las partes interesadas han declarado una participación activa en el Proyecto. Durante la ejecución, en línea con la política del GEF y en concordancia con lo establecido en el Prodoc, los agentes clave manifiestan que han sido convocados y que han participado activamente en los espacios de gobernanza internos del Proyecto, las instancias de gobernanza que el Proyecto está acompañando y los espacios de intercambio y formación ofrecidos.
143. Los agentes clave, especialmente las gerencias de recursos naturales y los/as productores/as beneficiarios/as, expresan que han sido consultados y que han mantenido una comunicación constante y fluida con la UGP, que han podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, coerción, discriminación ni intimidación y que han estado en antecedente de las acciones y de cuáles son las instituciones participantes de la iniciativa.
144. Adicionalmente, en conjunto con la promoción de la participación descrita en los hallazgos anteriores y siguiendo lo estipulado en el Plan de Participación de las Partes Interesadas anexo al Prodoc, se ha elaborado y puesto a disposición de las partes un mecanismo de quejas y reclamos para canalizar formalmente las desavenencias que pudieran surgir durante el ciclo de implementación del Proyecto.

Sostenibilidad

Hallazgo 14. El Proyecto presenta condiciones propicias para la sostenibilidad, pero aún no está asegurada.

145. Si bien el proyecto ha comenzado a cimentar algunas bases para la sostenibilidad, para la consolidación y permanencia de los procesos iniciados se requerirá de continuidad institucional, apoyo técnico sostenido y condiciones financieras que permitan a las comunidades y actores institucionales mantener, escalar y replicar los procesos promovidos y los efectos a alcanzarse.

A nivel comunitario

146. La RMT considera necesario fortalecer y consolidar el enfoque integrado de intervención, de manera que las dimensiones productiva, ecológica, social y organizativa operen de forma articulada, con claridad metodológica y con un horizonte temporal de mediano y largo plazo; más allá de los límites temporales del Proyecto.
147. De manera complementaria, dado que las escuelas de campo, a partir de la evidencia recopilada en las áreas de implementación del Proyecto y de las declaraciones de los distintos agentes clave, han demostrado ser un mecanismo eficaz para la transferencia de conocimientos prácticos y la adopción de prácticas productivas sostenibles en las comunidades, avanzar hacia un modelo que forme promotores y promotoras comunitarias ofrecería una vía concreta para ampliar el alcance del Proyecto y asegurar que las capacidades instaladas permanezcan en el territorio. El Proyecto ya ha comenzado a planificar acciones relacionadas a esto.
148. La sostenibilidad económica de los modelos productivos constituye un elemento central para la continuidad de las prácticas de conservación y restauración. Si bien los pilotos muestran señales tempranas de adopción y resultados promisorios, la continuidad de estas iniciativas dependerá de su capacidad para convertirse en negocios rentables, capaces de generar ingresos y competir en los mercados.
149. Para las familias y organizaciones, la rentabilidad no es solo un incentivo económico, sino una condición habilitante para sostener prácticas de manejo que reducen la presión sobre el bosque seco. En este sentido, la consolidación de cadenas de valor, el acceso a mercados y la existencia de mecanismos de acompañamiento comercial serán factores determinantes para asegurar que las actividades productivas puedan mantenerse y escalarse más allá del ciclo del Proyecto.

A nivel institucional

150. La sostenibilidad de los resultados dependerá de la capacidad del país y de los actores territoriales para diseñar y poner en marcha instrumentos de financiamiento que aseguren la continuidad de acciones de restauración y conservación tanto adentro de las ANP y OMECs como en paisajes productivos y áreas comunales. La ausencia de mecanismos financieros estables y adecuados podría convertirse en un cuello de botella para mantener los procesos activados por el Proyecto.
151. Un aspecto crítico adicional es la aprobación, formalización e implementación efectiva de los instrumentos de política pública que el Proyecto está impulsando. La sostenibilidad institucional requiere que estos instrumentos avancen más allá de su formulación, cuenten con respaldo político y técnico y que se integren en el quehacer diario de la gestión de la sectorialidad y de los gobiernos regionales y locales. Sin su puesta en marcha, las capacidades generadas y los procesos iniciados corren el riesgo de perderse.

152. Vinculado al fortalecimiento de capacidades, la continuidad y eventual replicación del "Diplomado en Gestión Sostenible e Integral del Bosque Seco Tropical" constituye un elemento estratégico para asegurar la sostenibilidad institucional del Proyecto. La alta demanda, la calidad de los contenidos y la participación de funcionarios y funcionarias de distintos niveles de gobierno evidencian la existencia de un nicho real para consolidar este proceso formativo como un programa permanente de capacitación técnica en la región.
153. La sostenibilidad de los procesos también depende de que las instancias de gobernanza territorial se consoliden y logren anclarse de manera estable en la institucionalidad pública. Estos espacios han comenzado a articular actores, ordenar decisiones y facilitar la coordinación operativa en torno al bosque seco. Sin embargo, su continuidad aún es frágil y depende en gran medida del impulso generado por el Proyecto. Sin este anclaje institucional, existe el riesgo de que los avances logrados en coordinación y articulación territorial se diluyan una vez concluida la intervención. Focalizar la atención en las instancias más importantes y que presentan mayores oportunidades de dinamizar procesos de cambio a escala territorial, será fundamental.
154. Para organizar estratégicamente los desafíos planteados, la RMT considera favorable y oportuno que el Proyecto elabore y ponga en marcha una estrategia de sostenibilidad y salida que oriente la transición hacia el largo plazo,
155. Una buena estrategia debiera articular y abordar los elementos ya descritos. A saber: la consolidación del modelo integrado de intervención; la aprobación y puesta en marcha de los instrumentos de política pública desarrollados; el diseño de mecanismos de financiamiento que permitan dar continuidad a las acciones de restauración y manejo sostenible dentro y afuera de las ANP y OMECs; la institucionalización de procesos formativos como el diplomado y la creación de un cuerpo de promotores y promotoras comunitarias capaces de sostener y replicar las prácticas adoptadas; la consolidación y anclaje institucional de las instancias de gobernanza territorial y; la demostración de que los modelos productivos promovidos pueden evolucionar hacia negocios rentables.
156. En su implementación, tal como lo plantearon algunos agentes clave consultados, será clave transitar desde un lenguaje y lógica propios del Proyecto hacia un lenguaje y una lógica de gestión y administración del Estado, de modo que los productos generados puedan ser comprendidos, asumidos y operativizados por las instituciones responsables.
157. La efectividad de la estrategia se vería enriquecida si se complementa con una sistematización clara de los costos, efectos y beneficios asociados a los modelos promovidos. Permitiría avanzar en una toma de decisiones basada en evidencia, aumentando la capacidad de incidencia del Proyecto en el diseño y ajuste de políticas públicas vinculadas al bosque seco.

CONCLUSIONES

158. El Proyecto es altamente pertinente y relevante frente a la magnitud de la degradación de suelos, la pérdida de biodiversidad, la fragilidad de los servicios ecosistémicos y la vulnerabilidad de las comunidades presentes en el bosque seco de la costa norte del Perú.
159. Su diseño y ejecución fue y continúa siendo altamente pertinente. Responde con fuerza a las necesidades de las comunidades beneficiarias y a las prioridades institucionales y ambientales del país.
160. Esta pertinencia ha sido fundamental para generar interés y adherencia territorial y ha creado condiciones favorables para la instalación del Proyecto y la construcción de confianza con actores comunitarios e institucionales. Una demanda territorial por soluciones hasta la fecha no atendida, activó un terreno fértil para el avance de la intervención.
161. A esto se suma el rol decisivo de la instalación de la oficina en Piura y del equipo técnico del Proyecto. Su conocimiento del territorio y calidad técnica de los/as profesionales, ha facilitado la generación de redes de cooperación y dotado a la intervención de continuidad. Tanto la localización operativa como el equipo conformado, son factores fundamentales para transformar la pertinencia inicial en avances concretos de la implementación.
162. La confianza y articulación generada, la presencia permanente y la impronta técnica que ha tenido el Proyecto, están permitiendo, a pesar de: los retrasos iniciales; los cambios en tomadores/as de decisiones y funcionarios/as del Estado; la rotación en el personal de las agencias implementadoras; la complejidad institucional del arreglo OPIM y las exigencias operativas asociadas, sostener los procesos durante el periodo revisado.
163. En términos de eficacia, el Proyecto presenta una sub materialización de indicadores y productos, no obstante, está logrando activar procesos relevantes en restauración, conservación y producción sostenible, mostrando señales tempranas de cambio y un potencial claro para consolidarse en el mediano plazo.
164. La adopción progresiva de prácticas productivas sostenibles, el desarrollo capacidades comunitarias y el fortalecimiento institucional logrado a la fecha, confirman que la lógica de la Teoría de Cambio se mantiene vigente, evidenciando avances iniciales hacia los efectos esperados.
165. El Proyecto ha desplegado su estrategia de intervención en un contexto donde la eficiencia se ha visto tensionada por un marco de resultados atomizado, cargas administrativas elevadas, multiplicidad de formatos y ritmos institucionales poco sincronizados. Los esfuerzos por simplificar instrumentos y fortalecer el acompañamiento técnico, si bien muestran un camino a seguir, aún requieren profundizarse para liberar tiempo, mejorar la coordinación y reducir las cargas operativas y administrativas para todas las instituciones involucradas.
166. En materia de género, el Proyecto muestra aportes significativos: ha ampliado la participación y el liderazgo de las mujeres, haciéndose cargo de barreras que impedían su inclusión y generado instancias de aprendizaje que fortalecen su autonomía. Estos cambios, aunque todavía incipientes, están contribuyendo al empoderamiento y a la construcción de tejido social entre mujeres; condición indispensable y dinamizadora la eficacia y la sostenibilidad a nivel comunitario.
167. Finalmente mencionar que el Proyecto presenta señales favorables para su sostenibilidad, mas no suficientes. Para la RMT, la continuidad de los procesos dependerá de: la consolidación del modelo integrado de intervención; la rentabilidad y maduración de los modelos productivos; el anclaje institucional de las instancias de gobernanza; el desarrollo de mecanismos de financiamiento; la puesta en marcha de los instrumentos de política pública elaborados y; la institucionalización de los espacios de formación institucional y comunitaria, entre otros aspectos relevantes.
168. Las lecciones aprendidas y especialmente las recomendaciones que se expondrán a continuación, fueron realizadas por la RMT con la finalidad de afianzar el camino recorrido, mejorar la eficiencia de los procesos, cumplir con los compromisos programáticos, enmarcar la intervención en la teoría del cambio reconstruida y maximizar el potencial de impacto y sostenibilidad del Proyecto en el futuro. Les invitamos a revisarlas.

LECCIONES APRENDIDAS

- **Lección aprendida 1. La presencia territorial, calidad técnica y conocimiento del contexto de parte del equipo del Proyecto ha sido una ventaja decisiva.**

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

La instalación del equipo en Piura, combinada con su alta competencia técnica y conocimiento previo del territorio, se ha convertido en un pilar fundamental para el funcionamiento del Proyecto. Gracias a la cercanía territorial y a la calidad del equipo, el Proyecto ha logrado conectar virtuosamente con los distintos actores y mantener continuidad operativa frente a cambios institucionales y rotaciones de personal en las distintas partes interesadas.

- **Lección aprendida 2. Sistemas simples para proyectos complejos.**

Clasificación del GEF: 1. Diseño, evaluación y planificación de proyectos.

Una matriz de resultados atomizada, formatos de seguimiento heterogéneos y complejos, planificaciones anuales detalladas, indicadores poco claros y procesos administrativos fragmentados, generan cuellos de botella que consumen tiempo crítico tanto del equipo como de las instituciones ejecutoras e implementadoras. Una planificación y un seguimiento simple, útil y orientado al uso, permitiría reducir cargas administrativas de todas las partes, optimizar la coordinación interinstitucional y concentrar más los esfuerzos en la acción territorial y el acompañamiento estratégico de la intervención.

- **Lección aprendida 3. Una buena comprensión social y cultural de las dinámicas territoriales habilitó un despliegue exitoso de la intervención.**

Clasificación del GEF: 17. Contexto local/desafíos del sitio del proyecto.

La entrada exitosa al territorio y la construcción de relaciones confianza y colaboración con comunidades, funcionarios/as y autoridades locales, no depende solamente de la excelencia técnica y metodológica en conservación, restauración y gestión sostenible, también del conocimiento e incorporación en la acción de las dinámicas sociales y culturales del territorio.

- **Lección aprendida 4. La adopción y mantenimiento de buenas prácticas está supeditado a un balance económico positivo para quienes las implementan.**

Clasificación del GEF: 3. Enfoques integrados.

No es posible adoptar y mantener en el largo plazo buenas prácticas de conservación, restauración y manejo sostenible, si esto no está acompañado de un mejoramiento en los medios de vida de los grupos beneficiarios que las implementan.

- **Lección aprendida 5. Conservar y restaurar es también proteger los medios y formas de vida de las comunidades.**

Clasificación del GEF: 3. Enfoques integrados.

El bosque seco y los servicios ecosistémicos que brinda, están profundamente vinculados a las formas de vida, la economía y la identidad cultural de las comunidades que lo habitan. Desde esta perspectiva, la conservación y la restauración del paisaje tienen más posibilidades de prosperar cuando se promueven actividades productivas tradicionales. Al mismo tiempo, la recuperación de este ecosistema es condición fundamental para sostener estas actividades económicas y la identidad del territorio.

- **Lección aprendida 6. Ajustes tempranos como facilitadores de la ejecución.**

Clasificación del GEF: 1. Diseño, evaluación y planificación del proyecto

Es fundamental considerar una fase de inceptión lo suficientemente robusta como para revisar el Prodoc, evaluar los cambios en el contexto y realizar los ajustes necesarios a la matriz de resultados antes de iniciar la implementación técnica.

- **Lección aprendida 7. La modalidad OPIM requiere de claridad inicial para asegurar una implementación más fluida. Más aún si el proyecto es implementado por más de una agencia.**

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

En proyectos ejecutados bajo la modalidad OPIM es necesario una inducción temprana para revisar los estándares, procedimientos administrativos y responsabilidades asociadas. Una actualización bien estructurada, resulta clave para alinear expectativas, clarificar roles, reducir la complejidad operativa inicial y asegurar una transición fluida hacia la ejecución. Más aún si junto con esta modalidad el proyecto es implementado por más de una agencia.

- **Lección aprendida 8. Mecanismos unificados para optimizar la gestión.**

Clasificación del GEF: 2. Gestión de proyectos, incluyendo aspectos financieros y de recursos humanos.

La implementación se vuelve más compleja cuando cada institución opera con procedimientos propios, formularios distintos y responsabilidades que no siempre están claramente delimitadas. La coexistencia de sistemas de seguimiento paralelos, termina fragmentando la gestión y genera un esfuerzo adicional que no siempre se traduce en un mejor desempeño. Contar con reglas claras y mecanismos unificados desde el inicio, habría facilitado la coordinación y reducido la carga operativa de todas las partes.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM sobre la optimización de los procesos y la actualización y racionalización de los instrumentos de planificación, seguimiento y rendición de cuentas.

1a. Revisar, actualizar y simplificar la matriz de resultados a nivel de productos.

Con el fin de asegurar una estructura de la matriz de resultados que facilite su seguimiento, reporte y uso en la toma de decisiones, y que se ajuste al contexto actual en el que se desenvuelve el proyecto, la RMT recomienda realizar una actualización a nivel de productos y sus indicadores asociados, orientada a su simplificación y operatividad. Este ajuste debe efectuarse sin realizar enmiendas sustanciales a la orientación programática del Proyecto.

1b. Simplificar y homologar los instrumentos de planificación anual y rendición de cuentas como parte de la construcción de un sistema más ágil y orientado al uso.

Como parte de una ruta de mejora continua, orientada a la facilitación de la toma de decisiones, reducción de las cargas administrativas y consolidación de relaciones de colaboración más robustas entre las entidades ejecutoras e implementadoras, se recomienda estandarizar y simplificar los instrumentos de planificación anual y los informes de rendición de cuentas trimestrales.

1c. Optimizar los procesos mediante la agregación de productos.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia administrativa y aumentar la eficacia en la ejecución del Proyecto, se recomienda evaluar la conveniencia de agrupar determinados productos técnicos relacionados entre sí en paquetes integrados que puedan ser adjudicados a un solo proveedor.

1d. Completar y simplificar las fichas de indicadores.

Finalizar el desarrollo de las fichas de los indicadores que aún generan dudas, priorizando la simplicidad y operatividad de estos instrumentos e incorporando definiciones claras junto con criterios verificables para la estimación de las metas del proyecto.

- **Sugerencia 1.** Conformar una mesa de trabajo cuyo único objetivo sea resolver con celeridad los aspectos planteados.
- **Sugerencia 2.** Para el ajuste del marco resultados se sugiere poner especial, pero no exclusiva atención, en los productos e indicadores marcados en rojo en el apéndice 7.
- **Sugerencia 3.** Realizar una o dos jornadas presenciales de trabajo (tipo taller).
- **Sugerencia 4.** Considerar la posibilidad de contratar a una persona externa para que facilite el proceso y sistematice los acuerdos y los instrumentos definitivos emanados del espacio.

Recomendación 2. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM, sobre la elaboración de planes comunitarios integrados.

Como una forma consolidar el enfoque integrado que el Proyecto ha promovido e implementado y para aumentar las posibilidades de apropiación comunitaria y sostenibilidad, se recomienda transitar desde los acuerdos de conservación hacia la elaboración y formalización de instrumentos de planificación comunitaria de mediano y largo plazo.

- **Sugerencia.** Asociar a los planes comunitarios los mecanismos de financiamiento de las actividades a planificar.

Recomendación 3. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM, sobre la sostenibilidad del Proyecto.

Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad y salida que contemple al menos:

- La consolidación, sistematización y promoción de un modelo integrado de intervención.
- La aprobación y puesta en marcha de los instrumentos de política pública desarrollados y por desarrollar.
- El diseño de mecanismos de financiamiento que permitan dar continuidad a las acciones de restauración y manejo sostenible tanto adentro y como afuera de las ANP y OMECs.
- La institucionalización de procesos formativos como el diplomado y la creación de un cuerpo de promotores y promotoras comunitarias capaces de sostener y replicar las prácticas adoptadas.
- La consolidación y anclaje institucional de las instancias de gobernanza territorial en las instituciones correspondientes (SERNANP, Gobiernos Regionales, MINAM, MIDAGRI, SERFOR u otra).
- La demostración de que los modelos productivos promovidos pueden evolucionar hacia negocios rentables.

Recomendación 4 Al Equipo del Proyecto, el MINAM, IUCN, FAO Perú y FAO RLC, sobre el relevamiento y visibilización del rol productivo, social y ambiental de las mujeres participantes.

Promover un reconocimiento explícito del aporte de las mujeres, impulsando el establecimiento y fortalecimiento de una red macro regional de mujeres por la conservación y restauración del bosque seco.

- **Sugerencia.** Generar instancias de intercambio para acercar y asesorar al equipo del Proyecto sobre el trabajo que FAO y/o UICN realizan con mujeres en América Latina.

Recomendación 5. Al Equipo del Proyecto, PROFONANPE, FAO, UICN y MINAM sobre la gestión del conocimiento.

Desarrollar sistematizaciones de las experiencias de intervención en los sitios pilotos. Estas debieran documentar costos y efectos multidimensionales, tener un claro énfasis demostrativo y orientado a promover el aprendizaje y la replicabilidad y/o escalabilidad de parte las instituciones del Estado u otras partes interesadas.

Recomendación 6. A MINAM, FAO RLC, UICN y otras partes interesadas sobre la constitución de espacios de intercambio de experiencias.

Establecer instancias periódicas de intercambio de experiencias regionales aportadas desde FAO y UICN y nacionales desde los socios ejecutores u otras partes interesadas.

- **Sugerencia 1.** Sería recomendable considerar las siguientes temáticas: manejo y gestión efectiva de OMECs, restauración a escala de paisajes, ganadería regenerativa, planificación ambiental comunitaria, entre otras.
- **Sugerencia 2.** Impulsar espacios de intercambio entre equipos de proyectos similares en la Región implementados por FAO y/o UICN y por MINAM en el país.

Recomendación 7. Al Equipo del Proyecto, FAO, MINAM sobre la priorización y consolidación de los espacios de articulación multiactor y multinivel.

Se recomienda redoblar los esfuerzos para reforzar -y anclar- la Plataforma Macro Regional como un espacio articulador entre regiones, sectores y actores territoriales, junto con priorizar el trabajo de acompañamiento y consolidación de la gobernanza asociada a los Sistemas Regionales de Conservación.

- **Sugerencia.** Propiciar la incorporación de uno o dos hitos estratégicos adicionales al COREFOR, que aporten mayor visibilidad, sentido y legitimidad a la Plataforma Macro Regional.

Recomendación 8. A FAO RLC, UICN y MINAM sobre una posible extensión temporal del Proyecto.

Considerar técnicamente y financieramente la posibilidad extender entre 12 y 18 meses la duración del Proyecto

- **Sugerencia.** Considerar en la decisión los límites temporales que el donante reconoce como prudentes y que una eventual extensión no contemplaría recursos adicionales.

Recomendación 9. A MINAM sobre viabilización de instrumentos de política pública

Se recomienda que el MINAM con el apoyo del Equipo del Proyecto, conforme una mesa técnica interinstitucional cuyo objetivo principal sea viabilizar la aprobación de instrumentos de política pública que el Proyecto ya ha desarrollado y que a futuro desarrollará.

Recomendación 10. A FAO Perú y UICN sobre el fortalecimiento del seguimiento técnico y operativo.

Considerando los márgenes técnicos y presupuestarios, el rol de apoyo técnico general de la FAO y UICN como agencias implementadoras y como una forma de robustecer el seguimiento técnico y operativo del Proyecto, se recomienda que: a. El equipo técnico de FAO en Lima y UICN en Ecuador fortalezcan su presencia en el territorio de intervención y b. Se propicien espacios de intercambio de experiencias sobre seguimiento de proyectos con otras oficinas de la región.

Recomendación 11. Al equipo del Proyecto y PROFONANPE sobre la continuidad de los técnicos de campo.

Para asegurar la continuidad de los técnicos de campo y por consiguiente de la intervención, se recomienda buscar, dentro de los marcos establecidos por la ley, alternativas administrativas y presupuestarias para un cambio en la modalidad de su contratación de los técnicos de campo.

BIBLIOGRAFIA

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). *Guía para el Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas.* Recuperado de <https://www.gob.pe/ceplan>

Fondo Para Medio Ambiente Mundial -GEF-. (2011). *Normas fiduciarias mínimas del GEF: Separación de las funciones de implementación y ejecución en los organismos asociados del GEF.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.41.06.Rev._01_GEF_Minimum_standards_paper_Spanish.pdf

GEF. (2012). *Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/publications/Indigenous_Peoples_Principle_SP.pdf

GEF. (2014). *GEF-7 Programming Directions.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de <https://www.thegef.org/documents/gef-7-programming-directions>

GEF. (2017). *Política del GEF sobre la Igualdad de Género.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.53.04_Gender_Policy.pdf

FNAM. (2018). *Guidelines on co-financing.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF_FI_GN_01_Cofinancing_Guidelines_2018.pdf

GEF. (2018). *Política actualizada sobre salvaguardias ambientales y sociales.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.55.07_ES_Safeguards.pdf

FNAM. (2018). *Guidelines on core indicators and sub-indicator.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Results_Guidelines.pdf

GEF. (2020). *Directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos y programas del FNAM.* Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Recuperado de https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF_C.59_Inf.03_Guidelines_20-20-SPA.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- 2020. *Guía para la planificación y realización de revisiones de medio término de proyectos y programas FAO-GEF.* Roma. Recuperado de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/abbc8041-1192-4954-9336-864b6ef7e66c/content>

FAO. (2021). *Política de Igualdad de género de la FAO 2020-2030.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Recuperado de <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/caa1f184-f31f-402c-8d89-624c6442c477/content>

FAO. (2022). *Marco Estratégico para 2022–2031.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Recuperado de

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4fed2669-64fe-48c7-8a8e-379e02da4b8d/content>

FAO. (2023). *Marco de Programación País 2023–2026 de la FAO en Perú*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

FAO. (2025). *Operational Partners Implementation Modality evidence synthesis – Lessons learned from the design and implementation of projects presenting an operational partner agreement*. Rome. Recuperado de <https://doi.org/10.4060/cd5058en>

Gobierno Regional de Piura. (2021). *Plan Regional de Cambio Climático de Piura*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-regional-cambio-climatico-piura>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2011). *Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley N.° 29763*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/282723-29763>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/282736-018-2015-minagri>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (s.f.). *Plan Nacional de Reforestación*. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/leyforestalydefaunasilvestre/documentosdeconsulta/plannacionaldereforestacion.pdf>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Estrategia Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/estrategia-nacional-lucha-contra-desertificacion-sequia>

Ministerio del Ambiente. (2018). *Ley Marco sobre Cambio Climático, Ley N.° 30754*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/413056-30754>

Ministerio del Ambiente. (2019). *Reglamento de la Ley Marco sobre Cambio Climático*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/530631-013-2019-minam>

Ministerio del Ambiente. (2021). *Estrategia Nacional de Restauración de Ecosistemas y Tierras Forestales Degradadas (ProREST) 2021–2030*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/estrategia-nacional-restauracion-ecosistemas-tierras-forestales>

Ministerio del Ambiente. (2021). *Política Nacional del Ambiente al 2030*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/2489528-politica-nacional-del-ambiente-al-2030>

Ministerio del Ambiente. (2023). *Política Nacional y Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7767750/6562767-politica-nacional-estrategia-nacional-ante-cambio-climatico-al-2050.pdf?v=1741880813>

Ministerio del Ambiente. (2024). *Estrategia Nacional de Diversidad Biológica*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/6124002-008-2024-minam>

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2016). *Lineamientos para la Restauración de Ecosistemas Forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/lineamientos-restauracion-ecosistemas-forestales>

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2018). *Guía para la identificación y priorización de áreas para la restauración ecológica*. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/guia-identificacion-priorizacion-areas-restauracion>

APÉNDICES

Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados

No	Nombre	Lugar	Responsabilidad
1	Mariana Escobar	Lima Metropolitana	Representante FAO Perú
2	Gabriela López S	Lima Metropolitana	Coordinadora GEF de FAO PE
3	María Cebrián O	Lima Metropolitana	Especialista GEF FAO PE
4	Gustavo Vilnes	Lima Metropolitana	Soporte administrativo FAO PE
5	Rocio Malleux	Lima Metropolitana	Coordinadora Better Environment
6	Jessica Casaza	FAO RLC	LTO Alterna de FAO RLC
7	Lorenzo Campos	FAO RLC	GTO de FAO RLC
8	Mauricio Gonzáles	Lima Metropolitana	Jefe de la Oficina General de Cooperación y Asuntos Internacionales. MINAM
9	Alicia Chang	Lima Metropolitana	Oficina General de Cooperación y Asuntos Internacionales. MINAM
10	Belén Valenzuela	UICN Ecuador	Oficial de Programa Bosques y Pastizales - UICN Sur
11	Salomé Calvopiña	UICN Ecuador	Asistente Técnica y Administrativa del Programa de Bosques y Pastizales
12	Nadia Mujica	UICN Ecuador	Gerente de Portafolio de Proyectos GEF/GCF Latinoamérica - UICN ORMACC
13	Sergio Lazo	Región Piura	Coordinador del Proyecto
14	Vladimir Saguma	Región Piura	Coordinador Componente 01
15	Patricia Medina	Región Piura	Coordinadora Componente 02
16	Walter Mauricio	Región Piura	Coordinador Componente 03
17	María del Carmen Vargas	Región Piura	Coordinadora del Componente 04
18	Oscar Raymundo	Región Piura	Especialista Monitoreo y Evaluación
19	Luis Atoche	Región Piura	Especialista de Género y Salvaguardas
20	Antón Willems	Lima Metropolitana	Director Ejecutivo de Profonanpe
21	Omar Corilloclla	Lima Metropolitana	Director DIME Profonanpe
22	Gabriela Lajo Morgan	Lima Metropolitana	Especialista DIME Profonanpe
23	Lino Quispe Flores	Lima Metropolitana	Jefe de Operaciones y Presupuesto de Profonanpe
24	Martín Sernaqué	Región Piura	Gerente Recursos Naturales GORE Piura
25	Raúl Cevallos	Región Piura	Asesor de Gerencia Recursos Naturales GORE Piura
26	Manuel Gonzaga	Región Tumbes	Gerente Recursos Naturales GORE Tumbes
27	Marcos Callirgos	Región Lambayeque	Gerente Recursos Naturales GORE Lambayeque
28	Mario Moscol	Región Piura	Director de Recursos Naturales y Ambiente de la Dirección Regional de Agricultura MIDAGRI

29	Aldo Raúl Aguirre Cura	Región Piura	Jefe de ANP – Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas Piura
30	Karen Medina	Región Piura	Gerente de Desarrollo Económico Municipalidad Distrital de Marcavelica
31	Marco Arenas	Lima Metropolitana	Ex director de la Dirección de Diversidad Biológica del MINAM
32	Juan Julcahuanca	Región Piura	Universidad Nacional de Piura
33	Oswaldo Saavedra	Región Tumbes	Representante de Mecanismos de Desarrollo Alternos MDA
34	Epifanio Requejo	Región Piura	Representante de ONG Poder Rural
35	Roso Coronado	Región Piura	Representante Asociación Sr. Cautivo, Playa Blanca
36	Genara Coronado	Región Piura	Presidenta Asociación Mujer Mar y Bosque
37	Omar Flores Suyón	Región Piura	Presidente Asociación de ganaderos de los potreros 01 y 02 de Huápalas.
38	Timoteo Valladolid Méndez	Región Piura	Representante Comunidad Campesina José Ignacio Távara Pasapera – Sector Casaraná
39	Ronald Peña	Región Piura	Representante Comunidad Campesina de Cañas
40	David Carrasco Duque	Región Tumbes	Representante Asociación de apicultores bosque seco Tutumo – Tumbes
41	Antonio Correa Córdova	Región Tumbes	Representante Asociación para la conservación y manejo sostenible del ACR Angostura – Faical, Tumbes
42	César Medina	Región Lambayeque	Presidente Asociación Ganaderos Bosque Seco La Otra Banda
43	Jaime Vega Ortiz	Región Lambayeque	Asociación Ganaderos Bosque Seco La Otra Banda (Presidente interino)
44	Maximiliano Ruiz	Región Piura	Consultor independiente
45	Ruddy Augurto	Región Piura	Consultor independiente (Ex responsable de Proyecto CARE Perú)
46	Carrill Garay	Región Piura	Consultor independiente
47	Juan Aguilar	Región Piura	Consultor independiente

Apéndice 2. Instrumentos de recolección de información

Guía de entrevistas en profundidad

Proyecto: Manejo sostenible y restauración del bosque seco de la costa norte del Perú.					
Objetivo de la entrevista: Recoger información cualitativa sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, inclusión de género y participación de pueblos originarios, así como sobre la gestión y comunicación del proyecto, desde la perspectiva de los agentes clave y beneficiarios.					
Tiempo de Duración: 30– 45 minutos			Entrevistadores: Germán Luebert y Madeleine Obando		
Observación 1: Para garantizar un diálogo claro y constructivo, el lenguaje de las preguntas será adaptado al perfil y contexto de cada persona entrevistada.					
Observación 2: No todas las preguntas serán aplicadas a cada entrevistado. Se seleccionarán aquellas más pertinentes según su rol, nivel de información y ámbito temático, a fin de optimizar el tiempo y evitar redundancia.					
Criterio	Tipo de agente clave⁸				
Consistencia/Pertinencia	EP	FF	FE	IS	BE
En el marco del contexto nacional y de las prioridades estratégicas y políticas del Estado peruano en materia de restauración de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, ¿en qué medida considera que los objetivos y estrategias del proyecto son pertinentes y coherentes con dichas políticas y lineamientos?	•	•	•	•	
¿Qué cambios contextuales o de políticas han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Piensa que el diseño del proyecto se ha adaptado adecuadamente a los cambios ocurridos en las políticas y en el contexto nacional?	•	•	•	•	
¿Ha sido necesario ajustar objetivos o actividades para mantener la coherencia con prioridades nacionales e internacionales?	•	•	•	•	
¿En qué medida el diseño del proyecto responde al marco estratégico y con el Marco de Programación País de FAO?	•	•			
¿Piensa que el Proyecto se alinea satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios y comunidades locales?	•	•	•	•	
En su experiencia personal, ¿El proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de usted y de la comunidad a la que pertenece? ¿Puede dar algunos ejemplos al respecto?					•
Eficacia	EP	FF	FE	IS	BE
Hasta la fecha, ¿en qué medida se están alcanzado los objetivos del proyecto relacionados con la restauración y manejo de la biodiversidad y la mejora de los servicios ecosistémicos en los corredores intervenidos?	•	•	•	•	•
Desde su perspectiva ¿el Proyecto está aportando al mejoramiento de la resiliencia y los medios de vida de las comunidades locales? ¿Podría darnos ejemplos?	•	•	•	•	•
¿En qué medida el Proyecto está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades de gestión, planificación y manejo de información en actores claves e instituciones del Estado? ¿las capacidades fortalecidas han sido las idóneas considerando las necesidades de las personas destinatarias?	•	•	•	•	•

⁸ EP: Equipo del Proyecto; FF: funcionarios/as FAO; FE: funcionarios/as del Estado; IS: instituciones socias y aliadas; BE: Beneficiarios.

Hasta el momento, ¿Qué efectos ha tenido el proyecto a la gestión eficaz y la sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento? ¿Podría darnos algún ejemplo?	•	•	•	•	•
¿Piensa que el Proyecto está aportando al mejoramiento de la conectividad ecológica y restauración de los bosques secos? ¿Podría darnos algún ejemplo? ¿Qué ajustes haría en este ámbito?	•	•	•	•	•
¿En qué medida las prácticas promovidas por el Proyecto están contribuyendo a la restauración, producción sostenible y conservación del bosque seco de la costa norte del Perú? ¿Podría darnos algún ejemplo? ¿Es necesario realizar ajustes en las metas?	•	•	•	•	•
¿Piensa que el volumen y calidad de la evidencia que se está generando el proyecto son suficientes para apoyar su réplica y escalabilidad? ¿Qué ajustes haría en este ámbito?	•	•	•	•	•
Desde su perspectiva ¿Qué ajustes debieran realizarse para mejorar la eficacia del proyecto en la fase restante?	•	•	•	•	•
Eficiencia	EP	FF	FE	IS	BE
Hasta la fecha, ¿Cómo valoraría la relación entre los recursos utilizados (humanos, financieros, técnicos) y los resultados alcanzados?	•	•			
¿Qué áreas o actividades requieren ajustes para optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia en la fase restante del proyecto?	•	•		•	
¿Cómo evalúa la eficiencia de los mecanismos de coordinación entre la FAO, UICN, los socios ejecutores y otros actores clave en relación con la utilización de recursos y cumplimiento de objetivos?	•	•	•	•	
¿Qué sugerencias haría para mejorar la asignación, oportunidad y utilización de los recursos en la fase restante del proyecto, de manera que se optimice la eficiencia en la consecución de resultados?	•	•	•	•	
¿Qué lecciones se podrían extraer hasta ahora para incrementar la eficiencia en la segunda mitad de implementación del proyecto?	•	•	•	•	
Salvaguardas	EP	FF	FE	IS	BE
Según su opinión ¿El Proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?	•	•			•
¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades? ¿podría darnos algún ejemplo?	•	•			•
Género	EP	FF	FE	IS	BE
¿En qué medida el Proyecto contribuyó a los objetivos de género de la FAO? (enunciar los objetivos)	•	•			
¿Cómo se ha integrado el enfoque de género en la implementación del proyecto? ¿Hubo estrategias o acciones específicas para incluir la perspectiva de género?	•	•			
¿Cómo se aseguró la paridad en la participación y representación de mujeres en planificación e implementación del proyecto?	•	•			•

¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación e implementación de las actividades del Proyecto? ¿Han existido las condiciones (tiempo y espacio apropiados, guarderías, etc.) para facilitar la participación de las mujeres en las acciones del Proyecto? ¿Podría darnos algún ejemplo?	•	•			•
¿De qué manera el proyecto ha apoyado a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente? ¿Podría darnos algún ejemplo?	•	•			•
¿Cómo se podría potenciar la participación de mujeres en el Proyecto?	•	•			•
¿De qué manera el Proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres) ¿Podría darnos algún ejemplo?	•	•			•
Salvuardas	EP	FF	FE	IS	BE
¿En qué medida los/as beneficiarios/as indígenas fueron debidamente informados, consultados e involucrados en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del Proyecto? (focos en acciones específicas, actores claves/líderes/implementadores)	•	•			•
¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para asegurar la participación efectiva de las comunidades beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades? ¿Podría darnos ejemplos?	•	•			•
Factores de desempeño	EP	FF	FE	IS	BE
Diseño ¿Piensa que los productos, indicadores y metas incluidas en el diseño original de la matriz de resultados del proyecto son viables de desarrollar o alcanzar? ¿Qué ajustes identifica como necesarios de realizar?	•	•		•	
Implementación del Proyecto ¿La FAO y UICN han cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO/UICN han proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuno dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?	•	•	•	•	
Ejecución del Proyecto ¿El Ministerio de Ambiente y PROFONANPE han cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución de Proyecto? ¿Qué desafíos enfrentaron y cómo los abordaron?	•	•	•	•	
Gestión financiera y Cofinanciamiento ¿Se materializó la cofinanciación de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades hubo y cómo se mitigaron? ¿Se han apalancado recursos adicionales a los planificados?	•	•		•	
Comunicación y gestión del conocimiento ¿Qué tan eficaz ha sido el Proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Cómo cree que las acciones de comunicación y gestión del conocimiento del proyecto han influido en su desempeño?	•	•	•	•	•
Monitoreo y evaluación. ¿Cómo ha contribuido el sistema de MyE a la gestión y la rendición de cuentas? ¿Qué mejoras recomendaría para fortalecer su utilidad? ¿Considera que la información generada por el proyecto está siendo útil para apoyar la toma de decisiones a nivel local, regional o nacional?	•	•			

Sostenibilidad	EP	FF	FE	IS	BE
¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?	●	●	●	●	●
¿Qué tan sostenibles considera los resultados alcanzados hasta ahora (ambiental, social, institucional, financiero)?	●	●	●	●	●
¿Qué riesgos podrían comprometer la continuidad de los resultados y qué medidas de mitigación se han implementado?	●	●	●	●	●
¿Cómo percibe la apropiación del proyecto por parte de comunidades, funcionarios y autoridades?	●	●	●	●	●
¿Qué condiciones deberían fortalecerse para favorecer la escalabilidad y replicabilidad del proyecto en otros territorios?	●	●	●	●	●
¿Qué mecanismos institucionales o acuerdos considera que permitirían mantener los resultados una vez concluido el financiamiento?	●	●	●	●	●

Guía de grupo focal

Proyecto: Manejo sostenible y restauración del bosque seco de la costa norte del Perú.	
Grupo objeto del instrumento: Beneficiarios/as del Proyecto.	
Objetivo del grupo focal: Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de revisión del Proyecto.	
Personas moderadoras: Germán Luebert y Madeleine Obando	
Tiempo de Duración: 45 - 60 minutos	Número de participantes: 4 a 10 personas.
Observación: Para garantizar un diálogo claro y constructivo, el lenguaje de las preguntas será adaptado al perfil y contexto de las personas participantes.	
INTRODUCCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y palabras de agradecimiento por la presencia y disposición de los/as participantes. • Presentación del moderador. • Resumen del objetivo de la revisión del Proyecto. • Breve explicación de la metodología del grupo focal. • Enfatizar en el carácter confidencial del encuentro y la independencia del equipo revisor. • Promover la participación - no existen respuestas ni comentarios no acertados, al contrario, todas las ideas son interesantes, importantes y válidas. • Presentación los participantes (nombre y organización) • Solicitud de consentimiento para grabar y/o tomar notas. 	
PREGUNTAS ORIENTADORAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ha sido su participación en la planificación, capacitaciones y ejecución de las actividades del proyecto? 2. ¿Qué técnicas, conocimientos o capacidades nuevas ha aprendido gracias al proyecto? ¿qué utilidad han tenido para usted? 3. ¿Cómo han impactado estas habilidades en su trabajo o en la vida de su comunidad? 4. ¿Qué beneficios ha traído para usted o su comunidad aplicar lo aprendido en el proyecto? ¿Qué cambios concretos o visibles ha notado gracias a su participación en el proyecto? 5. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en la planificación, capacitaciones y ejecución de las actividades del proyecto? ¿Qué factores han facilitado o limitado esta participación? 6. ¿En qué medida su comunidad ha sido informada, consultada e involucrada en las decisiones antes y durante la implementación del proyecto? 7. ¿Cómo valorarían el grado de satisfacción con a. el proceso y b. los resultados del proyecto hasta ahora? 8. ¿Qué actividades o resultados del proyecto creen que se mantendrán una vez que termine el acompañamiento? ¿Qué actividades o resultados del proyecto podrían no mantenerse después del acompañamiento y por qué? 9. ¿Qué acciones propondría para mejorar las posibilidades de sostenibilidad del proyecto? 10. ¿hay algo más que quisieran compartir sobre su experiencia con el proyecto? 	

Apéndice 3. Matriz de revisión

Consistencia/Pertinencia

Pregunta 1. ¿En qué medida el diseño y la ejecución del Proyecto a medio término dan respuesta y son coherentes con las áreas focales/estrategias del programa operativo del GEF-7, los marcos estratégicos de la FAO (nacional, regional y global), las prioridades del Estado peruano y los intereses y/o necesidades de los grupos beneficiarios u otras partes interesadas?

Resumen:

A partir del análisis de fuentes secundarias, se revisará el grado de alineación y respuesta del diseño y ejecución del Proyecto a los marcos estratégicos de la FAO, el GEF-7, instituciones del Estado peruano, grupos beneficiarios y otras partes interesadas.

Se pondrá especial atención en la ocurrencia de eventuales cambios en el contexto social, ambiental, institucional, normativo, político y/o económico que puedan efectiva o eventualmente estar condicionado la relevancia del diseño original del Proyecto.

En función de lo anterior, el equipo de revisión explorará en las adecuaciones realizadas y/o en las alternativas de ajustes, para mejorar la alineación del proyecto con los cambios institucionales, en el caso de que estas se consideren pertinentes y/o necesarias.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 1.1 ¿El diseño y los resultados del Proyecto han sido y siguen siendo coherentes con las estrategias operativas y programáticas del GEF-7?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño y los resultados del Proyecto a las prioridades estratégicas del área focal de Biodiversidad y Degradación de la Tierra del GEF-7. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presencia de una justificación en el diseño del Proyecto que haga referencia a las estrategias del GEF-7. Incorporación en el Prodoc del Proyecto de resultados, indicadores (Core y otros) y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades del GEF-7 Valoración del diseño, las acciones y resultados del Proyecto en función a su respuesta a las prioridades del GEF. Capacidad de adaptación del proyecto a los cambios institucionales. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc PIR/PPR Estrategia del GEF-7 Otras <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto Funcionarios/as de FAO RLC y PE Funcionarios/as de Instituciones del Estado. Otras
<p>Subpregunta 1.2 ¿En qué medida la ejecución, el diseño y los resultados del Proyecto, continúan y/o continúan estando alineados con las prioridades y el contexto institucional actual y futuro del Estado Peruano?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de coherencia del diseño, ejecución y resultados del Proyecto con las políticas ambientales, de desarrollo y los marcos estratégicos institucionales vigentes y emergentes del Estado peruano. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presencia de una justificación en el diseño y ejecución del Proyecto en relación con las prioridades y políticas del Estado peruano a nivel local, regional y nacional. Grado de alineación de las acciones implementadas y productos conseguidos o por conseguir con las prioridades del Estado peruano. Percepción de los actores clave sobre la pertinencia del Proyecto frente a las prioridades institucionales del Estado. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc PIR/PPR ENDB 2050, ENCC 2050, PNFFS, PNR, NDC, ERCC, PRDFFS Otros planes, programas sectoriales y/o políticas públicas relevantes. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto Equipo FAO RLC y PE Funcionarios/as de UICN Funcionarios/as de MINAM/DGDB/SERNANP Funcionarios/as Gobiernos Regionales: Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes. Funcionarios/as PROFONANPE Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado: MIDAGRI, SERFOR Otras

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 1.3 ¿El proyecto es congruente con las prioridades estratégicas de la FAO a nivel nacional, regional y global?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño e implementación del proyecto con los marcos estratégicos, política y mandato de la FAO. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades de FAO. • Valoración del personal y las partes interesadas del Proyecto respecto al abordaje de las prioridades clave de la FAO. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc • PIR/PPR • Marco Estratégico FAO. • Iniciativas regionales • MPP • Otras <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto • Funcionarios/as de FAO RLC y PE • Otras
<p>Subpregunta 1.4 ¿Los objetivos, resultados y productos del Proyecto responden de forma pertinente y efectiva a las necesidades e intereses de los grupos beneficiarios y otras partes interesadas?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta del Proyecto a las necesidades, prioridades y al contexto de los grupos beneficiarios y otros actores claves interesados. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de valoración de la pertinencia del Proyecto de parte de los grupos beneficiarios y partes interesadas. • Valoración y/o percepción de la adecuación del proyecto en relación a los desafíos de los contextos territoriales. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc • PIR/PPR • Marco Estratégico FAO. • Iniciativas regionales • Instrumentos territoriales de planificación y gestión • MPP • Otras <p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto • Funcionarios/as de FAO RLC y PE • Funcionarios/as de UICN • Funcionarios/as de MINAM/DGDB/SERNANP • Funcionarios/as Gobiernos Regionales: Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes. • Funcionarios/as PROFONANPE • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado • Otros/as • Personas beneficiarias del proyecto

Eficacia

Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la RMT y cómo estos están aportando a los objetivos del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Para la valoración de los efectos planificados y no planificados, la revisión se nutrirá, además del nivel de consecución de indicadores y la ejecución de actividades y el desarrollo productos, en un análisis del aporte del Proyecto a la superación de las barreras identificadas y al abordaje de las causas subyacentes, tal como se establece en el Prodoc y en la reconstrucción de la teoría del cambio a realizar.

Además, se indagará en los supuestos y estados intermedios que vinculan los cambios esperados en el mediano plazo (dentro de los márgenes temporales del proyecto) con los cambios previstos a largo plazo (impacto). Este análisis será relevante para orientar la segunda mitad de la implementación y posterior proceso de cierre del proyecto.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.1 <i>Objetivo/beneficios ambientales globales</i> ¿En qué medida el Proyecto está contribuyendo a restaurar y manejar sustentablemente los bosques secos de la Costa Norte del Perú, facilitando la conservación de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, aumentando la resiliencia de las comunidades y sus medios de subsistencia?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribución del Proyecto a la restauración y manejo sustentable de los bosques secos de la Costa Norte del Perú, Aporte del Proyecto al mejoramiento de la resiliencia y los medios de vida de las comunidades locales. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de cumplimiento de los indicadores de los 7 resultados programáticos del Proyecto, con énfasis en el nivel de avance en la restauración y manejo sostenible de los bosques secos. Avance y viabilidad de cumplimiento de los <i>Core Indicator</i> incluidos en el marco de resultados del proyecto. Ponderación supuestos y motores que puedan estar condicionando el progreso en la teoría del cambio del proyecto. Idoneidad y contribución de las capacidades individuales, institucionales y de entorno fortalecidas al anclaje institucional del Proyecto. Valoración de partes interesadas beneficiarios/as, funcionarios/as y autoridades del Estado, equipo FAO, beneficiarios/as, organizaciones socias y otros. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Informes de consultorías técnicas. Documentos técnicos. Directrices sobre indicadores básicos de GEF. Diagnósticos iniciales y línea de base. SME. Fuentes de verificación de productos. Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP Funcionarios/as FAO PE Funcionarios/as PROFONANPE Funcionarios/as Gobiernos Regionales: Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes. Funcionarios/as UICN Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado Instancias de gobernanza. Beneficiarios/as. Otras
<p>Subpregunta 2.2 <i>Componente 1</i> ¿Está logrando el proyecto fortalecer al Estado y promover, fortalecer e instalar una gobernanza con enfoque multisectorial, multinivel y multiactor para el desarrollo sostenible de los bosques secos en el Perú?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aporte del proyecto a la coordinación y armonización de políticas públicas. Contribución del proyecto al fortalecimiento de capacidades de gestión, planificación y manejo de información en actores claves e instituciones del Estado. Utilidad/apropiación de las herramientas y sistemas de información, monitoreo, gestión y planificación. Efectividad de los mecanismos de gobernanza multinivel y multiactor para la toma de decisiones. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de avance en el cumplimiento de los resultados y productos del Componente 1 Idoneidad y capacidad de coordinación y acción conjunta de los espacios de coordinación (comités y mesas técnicas y de gestión), Valoración de la alineación y utilidad para la restauración de los protocolos, instrumentos operativos y estratégicos de gestión, monitoreo y planificación desarrollados o por desarrollar. Motricidad de las capacidades individuales fortalecidas y/o por fortalecer. Opinión de las partes interesadas respecto la calidad y usabilidad de los instrumentos para mejorar la gestión, monitoreo y planificación para el desarrollo sostenible de los bosques. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Informes de consultorías. Proyectos de ordenanza y resoluciones regionales o sectoriales. Informe técnico legal Planes, protocolos y guías Otros documentos técnicos Fuentes de verificación de productos. Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP Funcionarios/as FAO PE Funcionarios/as Gobiernos Regionales: Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes. Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. Consultorías externas. Instancias de gobernanza Instituciones socias. Otros

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.3 <i>Componente 2</i> ¿En qué medida el proyecto está contribuyendo a la gestión eficaz y la sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento? ¿Estos procesos apuntan hacia la conectividad ecológica y restauración de los bosques secos?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del proyecto a la gestión eficaz y la sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento. • Aporte del proyecto al mejoramiento de la conectividad ecológica y restauración de los bosques secos. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los indicadores de resultado y del desarrollo de productos del componente 2. • Capacidad del Proyecto para aportar a las metas de restauración de paisajes degradados. • Ponderación de la calidad e idoneidad de las capacidades fortalecidas, los planes de gestión, instrumentos técnicos, prácticas y los modelos y pilotos financieros impulsados o en implementación. • Nivel de contribución a la conectividad ecológica de las medidas de conservación promovidas y/o establecidas, las prácticas de restauración impulsadas, los pilotos implementados, los instrumentos elaborados y las capacidades desarrolladas. • Percepción de las comunidades beneficiarias, comités de gestión y otros agentes clave sobre la efectividad y sostenibilidad de las acciones del Proyecto. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p> <p>Observación in situ</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Planes de gestión, restauración, conectividad ecológica desarrollados por el Proyecto. • Instrumento de obras por impuestos y otros mecanismos de sostenibilidad. • Documentos técnicos • Fuentes de verificación de productos. • Otras <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP • Funcionarios/as Gobiernos Regionales: Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes. • Funcionarios/as FAO PE • Funcionarios/as UICN • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado • Consultorías externas. • Instituciones socias. • Miembros/as de los comités de gestión de ANP • Beneficiarios/as comunitarios. • Otras
<p>Subpregunta 2.4 <i>Componente 3</i> ¿En qué medida las prácticas implementadas y las capacidades desarrolladas para la restauración y la producción sostenible están contribuyendo a la conservación del patrimonio natural del bosque seco en la costa norte del Perú?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que las prácticas promovidas por el Proyecto contribuyen a la restauración, producción sostenible y conservación del bosque seco de la costa norte del Perú. • Nivel de contribución del Proyecto para aportar a las metas nacionales de restauración de paisajes degradados, incluyendo la movilización de recursos para su financiamiento y la generación de cobeneficios en los paisajes piloto. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los indicadores de resultado y del desarrollo de productos del componente 3. • Evidencias respecto del uso y efectividad de los conocimientos y técnicas aportadas por el proyecto en las áreas de intervención. • Capacidad del Proyecto para aportar a las metas de gestión y manejo de paisajes degradados y áreas protegidas. • Efectividad de las metodologías y prácticas piloteadas por el Proyecto para la restauración y producción sostenible. • Percepción de las comunidades beneficiarias y otros agentes clave respecto a los beneficios que el proyecto está generando o generará a nivel local. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p> <p>Observación in situ</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Materiales y memorias de las escuelas de campo. • Acuerdos territoriales • Informes de evaluación de cadenas de valor • Planes de negocio elaborados. • Otros documentos técnicos. • Fuentes de verificación de productos. • Documentos complementarios. nacionales o regionales: PNR, ERCC, PRDFFS, ENCC 2050. • Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as Gobiernos Regionales de Piura, Lambayeque, La Libertad y Tumbes. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as y otras Instituciones del Estado. • Instituciones socias: Universidades, ONG técnicas y otros aliados). • Actores del sector privado y aliados productivos locales. • Miembros/as de los comités de gestión • Beneficiarios/as comunitarios.

Eficiencia

Pregunta 3. ¿En qué medida el proyecto ha rentabilizado los recursos convirtiendo las aportaciones (fondos, personal, experiencia, equipamiento, etc.) en resultados al menor costo posible y en el menor plazo posible en comparación con otras alternativas?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se analizará si los recursos humanos, financieros y materiales han sido los suficientes para implementar con calidad y oportunidad la estrategia de intervención. Se considerarán variables territoriales, de carga y complejidad del trabajo, cantidad de productos, labores administrativas, diversidad temática de los perfiles profesionales, entre otros aspectos.

Para identificar eventuales brechas de subejecución financiera -y técnica-, se realizará una comparación entre el gasto materializado y presupuestado semestral y/o anual desde el inicio oficial del proyecto hasta octubre de 2025. Una vez realizado el ejercicio, se explorará con los agentes clave las causas que explicarían los posibles retrasos, como esta situación ha afectado -o no- la implementación de actividades planificadas y se realizará una proyección del ritmo de gastos necesario para alcanzar en los tiempos planificados la ejecución del 100% del presupuesto y se analizará viabilidad de lograrlo.

Desde fuentes primaria se explorará en la idoneidad de mecanismos, arreglos institucionales y procedimientos de gestión técnica y financiera implementados (bajo modalidad OPIN) a la fecha. Se pondrá el énfasis en la manera en que estos podrían estar condicionando la oportunidad de la ejecución técnica de actividades (eventuales retrasos producto de la disponibilidad tardía de recursos, revisiones de TdR y productos, aprobaciones, etc.), así como en las causas de esta situación.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
Subpregunta 3.1 ¿Los mecanismos, arreglos institucionales y procedimientos de gestión técnica y financiera han contribuido u obstaculizado a la consecución oportuna y calidad de los resultados y objetivos del proyecto?	Criterios de Juicio: <ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Elementos favorables y desfavorables de la modalidad de implementación OPIM. • Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO, los socios ejecutores u otros actores clave. • Aprovechamiento de acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos e instituciones. • Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto al funcionamiento y utilidad del modelo de gestión del Proyecto. • Valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados. 	Revisión documental Entrevistas	Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Cartas de acuerdo. • Informes financieros • Documentos técnicos. • Fuentes de verificación de productos. Fuentes Primarias: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE.
Subpregunta 3.2 ¿Los recursos humanos, financieros, temporales y operativos han estado disponibles y han sido suficientes y apropiados para implementar la estrategia del Proyecto oportunamente y con la calidad esperada?	Criterios de Juicio: <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad y suficiencia de los recursos humanos, temporales y financieros dispuestos. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Comparación entre recursos, productos- resultados y plazos. • Relación entre los recursos dispuestos (humanos, financieros, técnicos y operativos), los resultados y productos generados y el tiempo utilizado. • Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto a la disponibilidad y oportunidad de recursos financieros y humanos. 	Revisión documental Entrevistas	Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Informes semestrales. • Cartas de acuerdo. • Informes financieros • Documentos técnicos. • Fuentes de verificación de productos. Fuentes Primarias: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Diseño-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

La estructura, los procedimientos implementados y la calidad en general del diseño del proyecto se realizará mediante un análisis comparativo entre el PRODOC y sus anexos, con los estándares y guías metodológicas contenidas en las directrices del GEF y la FAO, así como las orientaciones para formulación de matrices de resultados o marcos lógicos disponibles en la literatura especializada. Se pondrá especial énfasis a la coherencia e idoneidad de la lógica vertical y horizontal del diseño.

Además, se consultará al equipo del proyecto sobre la función facilitadora y/o obstaculizadora que ha cumplido el marco lógico para una gestión basada en resultados.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.1 ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados del proyecto? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coherencia horizontal y vertical la matriz de resultados del Proyecto. • Viabilidad del desarrollo de productos y del cumplimiento de los indicadores formulados. • Comprensión y apropiación del equipo del Proyecto de la matriz de resultados. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comprensión y apropiación del MML de parte del equipo del Proyecto. • Claridad en la formulación narrativa de objetivos, resultados, productos e indicadores. • Calidad de los indicadores formulados (Cumplimiento de criterios SMART) • Valoración de agentes clave del diseño del Proyecto en general y su sobre la función facilitadora y/o obstaculizadora para una gestión basada en resultados. 	<p>Revisión Documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • MML. • PIR/PPR. • Políticas, manuales y/o directrices del GEF y FAO para la formulación de proyectos. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Ejecución-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto hasta la fecha?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se analizará el cumplimiento de las funciones de ejecución por parte de PROFONANPE y MINAM de acuerdo a las normas fiduciarias establecidas por el GEF. Asimismo, se realizará, en conjunto con los agentes claves de la RMT, una identificación de los principales desafíos enfrentados durante el ciclo de ejecución, así como de las soluciones/alternativas propuestas.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
Subpregunta 4.2 <i>Ejecución y dirección del proyecto:</i> ¿En qué medida la agencia de ejecución cumplió con sus funciones y responsabilidades en la dirección y administración del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? Y ¿Cómo se han abordado estos desafíos?	Criterios de juicio: <ul style="list-style-type: none"> Calidad, suficiencia y cumplimiento de las funciones y responsabilidades de ejecución del Proyecto. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor. Retos, deficiencias y virtudes en la administración programática y financiera del Proyecto Percepción de los/as gestores/as del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del Proyecto 	Revisión Documental Entrevistas	Fuentes Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Actas del comité directivo y de gestión. Políticas del GEF. Fuentes Primarias: <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB. Funcionarios/as FAO PE. Funcionarios/as PROFONANPE.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Gestión financiera y cofinanciación-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) en el desempeño del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se realizará un análisis comparativo entre la cofinanciación comprometida y la materializada a la fecha, verificando esta información con la documentación de respaldo disponible.

En caso de observar o identificar diferencias sustanciales o brechas significativas entre lo planificado y materializado (hacia arriba o hacia abajo), se explorará, con los agentes clave, en las causas y como esto pudiera estar afectando o incidiendo en el desempeño del proyecto.

Adicionalmente, se indagará en el grado de alienación de la entidad ejecutora y la agencia implementadora con directrices y la política de cofinanciación del GEF.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.3 ¿Cuáles han sido los desafíos con respecto a la gestión financiera del proyecto? ¿En qué medida se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Se ha aportado cofinanciación adicional desde la implementación? ¿La cofinanciación materializada es coherente con el progreso en la implementación e involucramiento de socios de proyecto?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en la materialización de la cofinanciación comprometida • Contribución de la cofinanciación al despliegue de la estrategia de intervención <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciación comprometida y materializada. • Monto de recursos adicionales aportados y/o apalancados por el Proyecto. • Existencia de documentación de respaldo • Efectos de posibles déficits en la cofinanciación. • Plausibilidad de la cofinanciación informada considerando el nivel y tipo de participación de los socios en la implementación del proyecto. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR. • Cartas de compromiso. • Informes financieros. • Documentos de respaldo de cofinanciación. • Política de cofinanciación del GEF. • Convenio de trabajo y anexos firmados con UICN. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as de otras Instituciones que comprometieron cofinanciación.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Implementación-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se analizará en qué medida la agencia implementadora, en este caso FAO, ha cumplido durante el ciclo del proyecto con las funciones de implementación detalladas en las normas fiduciarias del GEF.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.4 ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la FAO. • Calidad de los procedimientos para elaborar la idea, el concepto y el documento del Proyecto. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de satisfacción sobre la oportunidad y la calidad del rol de la FAO. • Percepción de los/as gestores/as del proyecto respecto al funcionamiento y utilidad de la supervisión y apoyo técnico y administrativo de la FAO. • Dificultades y aciertos en los mecanismos de apoyo técnico y operacional. • Evidencia de acciones de fortalecimiento de capacidades. 	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Actas del comité directivo y de gestión • Políticas del GEF y la FAO. • Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Comunicación y gestión del conocimiento-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se realizará una revisión documental de la estrategia de comunicación, el plan de incidencia y el plan de gestión del conocimiento, los productos elaborados a partir la implementación de estos instrumentos.

En consulta a los agentes clave, se explorará en los niveles de sensibilización y apropiación de los mensajes comunicacionales, y en qué medida estos están aportando la eficacia, así como a la sostenibilidad y ampliación de los resultados del Proyecto.

Además, se analizará la capacidad que ha tenido el proyecto de sistematizar e incorporar lecciones surgidas durante su implementación, así como aprendizajes provenientes de otras iniciativas similares.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.5 ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y público general? ¿En qué medida han influido/contribuido en el desempeño del proyecto, la ampliación de los resultados y su sostenibilidad??</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de las partes interesadas de los mensajes clave emanados desde el Proyecto. • Aporte de las comunicaciones a la eficacia, sostenibilidad y ampliación de los resultados del Proyecto. • Capacidad del proyecto de integrar aprendizajes de esta y otras experiencias el país, la región o el mundo. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencias de sistematización, facilitación, acceso, uso y apropiación de lecciones aprendidas. • Nivel de cumplimiento de las acciones comunicacionales planificadas • Idoneidad y adaptación de los mensajes comunicacionales para ser comprensibles y apropiados por las partes interesadas, especialmente por beneficiarios/as-participantes. • Volumen, calidad y capacidad de documentar, difundir, compartir e integrar experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas de este y otros proyectos. • Calidad, pertinencia y oportunidad de los productos comunicacionales y los medios utilizados. • Valoración de las partes interesadas de la estrategia, los canales de difusión y los productos comunicacionales elaborados. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Estrategia comunicacional. • Plan de medios y redes sociales. • Reportes del plan de comunicación. • Sitios webs y redes sociales. • Boletines. • Otras evidencias de productos asociados a la estrategia comunicacional. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. • Instituciones socias. • Beneficiarios/as. • Otras partes interesadas.

Factores que afectan el desempeño del Proyecto -Monitoreo y evaluación-

Pregunta 4. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Rescatando información desde fuentes primarias y secundarias, la revisión valorará en qué medida el sistema y el plan de monitoreo y evaluación diseñado e implementado ha servido como: una herramienta de implementación permanente, continua y sistemática de procesos, procedimientos y prácticas orientados a generar, ordenar de disponer de información relevante y de calidad para la toma de decisiones de los distintos actores involucrados en la gestión, implementación y operación del Proyecto.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.6 ¿El plan de MyE ha contribuido a la gestión y rendición de cuentas del Proyecto?; ¿Se ha utilizado la información del sistema de MyE de manera adecuada para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje durante la ejecución del Proyecto?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del sistema de monitoreo y evaluación a la gestión, seguimiento y rendición de cuentas del Proyecto. • Idoneidad de los mecanismos de MyE para la toma de decisiones operativas, estratégicas y la adaptación durante la ejecución. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de la existencia de un plan y un sistema de M&E (incluye: herramientas y mecanismos para el seguimiento, monitoreo, almacenamiento, sistematización, visualización, entre otros aspectos). • Valoración de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto • Capacidad del SME para diseminar aprendizajes y acceder a información oportunamente. • Percepción de las partes interesadas respecto al funcionamiento de los mecanismos internos de rendición de cuentas. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • MML. • PIR/PPR. • SME. • Plan de Monitoreo y Evaluación. • Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Otros actores institucionales vinculados al seguimiento.

Sostenibilidad

Pregunta 5. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero? ¿Existen riesgos que podrían comprometer la continuidad de los logros en el mediano y largo plazo?

Resumen de las estrategias de abordaje:

En conjunto con los agentes clave, se revisarán los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los procesos y resultados del proyecto una vez que la financiación cese. Se analizarán las medidas de mitigación contempladas y se explorarán estrategias adicionales en el caso de estimarse pertinente.

Además, la revisión observará la apropiación a nivel institucional y comunitario y analizará las posibilidades de anclar en el Estado la propuesta del proyecto.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 5.1 ¿Hay voluntad y compromiso de la institucionalidad nacional, regional y local para darle continuidad al Proyecto y su enfoque una vez que la financiación cese? ¿Hay apropiación entre los beneficiarios/as?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación, voluntad y capacidad de darle comunidad al proyecto de parte de beneficiarios/as y funcionarios/as y autoridades del Estado del Perú. • Probabilidad de escalamiento y replicación autónoma de las prácticas, políticas y capacidades promovidas por el Proyecto. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de voluntad y compromiso de autoridades y funcionarios/as nivel nacional, regional y municipal (planes, estrategias, ordenanzas, presupuestos, otros). • Nivel de compromiso y responsabilidad de los/as beneficiarios/as con la ejecución y continuidad de los procesos y prácticas iniciados y promovidos por el proyecto. • Existencia de mecanismos comunitarios de seguimiento y rendición de cuentas. • Perspectiva de que los espacios de articulación formalizados entre actores (ej. consejos, redes territoriales, comités) continúen al finalizar la financiación. • Existencia e idoneidad de una estrategia de salida y sostenibilidad • Percepción respecto de las capacidades instaladas en instituciones públicas y beneficiarios 	<p>Revisión Documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Políticas públicas, ordenanzas, leyes, etc. • Planes varios. • Políticas Regionales. • Otras. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. • Beneficiarios/as. • Otras.
<p>Subpregunta 5.3 ¿Cuáles son los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del Proyecto una vez finalizada la financiación?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia y alcance de factores de riesgo que amenazan la sostenibilidad de los logros y efectos del Proyecto tras el término de la financiación. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de contexto externo (social, político, económico o ambiental) que puedan afectar la sostenibilidad. • Condiciones institucionales o normativas que dificulten la continuidad de los procesos iniciados por el Proyecto. • Evidencias de riesgos financieros, socioeconómicos, ambientales, institucionales y de gobierno. • Estrategias de mitigación diseñadas e implementadas para contribuir a la sostenibilidad • Identificación sistemática de riesgos y medidas para minimizarlos. 	<p>Revisión Documental</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc. • PIR/PPR. • Otros. <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto. • Funcionarios/as MINAM/DGDB. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado, • Beneficiarios/as. • Otras.

Perspectivas transversales -Género-

Pregunta 6a. ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género, durante el diseño e implementación del proyecto? ¿Qué evidencias existen sobre su contribución al empoderamiento de las mujeres y la reducción de las brechas de género?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Para valorar la inclusión de la perspectiva de género, la revisión analizará en qué medida se ha cumplido durante el ciclo de proyecto con las exigencias y procedimientos indicados en las políticas de la FAO y el GEF. En particular, se analizará la calidad y nivel de implementación de la estrategia elaborada, así como su capacidad para promover una participación equitativa, informada y significativa para mujeres y hombres. Se analizará además si la participación ha contribuido efectivamente a reducir las brechas de género previamente identificadas, asegurar un acceso equitativo a los beneficios del proyecto y avanzar en el empoderamiento de las mujeres.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 6.1a ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género, durante el diseño e implementación del proyecto?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integración sistemática del enfoque de género durante el ciclo de proyecto. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> El diseño del proyecto incluyó un análisis de género adecuado y contextualizado. El plan de acción de género está alineado con las políticas de la FAO y el GEF. Se han desarrollado capacidades institucionales y del equipo para incorporar el enfoque de género. Evidencias respecto a la ejecución del plan de acción definido. Nivel de inclusión de las mujeres (activa, informada y representativamente) en todas las fases del proyecto. Existencia de actividades o componentes del proyecto que incorporan transversalmente el enfoque de género. Valoración del nivel de participación de mujeres en las actividades del Proyecto. 	<p>Revisión Documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Políticas de género de la FAO y el GEF. Diagnóstico, estrategia y plan de acción de género del proyecto. Reportes asociados al plan de género. Registros de información desagregada por género y por edad. Productos del proyecto. Otros. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. Funcionarios/as FAO PE. Funcionarios/as PROFONANPE. Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. Beneficiarios/as. Otras.
<p>Subpregunta 6.2a ¿Se está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres y al cierre de brechas de género en los territorios de intervención?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad del proyecto de reducir las brechas de género y de propiciar el empoderamiento de las mujeres en los territorios de intervención. <p>Indicadores:</p> <p>Participación y toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencias respecto a mayor capacidad de decisión/agencia en el ámbito familiar, organizacional o comunitario. Cambios percibidos por las propias mujeres beneficiarias en su autoestima, liderazgo o redes de apoyo. Evidencias sobre iniciativas/acciones lideradas por mujeres fortalecidas o creadas con apoyo del proyecto. Se han generado cambios positivos en la distribución de roles y responsabilidades de género en las comunidades. <p>Acceso y control de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencias de que las mujeres beneficiarias han mejorado su acceso y control sobre recursos, servicios y oportunidades. <p>Generación de beneficios socioeconómicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencias de que el proyecto ha fortalecido la autonomía y la reducción de brechas socioeconómicas de las mujeres. 	<p>Revisión Documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Políticas de igualdad de género de la FAO y el GEF. Plan de acción de género del proyecto. Registros de información desagregada por género y por edad. Reportes asociados al plan de género. Otros. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. Funcionarios/as FAO PE. Funcionarios/as PROFONANPE Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado: MIMP, SERFOR. Beneficiarios/as. Otras.

Perspectivas transversales -Pueblos Originarios-

Pregunta 6b. ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos individuales y colectivos de pueblos originarios, durante su diseño, implementación, gobernanza e implementación del proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Se realizará una verificación de la aplicación CPLI y se indagará en la conformidad de las comunidades con el procedimiento. Asimismo, se observarán y valorarán si las estrategias y planes desarrollados han propiciado la integración de las particularidades sociales, culturales, territoriales e institucionales de los beneficiarios pertenecientes a PPOO, tanto en el diseño como en la implementación de las acciones del proyecto.

Asimismo, se evaluará si las metodologías y estrategias de intervención están armonizadas y adaptadas a las formas tradicionales de las comunidades beneficiarias.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 6.1b ¿En qué medida se han respetado y promovido los derechos individuales y colectivos de los pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que los Pueblos Originarios han sido informados y participan de las decisiones e implementación de actividades del proyecto. • Medida en que el Proyecto respeta y promueve los derechos individuales y colectivos de los pueblos originarios de parte del Proyecto. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de estándares internacionales sobre derechos indígenas (Convenio 169 OIT, Declaración ONU, salvaguardas FAO/GEF). • Evidencia de adaptación cultural (contenidos, metodologías) en actividades participativas. • Existencia y aplicación de procesos adecuados de CPLI (según pertinencia territorial). • Participación efectiva, oportuna, culturalmente pertinente y representativa de comunidades indígenas en la toma de decisiones. • Inclusión de saberes, valores, estructuras organizativas y prioridades de los pueblos originarios en los planes y acciones del proyecto. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodoc • PIR/PPR • Política de FAO sobre el derecho de los pueblos originarios. • Manual para la aplicación del CPLI de la FAO • Convenio 169 OIT. • Decretos. • Plan de Pueblos Indígenas del proyecto. • Actas/documentación del proceso de CPLI. • Protocolo de acercamiento a las comunidades. • Otras. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto • Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. • Funcionarios/as FAO PE. • Funcionarios/as PROFONANPE. • Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. • Beneficiarios/as. • Otras.

Perspectivas transversales -Salvuardas-

Pregunta 6c. ¿Se han tomado las salvuardas necesarias durante el diseño y ejecución del Proyecto?

Resumen de las estrategias de abordaje:

Considerando la categorización de riesgo asignada al proyecto, se verificará si se han tomado o no las medidas contempladas en la política de salvuardas de la FAO y el GEF si estas han asegurado que la implementación del proyecto no genere efectos nocivos en los hábitats y las comunidades donde interviene.

También se explorará si el nivel de riesgo asignado en la etapa de diseño del proyecto sigue vigente y si las medidas de mitigación tomadas han sido apropiadas y debidamente implementadas. La revisión, a partir de los hallazgos, propondrá en el caso de que necesario la actualización de la matriz de riesgos.

Subpreguntas	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 6.1c ¿Se han tomado las salvuardas necesarias durante el diseño y ejecución del Proyecto?</p>	<p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medida en que el Proyecto ha tomado los resguardos para no generar impactos nocivos en las sociedades y los hábitats donde interviene. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de riesgos ambientales y sociales del proyecto. Equivalencia de medidas adoptadas con la calificación de riesgo asignada. Estrategias de abordaje de cuestiones ambientales y sociales durante la implementación del proyecto. Acciones adaptadas para salvaguardar el patrimonio ambiental y cultural Nivel de participación en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios. Existencia de capacidades y procedimientos para asegurar que la ejecución del Proyecto no cause efectos nocivos en los hábitats y comunidades donde interviene. Grado de adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Observación</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodoc. PIR/PPR. Política actualizada sobre salvuardias ambientales y sociales del GEF. Política de salvuardas de la FAO. Evaluación social y ambiental del proyecto. Plan de Gestión Ambiental y Social. Otras. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del Proyecto. Equipo del Proyecto. Equipo del Proyecto. Funcionarios/as MINAM/DGDB/SERNANP. Funcionarios/as FAO PE. Funcionarios/as PROFONANPE. Funcionarios/as y autoridades de otras Instituciones del Estado. Beneficiarios/as. Otras.

Apéndice 4. Tabla de valoración del GEF

Criterio / subcriterios GEF - FAO	Calificación ⁹ y ¹⁰	Comentarios breves
A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El Proyecto es altamente pertinente. Responde decididamente a las necesidades e intereses de las poblaciones locales beneficiarias, a las prioridades de GEF-7, a las estrategias de FAO y UICN y a las prioridades del Estado Peruano en materia de restauración, conservación y manejo sostenible.
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del GEF, UICN y la FAO	AS	
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales, y para las necesidades de los beneficiarios	AS	
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso	AS	
B. EFICACIA		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	MS El nivel de resultados alcanzados es más o menos según lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas	El proyecto presenta retrasos. Sin embargo, Se observan avances hacia la consecución de cambios y resultados del Proyecto.
B.1.1. Entrega de los productos del proyecto	MI El nivel de resultados alcanzados es menor de lo esperado y/o ha habido deficiencias significantes.	El proyecto presenta retrasos. Un buen número de productos están pendientes de entregarse.
B1.2. Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto Dada		
Componente 1. Promover la gobernanza con enfoque multisectorial, multinivel y multiactor para el desarrollo sostenible de los bosques secos en el Perú.	MS El nivel de resultados alcanzados es más o menos según lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas	Se ha avanzado en la elaboración de instrumentos de política pública y en la conformación de las instancias de gobernanza.
Componente 2. Fortalecimiento de la conectividad ecológica de bosques secos y restauración a través de una gestión eficaz y sostenibilidad financiera de áreas de conservación y zonas de amortiguamiento	MS El nivel de resultados alcanzados es más o menos según lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas	Se ha avanzado en la elaboración de instrumentos gestión y se ha comenzado con el establecimiento de zonas de conservación y restauración. conformación de las instancias de gobernanza.
Componente 3. Prácticas de producción sustentable para la conservación del patrimonio natural del bosque seco en la Costa Norte del Perú.	MS El nivel de resultados alcanzados es más o menos según lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas	El Proyecto ha logrado instalarse exitosamente en los territorios de intervención, logrando articular a actores y ha empezado a ejecutar obras de restauración y conservación en combinación con el apoyo a emprendimientos productivos sostenibles.

⁹ Altamente Satisfactorio (AS); Satisfactorio (S); Moderadamente Satisfactorio (MS); Moderadamente Insatisfactorio (MI); Insatisfactorio (I); Altamente Insatisfactorio (HI); No se pudo evaluar (NE)

¹⁰ Algunos criterios, además de calificación cuentan con descriptores específicos. Se incluyen en tabla y se también se detallan al final del apéndice.

Componente 4. Gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación (M&E) basados en principios de gestión adaptativa y la entrega de resultados medibles y objetivamente verificables.	MS El nivel de resultados alcanzados es más o menos según lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas	El proyecto ha implementado una estrategia de comunicación y plan de gestión conocimiento. Aunque existen espacios importantes de mejorar el MyE ha logrado rendir las cuentas exigidas.
Evaluación general del progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto:	S El nivel de resultados alcanzados es según lo esperado y/o no hubo deficiencias o estas fueron menores.	Si bien el Proyecto presenta retrasos, se ha instalado bien en el territorio, generado confianza y está comenzando mostrar efectos que contribuyen a su teoría de cambio.
C. EFICIENCIA		
C1. Eficiencia	MS	El Proyecto ha ejecutado el 45% del presupuesto previsto para la mitad de periodo y cuenta con un margen significativo de recursos aún disponibles (65% del total para los 5 años). Si bien esta situación representa una debilidad, es también una oportunidad para fortalecer la inversión en los productos pendientes y para ajustar acciones en la segunda fase de implementación.
D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad general de la sostenibilidad	MP Hay riesgos moderados a la sostenibilidad.	Si bien el proyecto ha ido cimentado bases para la sostenibilidad, para la consolidación y permanencia de los procesos iniciados requerirá de continuidad institucional, apoyo técnico sostenido y condiciones financieras que permitan a las comunidades y actores institucionales mantener, escalar y replicar los procesos promovidos y efectos a alcanzarse.
D1.1. Riesgos financieros	MP Hay riesgos moderados a la sostenibilidad	Aunque el financiamiento aún no está asegurado el Proyecto cuenta con productos orientados a diseñar y poner en marcha mecanismos orientados a asegurar la financiación en el futuro.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P Hay pocos o ningún riesgo para la sostenibilidad	El Proyecto ha procurado contar con una representación adecuada de las mujeres y las comunidades locales y ha implementado las salvaguardas necesarias para involucrarlos activamente y no afectar sus intereses.

D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP Hay riesgos moderados a la sostenibilidad	Los sucesivos cambios en la administración en el Estado en el Perú, es un riesgo político evidente. El proyecto, cada vez que esto ha ocurrido, ha logrado transferir y rearticular el apoyo institucional al Proyecto.
D1.4. Riesgos ambientales	MP Hay pocos o ningún riesgo para la sostenibilidad	Hay una plaga que está afectando al algarrobo, cuyo origen y causas aún no están claramente determinadas. Aunque su abordaje excede el alcance del Proyecto, representa un riesgo importante para la sostenibilidad de los resultados.
E. FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO		
E1. Diseño y madurez del proyecto	MS	Un diseño atomizado del marco de resultados, junto a metas poco realistas, está limitando las posibilidades de emprender una gestión eficiente, eficaz y basada en resultados.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS Hubo algunas deficiencias y la calidad de la implementación o la ejecución más o menos satisface las expectativas.	La FAO, en su rol de agencia implementadora, ha acompañado de manera satisfactoria el proceso de identificación, preparación, formulación e implementación del Proyecto, asegurando la calidad técnica y administrativa en cada una de las fases del ciclo.
E2.1. Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, LTO, etc.)	MS Hubo algunas deficiencias y la calidad de la implementación o la ejecución más o menos satisface las expectativas	Las áreas programáticas y administrativas de la Representación de la FAO en Perú, FAO RLC y UICN en Ecuador han mantenido un seguimiento periódico al Proyecto, Sin embargo, mejorar la fluidez de los mecanismos de rendición de cuentas internos y externos del Proyecto es un cuello de botella necesario de resolver.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	MS Hubo algunas deficiencias y la calidad de la implementación o la ejecución más o menos satisface las expectativas.	EL MINAM y PROFONANPE como entidades ejecutoras y operativas respectivamente, han logrado ejecutar las tareas cotidianas del Proyecto. Sin embargo, hay un espacio de mejorar la fluidez en la rendición de cuentas y el sistema de MyE de la iniciativa.
E3.1. Ejecución y gestión del proyecto (desempeño de la UGP y de los socios en la ejecución, administración, contratación, etc.)	MS Hubo algunas deficiencias y la calidad de la implementación o la ejecución más o menos satisface las expectativas	
E4. Gestión financiera y cofinanciación	S No hubo deficiencias o hubo deficiencias menores y la calidad de la implementación o la ejecución satisfacen las expectativas	A junio de 2025, las instituciones que comprometieron cofinanciación, han informado un aporte equivalente al 53 % del total asumido, es decir \$29.997.558 de \$57.833.521 USD
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S No hubo deficiencias o hubo deficiencias menores y la calidad de la implementación o la	Las distintas partes interesadas han estado informadas. Además, el Proyecto ha establecido mecanismos de consulta y participación comunitaria para asegurar que las

	ejecución satisfacen las expectativas	voces de las comunidades locales y los grupos de interés sean escuchadas y consideradas.
E7. Calidad general del MyE	MI Hubo deficiencias significantes y la calidad del diseño o implementación del M&E es menor a lo esperado.	El Proyecto ha cumplido con sus responsabilidades de rendición de cuentas a través de los reportes trimestrales, semestrales y anuales. No obstante, el monitoreo y evaluación del Proyecto presenta limitaciones para realizar un seguimiento y una rendición de cuentas internas y externas fluida y ajustada a las necesidades de información de las partes interesadas.
E7.1. Diseño del MyE	MI Hubo deficiencias significantes y la calidad del diseño o implementación del M&E es menor a lo esperado.	
E7.2. Plan de implementación del MyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MI Hubo deficiencias significantes y la calidad del diseño o implementación del M&E es menor a lo esperado.	
E8. Evaluación general de los factores que afectan al rendimiento	MS Hubo algunas deficiencias y la calidad de la implementación y la ejecución más o menos satisface las expectativas	Si bien existen espacios de mejora, no se observan que estos factores hayan incidido negativamente en el desempeño del Proyecto.
F. CUESTIONES TRANSVERSALES		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad	S No hubo deficiencias o hubo deficiencias menores.	El Proyecto ha integrado consistentemente la perspectiva de género en el ciclo de intervención.
F3. Salvaguardias ambientales y sociales	S No hubo deficiencias o hubo deficiencias menores.	En concordancia con su categorización de riesgo moderado y las directrices del GEF, el Proyecto ha tomado las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en las comunidades y en los hábitats donde interviene.
Calificación global del proyecto	MS El Proyecto avanza más o menos según lo esperado y/o las deficiencias en general son corregibles.	Los avances logrados hasta el momento muestran que se han comenzado a generar las condiciones necesarias para avanzar hacia los efectos esperados expresados en la TdC. Estos avances iniciales evidencian progresos concretos hacia la creación de condiciones propicias para mejorar las expectativas de alcanzar la conservación, restauración y gestión sostenible de los bosques secos de la Costa Norte del Perú (cambio de mediano plazo propuesto en la reconstrucción de la TdC), aunque aún no es posible evidenciar el cumplimiento de metas a nivel de resultados debido a la naturaleza incipiente de los procesos y a la necesidad de contar con mecanismos más claros de seguimiento y verificación.)

Apéndice 5. Tabla de cofinanciación

Name of Co-financer	Type of Co-financing	Amount Confirmed at CEO endorsement/approval (in USD)	Actual Amount Materialized at 30 June 2025 (in USD)
Ministry of Environment	In kind	\$467,128	\$103,494
Ministry of Environment (SERNANP)	In cash	\$3,085,602	No informado
Ministry of Environment (SERNANP)	In kind	\$162,924	\$451,796
Ministry of Agrarian Development and Irrigation (MIDAGRI)	In cash	\$6,801,406	No informado
Regional Government of Piura	In cash	\$13,972,768	\$12,000,072
Regional Government of Lambayeque	In cash	\$8,343,302	\$8,343,302
Regional Government of Tumbes	In cash	\$3,870,974	\$354,545
Regional Government of La Libertad	In cash	\$18,750,713	\$8,647,452
Arena Verde	In cash	\$50,000	No informado
Promoción de la Agroindustria de la Asociación Civil de Piura "CITEagro Piura"	In kind	\$32,041	No informado
ENERGÍA EÓLICA S.A.	In kind	\$921,053	No informado
Cooperativa Agraria NORANDINO	In kind	\$250,000	No informado
Universidad de Piura	In kind	\$39,250	\$5,925
FAO	In-kind	\$436,360	\$90,972
Yunkawasi	In-kind	\$125,000	No informado
Yunkawasi	Grant	\$375,000	No informado
Original Beans	Grant	\$50,000	No informado
Original Beans	In-kind	\$50,000	No informado
IUCN	In-kind	\$50,000	\$20,414
Total		\$57,833,521	\$30,017,972

Apéndice 6. Matriz de riesgos de GEF

RISK CATEGORIES	RATINGS	ASSESSMENT AND MITIGATION MEASURES
CONTEXT		
Climate	Moderate	Si bien, no se han presentado fenómenos climáticos fuera de lo normal hasta la fecha, se observa la presencia de una plaga que está afectando al Algarrobo. Su mitigación esta fuera del alcance del Proyecto.
Environment and Social	Moderate	Se han tomado las medidas para no generar impactos nocivos en las comunidades y los hábitats donde el proyecto interviene. Se ha procurado la participación comunitaria, incluidas las mujeres.
Political and Governance	Moderate	Los sucesivos cambios en la administración en el Estado en el Perú, es un riesgo político evidente. El proyecto, cada vez que esto ha ocurrido, ha logrado transferir y rearticular el apoyo institucional al Proyecto
INNOVATION		
Institutional and Policy	Moderate	Muchos instrumentos de política pública desarrollados y por desarrollar por el Proyecto requiere de aprobación de la institucionalidad. El riesgo es que no se aprueben o que se retrase su aprobación. La RMT ha recomendado constituir una mesa trabajo para abordar esta situación.
Technological	Low	No se observan riesgos tecnológicos asociados al Proyecto.
Financial and Business Model	Moderate	Aunque el financiamiento aún no está asegurado el Proyecto cuenta con productos orientados a diseñar y poner en marcha mecanismos orientados a asegurar la financiación en el futuro.
EXECUTION		
Capacity for Implementation	Low	Las capacidades locales es necesario continuar desarrollándolas para que puedan darles continuidad a las acciones del Proyecto. El proyecto lo está habiendo y prevé seguir haciéndolo como parte de su ejecución.
Fiduciary	Low	No existen fuentes fiduciarias en el ámbito de intervención del bosque seco.
Stakeholder	Low	No se observan riesgos sustanciales asociados.
Overall Risk Rating	Moderate	En general, no existen riesgos de consideración para el Proyecto. Para los más probables, se están adoptando las medidas necesarias para la mitigación o reducción de sus efectos.

Apéndice 7. Matriz de avance de indicadores¹¹

Valoración (V)

Logrado

Previsto que se logre

Previsto que no se logre

Sin ajustes de medio término

Indicadores de resultado	Meta Intermedia	Meta Final	Progreso acumulado	Avance RMT	V
R.1.1 Número de instituciones públicas y privadas que coordinan y armonizan políticas (...)	80	120	59	73.75%	
GEF Core Indicador 11: Número de mujeres y hombres beneficiarios directos (...).	8,395 4,125 h y 4,270 m	16,800 8,252 h y 8,548 m	620 (437 h y 183 m)	7.39%	
Porcentaje de reducción de las brechas de capacidad priorizadas y de fortalecimiento institucional de los funcionarios (...).	60% (40% gobiernos locales)	1	Metodología en definición.	26.67%	
R.1.2 Nivel de mejora en las capacidades de monitoreo y vigilancia de los actores locales.	40% (20% m)	80%	25% (Avance estimado)	25.0% (Avance estimado)	
GEF CORE INDICADOR BD 1.2 Superficie terrestre protegida a nivel nacional (ha) con prácticas de gestión mejoradas (...)	341,041 ha	398,013 ha 17,941 hectáreas de OMECs	114,490 ha	33.57%	
Porcentaje de mejora en la gestión según la medición con METT.	Incrementa al menos un 5 %	Incremento de un 10 %	Para verificar incremento por ANP	Para verificar incremento por ANP	
R.2.1 Área (ha) entre Áreas Naturales Protegidas con modelos de gestión basados en un enfoque de paisaje para corredores conservados.	460,700 ha	508,200 ha	El Proyecto aún no cuenta con superficie (ha) entre AP (?)	10.85%	
R.2.2 GEF Core Indicador LD 3.2: Superficie de bosques restaurados como resultado del proyecto.	760 ha	2,278 ha	586.80 ha	77.21%	
GEF Core Indicador BD 4.1: Superficie del paisaje con prácticas de manejo mejoradas.	2,000 ha	8,000 ha	500 ha	25%	
R.3.1 GEF Core Indicador 4.3: Superficie (ha) con manejo sostenible de los sistemas de producción.	500 ha	2,000 ha	700 ha	140%	
GEF Core Indicador 4.4: Superficie de alto valor de conservación con pérdida de cobertura boscosa evitada (...)	50,000 ha	67,941 ha	10,760 ha	21.52%	
R.3.2 Número de cadenas de valor del bosque seco libres de deforestación, fortalecidas y vinculadas competitivamente al mercado.	2	5	03 (En proceso)	En proceso	
Número y tipo de emprendimientos con acceso al mercado bajo esquemas (...).	1	0	Implementación prevista 2026.	0%	
R.4.1 Número de mejores prácticas replicadas y lecciones aprendidas en nuevas áreas de bosque seco.	3	0	Implementación prevista 2026.	0%	
R.4.2 Número de informes de monitoreo y evaluación	4 informes; 1 evaluación	10 informes de monitoreo (02 anuales)	01 PIR 2024-2025 02 PPR 05 QR	160%	

¹¹ En la sección narrativa del Prodoc se ha incluido el Core Indicators 6: Emisiones de gases de efecto invernadero mitigadas (toneladas métricas de CO₂e) con una meta igual a 6,000,795 toneladas equivalentes. Este indicador no está incluido en el marco de resultados del Proyecto. Igualmente, la RMT informa que, al momento de la redacción de este informe, no se habían realizado las mediciones necesarias para reportar algún grado de avance.

Productos	Indicadores de Producto	Meta Intermedia	Meta Final	Progreso acumulado	Avance final	V
Producto 1.1.1 Espacios de coordinación multisectoriales y multinivel fortalecidos con capacidades para la conservación y manejo sostenible del bosque seco, bajo un enfoque de gestión integrada en diversos espacios territoriales de los bosques secos (con al menos 30% de participación de mujeres).	Número de espacios de coordinación macroregionales y regionales fortalecidos para la conservación y gestión sostenible de los bosques secos.	26	29	17	58.62%	
Producto 1.1.2 Instrumentos de gestión y planificación que incorporan el enfoque de gestión integrada de los recursos naturales, paisaje y las prioridades de la LDN, integran el manejo sostenible y la restauración del Bosque seco.	Número de estrategias a ser actualizadas y formuladas para mejorar la gestión sostenible de los ecosistemas en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad.	02 estrategias regionales	04 estrategias regionales	01	25%	
	Número de planes regionales nuevos y actualizados que contribuyen a la gestión sostenible de los bosques secos.	10 planes de carácter ambiental	20 planes de carácter ambiental	09 Aprobación pendiente	0%	
	Número de Planes Estratégicos de Turismo Local que promueven actividades sostenibles e incluyen salvaguardas para los bosques secos.	02 planes Estratégicos Locales de Turismo	04 planes Estratégicos Locales de Turismo	En proceso	0%	
	Número de Planes de Gestión de Cuencas que integran la gestión sostenible y la restauración de los bosques secos.	04 propuestas de Plan de manejo de cuenca	04 propuestas de Plan de manejo de cuenca	04 propuestas de Plan de manejo de cuenca	100%	
Producto 1.1.3 Protocolos para implementar los lineamientos de Manejo forestal del bosque seco (Art.º60 Reglamento para Gestión Forestal de LFFS) e incorporar el enfoque de paisaje y principios de NDT en la Zonificación Ecológica Económica ZEE, Zonificación Forestal ZF y Planes de Desarrollo Concertado.	Número de instrumentos elaborados para implementar las directrices de manejo del bosque seco, en los ámbitos de ecoturismo, conservación, aprovechamiento maderable, no maderable y fauna silvestre.	03 guías de buenas prácticas	05 guías de buenas prácticas	02 Aprobación pendiente	0%	
	Número de protocolos desarrollados que incorporan el enfoque de paisaje y los principios de Neutralidad en la Degradación de Tierras (NDT) en los instrumentos de gestión territorial.	03 protocolos que incorporan el enfoque de paisaje y principios de LDN	03 protocolos que incorporan el enfoque de paisaje y principios de LDN	03	100%	
Producto 1.1.4 Proyecto de política macro regional para el manejo sustentable y la conservación del bosque seco con enfoque ecosistémico que integran los principios de LDN y articulado a Planes de Gestión de recursos hídricos (Artículo 24 de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre – LFFS).	Porcentaje de avance en el proceso de formulación y adopción de una política macro regional (estrategia y ordenanza) para la gestión sostenible y conservación de los bosques secos, con un enfoque ecosistémico y vinculada a los Planes de Gestión de los Recursos Hídricos.	50%: Proyecto de política macrorregional	100% Política macrorregional	01	25 %	
Producto 1.2.1 Programa de desarrollo de capacidades para la gestión sostenible e integral del Bosque seco, con enfoque paisaje y sensible a género.	Número de programas de fortalecimiento de capacidades en gestión de bosques secos.	02 programas de Desarrollo de Capacidades (...)	02 programas de Desarrollo de Capacidades (...)	1 diplomado en curso	50%	
	Número de cursos virtuales (auto instructivos) publicados en la plataforma Aula Ambiental sobre bosques secos.	01 cursos MOOC en la Plataforma (...)	01 cursos MOOC elaborados	En proceso TdR Elaborados	0%	
Producto 1.2.2 Infraestructura de Datos Espaciales regionales (IDER) fortalecida para la toma de decisiones informadas para mejorar la gestión del territorio, con sistemas efectivos e innovadores de monitoreo de bosques secos (SIAR, SIAL, Open Foris, Collect Earth, EX ACT) e indicadores LDN.	Número de Infraestructuras Regionales de Datos Espaciales (IDE Regionales) fortalecidas para sistemas eficaces de monitoreo regional de bosques secos.	04 infraestructura de Datos Espaciales Regionales (IDER)	04 infraestructura de Datos Espaciales Regionales (IDER)	En proceso	0%	

Producto 1.2.3 Fortalecimiento de sistemas de información para la toma de decisiones sobre el uso del suelo, ordenamiento territorial y monitoreo de la deforestación, degradación y pérdida de biodiversidad	Porcentaje de avance en el fortalecimiento de los sistemas de información.	60%: Sistema nacional (GEOBOSQUE) fortalecido	100%: sistema nacional (GEOBOSQUE) fortalecido	En coordinación con MINAM	0%
Producto 2.1.1. Planes de gestión de las ANP y OMECs actualizados y/o elaborados que incorporan el enfoque de conectividad de paisaje y se articulan con instrumentos de gestión de nivel comunal, local y regional ¹² .	Número de planes de manejo de áreas protegidas alineados con los planes de desarrollo comunales, locales y regionales, que incorporan un enfoque de conectividad del paisaje para la gestión integrada del territorio.	15 planes	32 planes	04	12.5%
Producto 2.1.2 Capacidades fortalecidas de los grupos de interés nacionales, regionales y locales para la gestión integrada de recursos naturales y territorio sobre la base de las ANP y OMECs.	Número de Áreas Naturales Protegidas (ANP) y OMECs con instrumentos armonizados o equivalentes, que utilizan criterios y metodologías estandarizadas e incorporan la gestión integrada del territorio.	9 AP y OMECs cuentan con instrumentos armonizados	11 AP y OMECs cuentan con instrumentos armonizados	En proceso	0%
Producto 2.1.3 Modelo de sostenibilidad financiera para los paisajes priorizados y estrategia para recaudar fondos.	% de avance en el desarrollo del modelo de sostenibilidad financiera para las Áreas Naturales Protegidas (ANP).	40%: del modelo de sostenibilidad financiera de ANP u OMEC	100%: del modelo de sostenibilidad financiera de ANPs u OMECs	Para evaluar su desarrollo y fusión con productos 2.1.4 y 2.3.1	0%
Producto 2.1.4 Pilotos de modelos de sostenibilidad financiera implementados para AP y OMECs.	Número de mecanismos piloto de sostenibilidad financiera en proceso de implementación.	2 mecanismos financieros (...)	4 mecanismos financieros (...)	Para evaluar su desarrollo y fusión con productos 2.1.3 y 2.3.1	0%
Producto 2.2.1 Nuevas áreas protegidas y/u OMECs establecidas en sitios prioritarios para conectividad entre AP ya existentes.	Número de nuevas Áreas Naturales Protegidas (ANP) u OMECs creadas a través del proyecto.	04 nuevas áreas protegidas u OMECs	09 nuevas áreas protegidas	En proceso Dependencia de procedimientos, tiempos y voluntades de las entidades rectoras (SERNANP – GORES)	0%
Producto 2.2.2 Los Sistemas Regionales de Conservación mejoran sus capacidades de gestión para la conectividad del paisaje y articulación territorial.	Número de instrumentos de planificación, monitoreo y seguimiento implementados para orientar y coordinar la gestión de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y las OMECs dentro de cada Sistema Regional de Conservación.	04 planes multianuales 01 plan de acción de Reserva de Biosfera avanzada en la implementación 20%	04 planes multianuales 01 plan de acción de Reserva de Biosfera avanzada en la implementación 40%	En proceso	0%
Producto 2.3.1 Instrumentos financieros generados para apalancar inversiones en la recuperación forestal (a implementarse en el Output 2.3.2).	Número de instrumentos financieros que apalancan inversiones en la recuperación de los bosques.	7 instrumentos financieros apalancando inversiones en la restauración forestal	9 instrumentos financieros apalancando inversiones en la restauración forestal	Para evaluar su desarrollo y fusión con productos 2.13 y 2.14	0%
Producto 2.3.2 Prácticas de restauración en zonas prioritarias para la conectividad del bosque seco, implementadas con las comunidades.	Número de intervenciones piloto de restauración implementadas en sitios estratégicos y accesibles junto con las comunidades locales.	13 intervenciones piloto de restauración en lugares estratégicos y accesibles con	34 intervenciones piloto de restauración en lugares estratégicos y	13	38.2%

¹² El SERNANP elaboró de forma autónoma (sin los recursos del Proyecto) los siguientes Planes Maestros: 1) Refugio de Vida Silvestre Laquipampa, 2) Coto de Caza El Angolo, 3) Reserva Nacional de Illescas, 4) Parque Nacional Cerros de Amotape, 5) Área de Conservación Regional Angostura - Faical, 6) RN Tumbes

Producto 2.3.3 Instrumento para guiar, promover y dar efectividad a las acciones de restauración para recuperar la resiliencia del bosque seco.	Porcentaje de avance en la elaboración e implementación de una guía para promover y hacer efectivas las acciones de restauración orientadas a restaurar la resiliencia del bosque seco.	comunidades (65 ha promedio) 60 % de avance en la elaboración de Guía, para promover y dar efectividad a las acciones de restauración para recuperar la resiliencia del bosque seco	accesibles con comunidades 100 % de avance en la elaboración de Guía, para promover y dar efectividad a las acciones de restauración para recuperar la resiliencia del bosque seco	Programado para 2026	0%
Producto 3.1.1 Escuelas de campo para agricultores establecidas en los territorios para la capacitación en temas de gestión sostenible de la biodiversidad, prácticas de producción sostenible y restauración del bosque seco	Número de Escuelas de Campo establecidas en los territorios como metodología de extensión, que promueven la gestión sostenible de la biodiversidad, las prácticas de producción sostenible y la restauración del bosque seco.	13 de escuelas de campo	34 de escuelas de campo	04 escuelas de campo	11.76%
Producto 3.1.2 Acuerdos territoriales establecidos con productores y comunidades en áreas de Bosques de Alto Valor de Conservación (BAVC).	Acuerdos en áreas de conservación establecidos.	30 acuerdos de conservación	60 acuerdos de conservación	08	13.3%
Producto 3.2.1 Diagnósticos y estrategias comerciales para acceder a mercados sostenibles desarrollados para productos del bosque seco y turismo	Número de evaluaciones de cadenas de valor desarrolladas para: Algarrobo y sus derivados. Apicultura y sus derivados. Ganadería. Ecoturismo. Palo santo. Número de estrategias comerciales desarrolladas.	41 diagnósticos y estrategias comerciales para acceder a mercados sostenibles	43 diagnósticos y estrategias comerciales para acceder a mercados sostenibles	13	30.2%
Producto 3.2.2 Información oportuna sobre mercados y acceso mediante nuevas tecnologías.	Número de aplicaciones virtuales desarrolladas.	01 aplicativo virtual	01 aplicativo virtual	Evaluar reconsiderar (Las condiciones de los productores del Bosque Seco no son todavía las adecuadas).	0%
		20 empresas articuladas a las plataformas E-commerce	50 empresas articuladas a las plataformas E-commerce	Evaluar reconsiderar (Las condiciones de los productores del Bosque Seco no son todavía las adecuadas).	0%
	Número de eventos de emprendimiento (Challenge)	01 challenge ejecutadas	03 challenge ejecutadas	En proceso	0%
	Estudio de exploración de exportación de propóleo al mercado asiático	01 estudio mercado asiático para propóleo	01 estudio mercado asiático para propóleo	En proceso	0%
Producto 3.2.3 Alianzas entre productores, sector público y privado para apalancar inversiones sostenibles.	Número de acuerdos establecidos.	01 convenios inter institucionales (Opciones: Agroideas, PNIA)	03 convenios inter institucionales	En proceso	0%
	Número de planes de negocio formulados.	22 planes de Negocios de los Modelos Pilotos	59 planes de Negocios de los Modelos Pilotos	5	8.4%

Producto 3.2.4 Demostraciones para mejorar las capacidades de los actores locales en la producción sostenible y el valor de la biodiversidad para implementar cadenas de valor libres de deforestación.	Número de parcelas piloto agro-silvo-pastoriles.	04 pilotos de parcela agrosilvopastoril	09 pilotos de parcela agrosilvopastoril	04	44%
	Numero de parcelas Piloto de producción de algarrobina y derivados	04 pilotos de producción de algarrobina y derivados	07 pilotos de producción de algarrobina y derivados	En proceso	0%
	Plan de negocio para el uso sostenible del palo santo: extracción de aceite esencial de semillas y madera.	01 plan de negocios de aceite de palo santo a partir de semilla y madera	01 piloto de producción sostenible para el uso sostenible del palo santo		0%
	Número de iniciativas apícolas piloto, incluyendo servicios de polinización.	07 pilotos de producción apícola sostenible	14 pilotos de producción apícola sostenible	04	28.57%
	Número de rutas piloto de ecoturismo.	02 pilotos de ecoturismo	12 pilotos de ecoturismo	01	8.3%
	Número de parcelas piloto de ganadería sostenible	05 pilotos de ganadería sostenible	17 pilotos de ganadería sostenible	04	23.52%
Producto 3.2.5 Fortalecimiento de capacidades de pequeños productores para la producción sostenible y gestión empresarial	Número de organizaciones conformadas.	04 organizaciones de productores conformadas	08 organizaciones de productores conformadas	-- --	0%
	Número de planes de fortalecimiento de capacidades.	10 planes de fortalecimiento de capacidades	30 planes de fortalecimiento de capacidades	-- --	0%
	Número de intercambios de experiencias (o pasantías con experiencias exitosas).	02 intercambio de experiencias	05 intercambio de experiencias	-- --	0%
	Número de egresados de los planes de bio-negocios y eco-negocios	01 diplomado de Planes de Bionegocios y econegocios	02 diplomado de Planes de Bionegocios y econegocios	-- --	0%
Producto 4.1.1 Mecanismo de difusión e intercambio de mejores prácticas y lecciones para la replicación y ampliación de resultados.	Número de mecanismos de difusión e intercambio de resultados implementados. (Mecanismos: Auditoría de conocimiento del bosque seco, Policy Brief, resúmenes sistematizados).	A. 01 auditoría del conocimiento en bosque seco	03 mecanismos para difusión e intercambio de resultados ejecutado por región	a. 01	33.3%
		b. 04 Resúmenes		b. 01	25%
Producto 4.1.2 Estrategia de comunicación e información sensible a género.	Porcentaje de implementación de la estrategia de comunicación e información con enfoque de género.	a. 50% de la Estrategia de Comunicación implementada, mediante:	100% de la Estrategia de Comunicación implementada, mediante:	25%	25%
		b. 03 campañas de difusión	05 campañas de difusión	3	60%
		c. 03 activaciones con protocolos de seguridad sanitaria	05 activaciones con protocolos de seguridad sanitaria	---	0%
Producto 4.1.3 Intercambio de experiencias regionales en el manejo de bosques secos.	Número de eventos de intercambio de experiencias.	01 intercambio de Experiencias	03 intercambios de Experiencias	01	33.3%
	Número de mecanismos para compartir experiencias sobre bosques secos.	01 comunidad de práctica conformada (MINAM, SERFOR, SERNANP, GORES, ONGs)	01 comunidad de práctica fortalecida	-- --	0%

Producto 4.1.4 Lecciones aprendidas sistematizadas y difundidas con actores públicos y privados (incluyendo transversalización de género y casos de éxito de mujeres).	Número de eventos realizados para construir un sistema de sistematización de lecciones aprendidas.	-- --	03 eventos de Sistematización de experiencias y lecciones aprendidas	-- --	-- --	
	Número de metodologías integradas para la sistematización de experiencias sobre bosques secos.	01 metodología integrada para la sistematización de experiencias sobre bosques secos.	-- --	01	100%	
	Número de publicaciones elaboradas.	-- --	04 publicaciones	-- --	-- --	
	Número de experiencias exitosas de mujeres documentadas.	-- --	Para confirmar	-- --	-- --	
Producto 4.1.5 Plataformas de Información regionales actualizadas y accesible al público.	Plataformas regionales de información virtuales, actualizadas y accesibles al público, con énfasis en los temas del bosque seco.	01 repositorio especializado	04 plataformas regionales virtuales	-- --	0%	
		04 Gores con capacidades institucionales	-- --	-- --		
		50% Entidades proveedoras de información con capacidades mejoradas	100% Entidades proveedoras de información con capacidades mejoradas	-- --	-- --	
Producto 4.1.6 Plataforma de información nacional con información del Proyecto accesible al público.	Plataforma nacional de información virtual, con datos actualizados y un énfasis en los temas del bosque seco en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad.	-- --	01 plataforma Nacional virtual de información actualizada	-- --	0%	
Producto 4.2.1 Estrategia de M&E desarrollada con partes del proyecto, definiendo resultados y periodos de implementación, indicadores y medios de verificación verificables objetivamente.	Porcentaje de avance en la implementación de la Estrategia de M&E, que incluye informes anuales con los resultados esperados, el progreso de los indicadores y los medios de verificación.	50% de avance de Estrategia de M&E	100% de avance de Estrategia de M&E	50% de avance de Estrategia de M&E	50%	
Producto 4.2.2 Evaluaciones intermedia y final del Proyecto para confirmar avances y guiar implementación de Proyecto. El proyecto incorporará la metodología de evaluación de impacto dentro de la evaluación final.	Informes de evaluación que contengan recomendaciones.	03 reportes anuales 01 informe de Evaluación	05 reportes anuales 02 Informes: evaluación intermedia y evaluación final	02 reportes anuales	40%	

Apéndice 8. Agenda de trabajo de campo

2 de noviembre de 2025 – Piura

Traslado del equipo evaluador desde la ciudad de Lima a Piura

3 de noviembre de 2025 – Piura / Provincia de Sechura

Entrevistas con el equipo del Proyecto en la Oficina Piura. Traslado al sector Playa Blanca - Sechura para entrevistas con actores clave regionales.

4 de noviembre de 2025 – Piura / Huápalas / Casaraná - Provincia de Morropón

Visita a Huápalas y Casaraná para entrevistas con asociaciones ganaderas y comunidades locales. Retorno a Piura para entrevistas con representantes del Gobierno Regional Piura y equipo del Proyecto en la Oficina Piura.

5 de noviembre de 2025 – Piura

Entrevistas con el equipo del Proyecto en la Oficina Piura y otros actores regionales de SERNANP y MIDAGRI.

6 de noviembre de 2025 – Piura

Entrevistas con la Universidad Nacional de Piura, CARE Perú, MDA y actores regionales.

Reunión de revisión de productos e indicadores con el especialista de monitoreo y evaluación del Proyecto- Oficina Piura.

7 de noviembre de 2025 – Piura / Marcavelica / Cañas – Provincia de Sullana

Visita a Marcavelica y Cañas para entrevistas y grupo focal con actores regionales. Entrevistas con consultores y equipo del Proyecto - Oficina Piura.

8 de noviembre de 2025 – Piura / Tumbes

Entrevista virtual con consultor del proceso ROAM y desplazamiento terrestre hacia Tumbes.

10 de noviembre de 2025 – Tumbes / Zorritos / Piura

Entrevistas con actores regionales en Tutumo y con la Gerencia Regional de Tumbes.

Retorno a Piura.

11 de noviembre de 2025 – Lambayeque / Lima

Traslado a Lambayeque para reuniones con la Gerencia Regional de Recursos Naturales y actores regionales de los sectores de Montes de la Virgen y La Otra Banda -Zaña.

11 – 14 de noviembre de 2025 Lima

Entrevistas con agentes clave de FAO, PROFONANPE y MINAN

Cierre de misión.

ANEXOS

Anexo 1. Mapa detallado del territorio de intervención

