

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

“DESARROLLO DE ENFOQUES DE MANEJO DE PAISAJES EN EL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS DEL ECUADOR PARA MEJORAR LA CONSERVACIÓN DE LA VIDA SILVESTRE EN PELIGRO DE EXTINCIÓN MUNDIAL”

PIMS No. 4831 (GEF ID 4731)

Evaluación Final del Proyecto: Noviembre 2018 - Febrero 2019

Informe Final: 15 Febrero 2019

Región: Latinoamérica. País: Ecuador

Plan Estratégico de Ambiente y Desarrollo Sostenible de PNUD: Planificación ambiental sostenible y equitativa

Programa Operativo/Estratégico GEF: Biodiversidad (BD1: Aumentar la sostenibilidad de los sistemas de zonas protegidas)

Organismo Ejecutor: Ministerio del Ambiente (MAE)

Socio responsable: Wildlife Conservation Society (WCS) - Ecuador

Evaluador: Robert Hofstede

hofstederobert@gmail.com

Agradecimiento:

El evaluador agradece al personal del PNUD en Quito y Panamá y a la Unidad de gestión del Proyecto “Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial” por su ayuda en la organización de la misión y por proveerme con toda la documentación necesaria. Un agradecimiento especial a todas las personas entrevistadas durante esta evaluación por el tiempo dedicado a la misma y por su apertura y honestidad durante las entrevistas. Espero haber resumido honradamente sus observaciones y opiniones en este informe. La retroalimentación por parte del grupo de referencia de la evaluación (con representación del PNUD, MAE, CONGOPE y WCS) sobre el informe de preparación, sobre la presentación de resultados preliminares y sobre el borrador de este informe final fue altamente valorada por el evaluador. Alejandra Álvarez es agradecida por la traducción de este informe final en inglés

Muchas personas e instituciones han participado generosamente en el proceso de evaluación e interactuado con el evaluador. Sin embargo, todo el contenido de este informe, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones son de responsabilidad completa y única del evaluador.

Resumen Ejecutivo

Tabla resumen

Título del Proyecto: “Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial”
Resultado(s)/Indicador(es) de MANUD: Las instituciones correspondientes y actores locales promoverán un ambiente saludable y seguro que considere la sostenibilidad ambiental, incluyendo la conservación de la biodiversidad, la gestión integral de recursos naturales y la gestión ambiental.
Resultado Primario del Plan Estratégico de Ambiente y Desarrollo Sostenible de PNUD: Planificación ambiental sostenible y equitativa.
Resultado(s)/ Indicador(es) Previstos del CP: Reforma institucional y mejoramiento de la capacidad de las autoridades para priorizar e incorporar asuntos relacionados con la conservación, acceso y uso sostenible de la biodiversidad y planificación ambiental en el Programa Nacional de Desarrollo.
Resultado(s)/ Indicador(es) Previstos del CPAP: Priorización de la conservación y del manejo sostenible y equitativo de la biodiversidad en el Programa Nacional de Desarrollo.
Socio implementador: Ministerio del Ambiente (MAE).
Entidad Implementadora/Socio responsable: Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS, por sus siglas en inglés).

Período del Programa: 2013-2018	Presupuesto total: \$24,215,472
Área de Resultados Clave (Plan Estratégico): Planificación ambiental sostenible y equitativa	Total Recursos Asignados:
ID Atlas Award: 00075233	• GEF \$4,450,472
ID del Proyecto Atlas: 00087256	• PNUD \$89,000
ID GEF: 4731	Otros: (recursos manejados por socios):
PIMS: 4831	• Gobierno \$18,065,000
Duración del Proyecto: 5 años	• Ecofondo \$1,000,000
Fecha de inicio: Septiembre 2013	• WCS \$250,000
Fecha de finalización planeada: Septiembre 2018	Además, un estimado de \$361,000 USD se canalizaría a través de otros proyectos en curso del PNUD para apoyar actividades relacionadas con el presente proyecto
Fecha de finalización real: Marzo 2019	
Acuerdos administrativos: NEX	
Reunión <i>Local Proyecto Appraisal Committee</i>: Junio 7, 2013	

Descripción del proyecto

1. El Proyecto “Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial” (en adelante: Proyecto Paisajes - Vida Silvestre) es una aproximación innovadora del país sobre el tema de conservación de la vida silvestre. Es la primera vez en Latinoamérica que se desarrolla un proyecto GEF enfocado a la gestión integral de vida silvestre, y es la primera vez que se aplica una visión de paisaje en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). El objetivo de este proyecto es lograr que el sistema de AP del Ecuador aplique enfoques de paisaje para incrementar su efectividad en la conservación de la vida silvestre de importancia mundial. Esto le

permitirá mantener la conectividad de los hábitats en áreas lo suficientemente grandes, así como también mantener diferentes tipos de hábitat para la dispersión de fauna clave.

2. Para lograr el objetivo se trabajó en dos niveles, dentro de dos componentes estrechamente integrados e interdependientes, de manera que la acción coordinada necesaria para adoptar este cambio fue dirigida desde el interior de las instancias e instituciones apropiadas y se entregue un conjunto de productos relacionados entre sí que cumplan colectivamente este desafío. Cada uno de los dos componentes tiene un resultado deseado, y una serie de productos:

- Componente 1 - Resultado 1: Las AP contribuyen eficazmente a la conservación de la fauna silvestre amenazada.
 - Producto 1.1: Marco de manejo adaptativo para guiar la implementación rentable de la conservación de vida silvestre.
 - Producto 1.2: Emplazamiento de las acciones específicas de conservación de la vida silvestre en las áreas protegidas.
 - Producto 1.3: Los esquemas de gestión basados en la comunidad reducen las presiones de la caza de subsistencia en 3 áreas protegidas.
- Componente 2 - Resultado 2: Conservación de la vida silvestre en el paisaje.
 - Producto 2.1: Sistema de aplicación de la ley reforzado para combatir la caza ilegal.
 - Producto 2.2: Planificación y normas de uso del suelo para proteger hábitats vulnerables.
 - Producto 2.3: Conectividad funcional en las áreas que se encuentran entre las AP focales.

3. El proyecto ha generado beneficios ambientales globales porque busca la conservación de vida silvestre de importancia mundial, mediante una visión de paisaje en la gestión de sistemas de áreas protegidas. De esta manera, el proyecto ayuda a incrementar la cobertura de los ecosistemas amenazados y las especies amenazadas, que es un indicador para el objetivo estratégico GEF¹ BD1 "Mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas". El proyecto también ha contribuido en la consecución de resultados del Programa de País del PNUD², en particular "La reforma institucional y la mejora de la capacidad de las autoridades para priorizar e incorporar en el Plan Nacional de Desarrollo temas en materia de conservación, de acceso y uso sostenible de la biodiversidad y de planificación del ambiente".

Resumen de resultados de la evaluación

4. Siendo este el primer proyecto GEF enfocado en vida silvestre en la región, es un proyecto innovador en su diseño y de gran relevancia para un país megadiverso como Ecuador, con gran cantidad de especies de fauna de importancia global y con altos niveles de amenazas. Fue apropiado insertar la gestión de la vida silvestre en el desarrollo de una visión de paisaje para el manejo ambiental, ya que esto ayudó a que la gestión del proyecto gane relevancia y colaboración con otras

¹ Quinto periodo de reposición

² Result from CDP 2010-2014; it also aligns with current CDP 2019-2022: La aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible, en particular mediante soluciones innovadoras que tengan efectos multiplicadores en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible

entidades del Ministerio de Ambiente (MAE) y otras agencias del gobierno nacional y local. En general, el diseño del proyecto es considerado bueno, con actividades y productos factibles y una adecuada serie de indicadores. Se resalta la contribución en efectivo, con fondos fiscales, de parte del MAE al proyecto. Sin embargo, para administrar estos fondos y por razones netamente administrativas, se añadió el componente 3 (para el manejo sostenible de la vida silvestre en cautiverio) y luego, se añadió otro componente para administrar el proyecto GEF “Anfibios y sus recursos genéticos”. Estos arreglos administrativos complicaron la gestión del proyecto porque los componentes nuevos tenían un nivel variable de alineación con los dos componentes del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre. La implementación del proyecto ha sido buena, con un equipo humano de altas capacidades profesionales, una adecuada colaboración entre agencias de ejecución e implementación, una eficiente administración financiera y un Comité Directivo que apoyó con oportuna toma de decisiones. El proyecto ha tenido una notable capacidad de manejo adaptativo basado en el efectivo monitoreo de cambios en el contexto.

5. El evaluador considera que el proyecto ha sido efectivo, con una generación satisfactoria de productos de calidad. Ha contribuido a la gestión positiva de vida silvestre en muchas localidades y logró una efectiva colaboración de comunidades locales y gobiernos locales. Aunque demostró que la gestión de paisajes para la conservación de vida silvestre es posible, no ha logrado por completo su objetivo de internalizar esta visión en el manejo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Esto porque el proyecto generó sus diferentes productos y resultados en muchas localidades, pero no necesariamente estaban conectadas. También, la visión de paisaje es un concepto que requiere de mayor compromiso de diferentes unidades en el MAE y de otras agencias y en el presente contexto, ha sido difícil para MAE y otras agencias para cumplir con lo previsto.

6. El proyecto ha generado información importante sobre el estado de la vida silvestre en el país y esto está siendo utilizado para el monitoreo de la efectividad de la gestión ambiental. Para conocer los impactos en términos de tendencias en la abundancia de vida silvestre (el principal indicador de impacto del proyecto), se necesita un tiempo mucho mayor que el periodo de implementación del proyecto. El proyecto está en camino de generar un impacto positivo sobre la efectividad en el manejo de las áreas protegidas (incluyendo la conservación de vida silvestre) y ha apoyado a la declaración de nuevas áreas de conservación. El evaluador considera la baja sostenibilidad institucional y financiera como la mayor barrera para la consolidación de los resultados y el logro de impacto en el futuro.

Tabla de calificaciones de la evaluación

7. El evaluador ha calificado el proyecto según los siguientes criterios de evaluación:

<i>Criterio de evaluación</i>	<i>Calificación del criterio por el evaluador</i>
Monitoreo y evaluación (diseño e implementación)	Altamente satisfactorio ³
Gobierno y manejo (incl. desempeño de agencias de ejecución e implementación)	Satisfactorio
Resultados Generales (logro de objetivo)	Moderadamente satisfactorio
Relevancia	Relevante ⁴
Efectividad	Satisfactorio

³ La calificación de los criterios monitoreo y evaluación, gobierno y manejo, resultados generales, efectividad y eficiencia fue hecha sobre una escala de seis (altamente satisfactoria; satisfactoria; moderadamente satisfactoria, moderadamente insatisfactoria; insatisfactoria; altamente insatisfactoria).

⁴ La calificación del criterio relevancia fue hecha sobre una escala de dos (relevante; no relevante).

Eficiencia	Satisfactorio
Sostenibilidad	Moderadamente improbable ⁵

Resumen de conclusiones, lecciones y recomendaciones

8. Con base en los hallazgos y la información recopilada durante la evaluación, el evaluador ha concluido lo siguiente:

- Conclusión 1. El proyecto ha sido bien diseñado en cuanto a lógica general, involucramiento de actores, y arreglos de gestión institucional. Tiene un detallado juego de indicadores de resultados y objetivos, bien definidos y ambiciosos. La identificación de supuestos y riesgos fue incompleta.
- Conclusión 2. La cobertura geográfica y temática es amplia, por lo que es considerado ambicioso. La respuesta estratégica fue dividir las actividades en los diferentes paisajes, que fue efectiva, pero ha generado una ejecución dispersa.
- Conclusión 3. Aunque el cofinanciamiento con fondos fiscales fue crucial y la ejecución del componente 3 del proyecto fue buena, el arreglo administrativo de adicionar componentes fiscales al proyecto ha causado confusión en la implementación del proyecto y presiona innecesariamente a la eficiencia y efectividad del proyecto.
- Conclusión 4. El proyecto ha sido bien manejado: cuenta con un equipo humano que ha tenido un buen desempeño en los aspectos técnicos y administrativos. La colaboración interinstitucional ha sido positiva y algunos retos durante los primeros años fueron superados en la segunda mitad del proyecto. El apoyo de la agencia de implementación ha sido oportuno, adecuado y altamente apreciado por las agencias de ejecución.
- Conclusión 5. El proyecto ha tenido un buen desempeño financiero: logrando un adecuado ritmo de gastos de acuerdo a lo planificado. El cofinanciamiento en efectivo, con fondos nuevos, aportado por agencias gubernamentales de nivel nacional y local es altamente elogiado.
- Conclusión 6. El proyecto ha tenido una alta capacidad de adaptación, tanto en el manejo técnico como financiero, que aportó a su efectividad.
- Conclusión 7. El proyecto ha contribuido a cambiar positivamente la realidad de la gestión de la vida silvestre en el país, aunque no logró internalizar el enfoque de paisajes en la gestión del SNAP o GAD.
- Conclusión 8. La limitada capacidad financiera y el bajo número de funcionarios dedicados al manejo de vida silvestre en el MAE son una barrera para la conservación efectiva y continua de la vida silvestre.
- Conclusión 9. Hay una adecuada inclusión de instrumentos normativos generales sobre vida silvestre en el nuevo Código Orgánico Ambiental y específicos a nivel de MAE, SENPLADES y las comunidades.

⁵ La calificación del criterio sostenibilidad fue hecha sobre una escala de cuatro (probable; moderadamente probable, moderadamente improbable; improbable).

- Conclusión 10. El proyecto es altamente relevante a la problemática ambiental global y nacional, y está alineado con prioridades nacionales ambientales.
- Conclusión 11. El proyecto ha sido efectivo en términos de generación de productos y logro de resultados.
- Conclusión 12. La generación de conocimiento, instrumentos de planificación y proyectos de conservación y desarrollo con comunidades asociadas a las áreas protegidas, resultó en una contribución significativa a la efectividad de la gestión de las áreas protegidas esto, entre otras cosas, contribuyó a una mejor conservación de la vida silvestre en varias localidades en los cinco paisajes.
- Conclusión 13. Aunque no hay una inclusión de la normativa en planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos locales, la colaboración con una decena de planes⁶ ha generado una mayor atención y compromiso en el manejo del paisaje para la gestión de la vida silvestre.
- Conclusión 14. El apoyo a la capacidad de detección y sanción, resultó en indicadores positivos de tráfico de especies de vida silvestre.
- Conclusión 15. Los proyectos productivos han aumentado los indicadores económicos y sociales de más de 250 familias en los cinco paisajes, lo cual, además, está relacionado a menos interacciones negativas entre humanos y vida silvestre
- Conclusión 16. El proyecto ha sido ejecutado con eficiencia, resultando en un balance beneficio-costos positivo considerando los resultados ambientales y sociales del proyecto en general.
- Conclusión 17. El país se apropió de la ejecución del proyecto y contribuyó con fondos y esfuerzos importantes, aunque su apoyo a la continuidad de los resultados es incierto en un futuro cercano.
- Conclusión 18. La sostenibilidad socio-política es probable, porque existe el interés y la voluntad tanto del gobierno como de la sociedad en apoyar las iniciativas positivas para la conservación de la biodiversidad en el Ecuador.
- Conclusión 19. La sostenibilidad institucional y financiera es poco probable, porque el compromiso del estado no se ha traducido en una estructura y presupuesto sólido para la conservación de paisajes y vida silvestre.
- Conclusión 20. Hay una brecha amplia y creciente entre la necesidad de financiamiento para la conservación de paisajes y vida silvestre y los fondos fiscales dedicados a este tema.
- Conclusión 21. El proyecto desarrolló tarde una estrategia de salida. Aunque no está completa, está bastante avanzada. Por la falta de recursos humanos (número de personal dedicado) y financieros del MAE la implementación de la estrategia de salida es incierta.

⁶ Ocho GAD cantonales incorporaron medidas específicas para reducir las presiones sobre la vida silvestre, a través de ordenanzas municipales: Mejía (regula y controla la fauna urbana), Nabón, Oña, Santa Isabel y Saraguro (conservación del Cóndor Andino), Cotacachi y Carchi (declaración ACUS) y Francisco de Orellana (gestión de la pesca). Además, se brindó apoyo a las gestiones de vida silvestre en GAD El Oro (manejo de paisajes de la Tembladera) y GAD Loja (corredor Sangay-Podocarpus)

- Conclusión 22. El proyecto ha generado información valiosa sobre la distribución y abundancia de la vida silvestre. Sin embargo, se necesita un tiempo mayor que el periodo de implementación del proyecto para poder establecer tendencias confiables.
 - Conclusión 23. El proyecto ha contribuido al incremento de la superficie de la cobertura vegetal natural bajo diferentes esquemas y ha aportado a su conservación en áreas protegidas y otras áreas importantes para los gobiernos locales.
9. Durante la presente evaluación, se han identificado una serie de lecciones, entre ellas:
- Indicadores que directamente miden el estado de un objeto de conservación (en este caso, la abundancia de fauna) arrojan muchos datos valiosos para la gestión ambiental, pero necesitan mucho más tiempo de monitoreo (10-20 años o más), más que el periodo de ejecución típico de un proyecto GEF regular, para poder indicar el impacto del mismo.
 - Los GAD parroquiales se asocian más rápidamente a un proyecto que aquellos de niveles más “altos” de gobierno, porque tienen una cercanía más directa con la gente, los productores locales y las prácticas de campo y, hay líneas más cortas de comunicación, acuerdos, gestión y de toma de decisiones.
 - La gestión de conflictos⁷ entre la gente y la fauna silvestre es más efectiva y arroja más co-beneficios (económicos, sociales y ambientales) cuando se busca la solución en un cambio de la conducta humana (buenas prácticas de producción) ligada a beneficios directos, antes que en el control de la vida silvestre. La colaboración efectiva entre autoridades ambientales y agrícolas ayuda a generar estos múltiples beneficios ambientales y sociales.
 - Para la adopción local de prácticas que son positivas para la gestión de la vida silvestre es importante asegurar y demostrar el beneficio directo para las comunidades al mismo tiempo o inclusive antes del beneficio ambiental.
 - Considerar la dimensión de género en la selección de prácticas agropecuarias diversas, puede crear más co-beneficios sociales y ambientales.
10. Con base en los hallazgos y a las conclusiones de esta evaluación, el evaluador elaboró una serie de recomendaciones que pueden ayudar a consolidar los resultados del proyecto y a incrementar la probabilidad de impacto. Las principales son:
- Durante los últimos meses del proyecto (antes de marzo de 2019), el Equipo de la Unidad de Gestión debe complementar la estrategia de salida con responsables, presupuestos y fechas para cada una de las acciones necesarias.
 - Una vez acordada la estrategia de salida, el MAE debe asegurar los acuerdos concretos para la implementación de cada una de las acciones de sostenibilidad incluidos en la estrategia de salida, con base en compromisos factibles y medibles de las diferentes divisiones del MAE y otros actores.

⁷ El evaluador reconoce que hay diferente terminología para describir la interacción negativa entre humanos y vida silvestre. En este informe, se utiliza el término “conflicto humano-vida silvestre” en concordancia con el documento del proyecto (Prodoc), el indicador 2.5 del marco de resultados y los Reportes de Implementación del Proyecto (PIR)

- Una vez que esté definida su estructura institucional, el MAE debe contratar una nueva actualización del estudio de modelo de Gestión para la vida silvestre para ajustarlo a la realidad de la futura estructura.
- Durante 2019, la DNB y el PNUD deben buscar la forma de que los nuevos proyectos actualmente en desarrollo (con fondos GEF u otros, como *REDD Early Movers*, el programa regional para la conservación del jaguar) incluyan la consolidación de parte de los resultados positivos del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.
- Para fortalecer la capacidad institucional a largo plazo, durante el 2019 el MAE debe buscar formas de cumplir con lo previsto⁸ de incluir personal que fue entrenado por el proyecto dentro de sus cuadros regionales.
- En la fase final del proyecto, la Unidad de Gestión y WCS deben seguir buscando acuerdos con universidades y otros grupos de especialistas, para que se responsabilicen o asistan al MAE en la continuación del monitoreo de las especies de fauna silvestre. Una formalización de su rol en la implementación de los protocolos de monitoreo de parte del MAE consolidará su colaboración.
- El MAE debe tomar muy en serio la posibilidad de que las ACUS sean consideradas parte del SNAP y, que haya mayor apoyo para la gestión de los sitios Ramsar.
- Es importante que los criterios técnicos basados en la Política de vida silvestre estén incluidos en la actualización en planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Para esto, durante el 2019 el CONGOPE puede dar seguimiento a la implementación de estos lineamientos por SENPLADES y asistir a los GAD provinciales y, a través de ellos, a los GAD parroquiales en la actualización, por lo menos en los GAD en los que colaboró el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.
- Durante 2019, la gestión del MAE debe asumir la responsabilidad de colaborar con el FIAS en lograr el financiamiento del fondo para vida silvestre.
- En caso de que en futuros proyectos se necesita adicionar componentes adicionales, por razones administrativas, el MAE debe asegurar que sean diseñados e implementados completamente dentro del marco del proyecto: que contribuyen a los objetivos del proyecto, que sean ejecutados bajo responsabilidad absoluta del mismo Gerente y que sean supervisados por el mismo directorio. En caso contrario, se les debe manejar como proyecto paralelo.

⁸ Véase Prodoc, versión español, pg 101 “el MAE se ha comprometido a incorporar los técnicos de campo en los diferentes cuadros regionales...., como parte de una estrategia para fortalecer la capacidad institucional a largo plazo”.

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
Tabla resumen	1
Descripción del proyecto	1
Resumen de resultados de la evaluación	2
Tabla de calificaciones de la evaluación	3
Resumen de conclusiones, lecciones y recomendaciones	4
 TABLA DE CONTENIDOS	 8
 ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	 10
 1. INTRODUCCIÓN	 11
1.1. Propósito de la evaluación final	11
1.2. Enfoque y metodología	11
1.2.1. Fase de preparación	12
1.2.2. Metodología de la evaluación	13
1.3. Estructura de este informe	14
 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO AMBIENTAL Y DE DESARROLLO	 15
2.1. Inicio y duración del Proyecto	15
2.2. Problemas que el proyecto atenderá	15
2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo	17
2.4. Actores principales	18
2.5. Resultados esperados	20
2.6. Indicadores de línea base establecidos	20
 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	 21
3.1 Diseño y formulación del proyecto	21
3.1.1. Análisis de la lógica del proyecto, estrategias y resultados.	21
3.1.2. Supuestos y riesgos	23
3.1.3. Lecciones de otros proyectos incluidos en el diseño del proyecto	24
3.1.4. Participación planificada de actores	26
3.1.5. Enfoque de replicación	28
3.1.6. Ventaja comparativa del PNUD	28
3.1.7. Arreglos de gestión del proyecto	29
3.2 Implementación del proyecto	31
3.2.1. Manejo adaptativo	31
3.2.2. Arreglos de asociación con actores relevantes en el país.	33
3.2.3. Financiamiento del proyecto	33
3.2.4. Monitoreo y evaluación: diseño e implementación	36
3.2.5. Gobierno y manejo del proyecto	37
3.3 Resultados del Proyecto	40
3.3.1. Resultados generales (cumplimiento del objetivo general)	40
3.3.2. Relevancia	47

3.3.3. Efectividad	49
3.3.4. Eficiencia	61
3.3.5. Apropiación por el país	63
3.3.6. Sostenibilidad	63
3.3.7. Impacto	67
4. LECCIONES Y RECOMENDACIONES	69
4.1 Lecciones	69
4.2 Recomendaciones	71
5. ANEXOS	74
Anexo 1. Términos de Referencia de esta evaluación	75
Anexo 2. Itinerario de actividades	84
Anexo 3. Listado de personas entrevistadas durante esta evaluación	85
Anexo 4. Resumen de entrevistas y visitas al campo	87
Anexo 5. Documentos consultados	89
Anexo 6. Informe de preparación, incluyendo las preguntas de evaluación	90
Anexo 7. Cuestionario aplicado en entrevistas semi-estructuradas	107
Anexo 8. Formulario de acuerdo con el código de conducta para consultores de evaluación	110

Acrónimos y Abreviaciones

AAPP	Áreas Protegidas
ACUS	Áreas de Conservación y Uso Sostenible
AP	Área Protegida
CEPF	<i>Critical Ecosystem Partnership Fund</i> (Fondo Colaborativo para Ecosistemas Críticos)
COA	Código Orgánico Ambiental
CONDESAN	Consortio para el Desarrollo Sustentable de la Ecorregión Andina
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
DNB	Dirección Nacional de Biodiversidad
EMT	Evaluación de Medio Término
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIAS	Fondo de Inversión Ambiental Sustentable
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GEF	<i>Global Environmental Facility</i> (Fondo para el Medio Ambiente Mundial)
INABIO	Instituto Nacional de Biodiversidad
MAE	Ministerio del Ambiente de Ecuador
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
METT	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> (Instrumento para la Evaluación de Efectividad de Manejo)
OECD-DAC	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee</i> (Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo)
ONG	Organización No-Gubernamental
PANE	Patrimonio de Áreas Naturales del Ecuador (ahora: SEAP)
PASNAP	Proyecto de Apoyo al Sistema Nacional de Áreas Protegidas
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PGOA	Plan de Gestión Operativa Anual (MAE)
PIR	<i>Project Implementation Report</i> (Reporte de Implementación Anual)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPR	<i>Project Progres Report</i> (Reporte de Progreso de Proyecto)
PROAmazonía	Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible
Prodoc	Documento de Proyecto
RE	Reserva Ecológica
SEAP	Subsistema Estatal de Áreas Protegidas (antes: PANE)
SENAGUA	Secretaría Nacional de Agua
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
TULAS	Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
WCS	<i>Wildlife Conservation Society</i> (Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre)
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i> (Fondo Mundial para la Naturaleza)

1. Introducción

1.1. Propósito de la evaluación final

11. Este documento presenta la evaluación final del proyecto PNUD/GEF "Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial" (en adelante "Proyecto Paisajes - Vida silvestre"). De acuerdo a los lineamientos⁹ del Programa de las Naciones Unidas del Desarrollo (PNUD) para la evaluación de proyectos financiados por el Fondo del Medio Ambiente Mundial (*Global Environmental Facility*; GEF), y a los Términos de Referencia (TdR) para esta tarea (Anexo 1), la evaluación final fue ejecutada cerca a la finalización del proyecto, con el objetivo de determinar el logro de sus resultados y de extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto y ayudar en el progreso general de la programación del PNUD. La evaluación analizó la implementación y desempeño del proyecto, identificando el impacto potencial y la sostenibilidad de los resultados. Esto incluye la contribución a la conservación de la vida silvestre y la contribución a las metas ambientales globales y específicas del país. La evaluación del desempeño del proyecto se ejecutó con los principales actores del proyecto: El Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE), la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (*Wildlife Conservation Society*; WCS) y el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE). También participaron otras agencias como el Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO), el Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS), los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de las provincias y parroquias de las áreas de intervención del proyecto y los beneficiarios directos del proyecto (habitantes de las áreas donde se implementa).

1.2. Enfoque y metodología

12. El enfoque de la evaluación es brindar un análisis independiente, transparente y participativo del desempeño, los logros y las lecciones aprendidas durante el Proyecto Paisajes - Vida silvestre. La evaluación final del proyecto GEF/PNUD tiene el objetivo principal de determinar el desempeño general del proyecto: se identifica el logro de los resultados y la contribución a los objetivos. Adicionalmente, la evaluación brinda recomendaciones que ayudan a consolidar los resultados del proyecto y a aumentar la probabilidad de impacto. Finalmente, la evaluación tiene el rol de extraer lecciones de la implementación del proyecto que sean del beneficio para el país, para la agencia de ejecución y para el propio GEF/PNUD para mejorar su programación en el futuro.

13. Para asegurar una evaluación participativa y consultada, el evaluador aplicó diferentes herramientas (para más detalle en la sección de metodología, véase ¶ -párrafo- 17).

- Participación: el núcleo del trabajo de la evaluación fue una serie de entrevistas bilaterales y de grupo con los diferentes actores del proyecto. Estas entrevistas no siguieron un patrón unidireccional de pregunta-respuesta, sino que se ejecutaron de tal manera que los entrevistados tenían la libertad de brindar cualquier información que deseaban sobre el proyecto y podrían dar recomendaciones que ellos/as consideraban importante para que fuera incluida en la evaluación.
- Consulta: durante las diferentes fases de la evaluación, el evaluador mantuvo una comunicación abierta y regular con el grupo de referencia del proyecto para presentar

⁹<http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/UNDP-GEF-TE-Guide.pdf>

diferentes elementos (planes de trabajo, observaciones iniciales, informes borrador, etc.), específicamente para recibir retroalimentación y recomendaciones para los siguientes pasos en la evaluación.

- Comunicación: se espera que la evaluación brinde hallazgos y conclusiones claras y que el informe resultante sea escrito de tal manera que las agencias de implementación y ejecución puedan usarlo para fines de informar a los diferentes actores, donantes, programas similares y al público en general.

14. La evaluación siguió estrictamente las indicaciones incluidas en los Términos de Referencia para esta consultoría, incluyendo la aplicación de los criterios de evaluación OECD-DAC¹⁰ (relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad) y los lineamientos para evaluaciones finales de proyectos financiador por GEF, apoyados por el PNUD¹¹. La recopilación de información para esta evaluación se hizo en diciembre del 2018 y los datos presentados en el presente informe son actualizados hasta ese mes. Adicionalmente, se han podido considerar algunos desarrollos a nivel institucional durante enero 2019.

1.2.1. Fase de preparación

15. Durante la fase de preparación para la evaluación (19-30 noviembre 2018), el evaluador revisó los documentos de diseño y progreso del proyecto, hizo una revisión del contexto actual del proyecto y de las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación de Medio Término (EMT). Basado en el documento del proyecto, el evaluador reconstruyó una teoría de cambio (TdC) que implícitamente sostiene el proyecto. Esto permite entender la lógica de cada relación causal y especialmente, identificar supuestos complementarios. El evaluador tuvo algunas reuniones con parte del equipo de coordinación del proyecto, con el PNUD y con el comité directivo. Con base en estas reuniones se validaron las prioridades para la evaluación final. Principalmente, se acordó que la evaluación analizará y validará el progreso de los indicadores tal como fueron reportados en los Reportes sobre la Implementación del Proyecto (*Project Implementation Report*, PIR) pero que se enfocará específicamente en los factores de éxito y las razones para el eventual no logro de los resultados. Entre los temas específicos de atención se destacaron el desarrollo e internalización de la visión de paisaje (tanto a nivel de la autoridad nacional como su aplicación en el territorio), los desafíos del monitoreo de fauna silvestre, la coordinación interinstitucional, los modelos alternativos de conservación (sitios de humedales de importancia mundial -Ramsar- y Áreas de Conservación y Uso Sostenible- ACUS vs Socio Bosque y Reservas Municipales), el enfoque de género y la estrategia de sostenibilidad y de cierre del proyecto (cierre, sostenibilidad, y manejo del legado).

16. Con base en los elementos analizados en la fase de preparación (TdR, documentos de diseño y gestión de proyecto, TdC reconstruida, revisión de la EMT, entrevistas con actores del proyecto y reunión de grupo de referencia), el evaluador desarrolló una serie de preguntas de evaluación. Los criterios y preguntas principales fueron tomados de los TdR y el evaluador incluyó una serie de preguntas adicionales. En el anexo 6 se presenta el informe de preparación, incluyendo la TdC reconstruida, el marco de evaluación, y una matriz de las preguntas de evaluación, indicadores y fuentes de verificación.

¹⁰ <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>

¹¹ <http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/UNDP-GEF-TE-Guide.pdf>

1.2.2. Metodología de la evaluación

17. La metodología de evaluación consistió de una combinación de métodos y herramientas que recopilaban la información cualitativa y cuantitativa necesaria para responder a las preguntas de evaluación de una forma objetiva y basada en evidencias. La metodología detallada está incluida en el informe de preparación (Anexo 6) y se resume aquí:

- *Revisión de documentos.* El evaluador hizo una revisión de una amplia gama de documentos durante varias fases de la evaluación, con diferentes objetivos. La lista completa está incluida en el anexo 5. Consiste de:
 - Documentos fundamentales del proyecto, como el documento del proyecto (Prodoc) y los informes de avance (PIR).
 - Documentos de gestión del proyecto. Consiste de los planes de trabajo (plurianual y anuales), el presupuesto detallado y detalles financieros, informes de auditoría, minutas de reuniones, *tracking tool*, etc.
 - Documentos producidos en el proyecto como producto de actividades, tales como publicaciones, informes, estudios, planes y estrategias, y por otros proyectos/organizaciones, relevantes para el proyecto.
- *Análisis de los indicadores.* Con base en los PIR y conversaciones con la Unidad de Gestión del Proyecto, el evaluador recopiló los valores actuales de los indicadores y los incluyó en una tabla. Estos valores fueron validados durante los otros pasos del levantamiento de información para esta evaluación.
- *Entrevistas a diversos actores.* El evaluador efectuó una serie de entrevistas semi-estructuradas con un número representativo de actores. La mayoría de las entrevistas fueron bilaterales (uno a uno), pero en unos casos, donde habían más de dos personas, se organizaron entrevistas por grupo focal. Para las entrevistas, se elaboró una plantilla de preguntas específicas (Anexo 7). Esta plantilla fue basada en las preguntas de evaluación, pero debido a los fines de cada entrevista no eran exactamente las mismas. Las preguntas fueron abiertas que permitieron al evaluador y entrevistado tener una conversación más amplia y no restringirse estrictamente a un tema determinado. Para cada grupo de actores, se adaptó la plantilla de entrevistas ya que dependiendo del grupo se podía profundizar en diferentes temas. La información de cada entrevista se registró por escrito y se grabó en audio (luego de haber pedido el permiso respectivo de los/las entrevistados). La información se relacionó con cada pregunta de la evaluación para su debido procesamiento en la elaboración de los hallazgos. En total, se mantuvieron 25 reuniones bilaterales y seis reuniones de grupo (dos con el Grupo de Referencia de la evaluación, y uno con cada uno de las siguientes organizaciones: MAE, WCS y el GAD Malacatos). Durante estas reuniones se entrevistaron 51 personas; 19 mujeres y 32 hombres, que incluyeron a 5 personas del PNUD, 7 de la Unidad de gestión, 15 personas del MAE, 7 de otras entidades públicas, 8 miembros de Gobiernos Autónomos Descentralizados (incl. CONGOPE), 3 personas de WCS, y cinco productores. La lista completa de personas entrevistadas está en el Anexo 3.
- *Observaciones en el campo.* Varios indicadores de progreso y de éxito del proyecto se validan mediante visitas a las áreas focales del proyecto, con observaciones directas y con conversaciones con los beneficiarios locales. Con este fin, durante la evaluación se visitaron las parroquias de Angochagua, Cuyuja y Malacatos, y el Humedal Tembladera. Miembros de la Unidad de Gestión del Proyecto acompañaron las giras de observación, pero no

intervinieron en las conversaciones con los productores ni en las entrevistas con otros actores locales.

- *Procesamiento y validación de información.* Una vez terminado el levantamiento de la información, ésta fue organizada de acuerdo a los criterios y preguntas de la evaluación. En los casos en donde la información sobre ciertas preguntas demostró una tendencia de coincidencia y complementariedad, se la utilizó directamente para sostener hallazgos. En los casos donde no coincidió se la validó mediante un proceso de confrontación (por ej. con la Unidad de Gestión) o se hizo una triangulación (con informantes adicionales).
- *Elaboración de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.* Con base en la información recopilada durante la fase de levantamiento de información y su procesamiento inicial, el evaluador identificó hallazgos preliminares. Cada hallazgo es una respuesta parcial a las preguntas de evaluación, es objetivo y basado estrictamente sobre evidencias (información encontrada durante el levantamiento de información). Estos hallazgos iniciales se presentaron al Grupo de Referencia de la evaluación para su debate. Con base en la retroalimentación recibida, el evaluador definió los hallazgos finales, y las conclusiones de evaluación, refiriéndose a los hallazgos e incluyendo su opinión profesional sustentada. Las conclusiones forman la argumentación de calificar los criterios según la escala presentada en Anexo D de los TdR. Como elementos finales de la evaluación, y haciendo referencia a los hallazgos y conclusiones, el evaluador identificó una serie de lecciones y recomendaciones. Las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto son prácticas buenas o no tan adecuadas en el diseño, en la implementación, en la gobernanza o en el contexto del proyecto que valen la pena ser consideradas en futuros proyectos similares. Las recomendaciones son dirigidas a las agencias de implementación y ejecución y se refieren a acciones inmediatas correctivas, a actividades en el futuro o a prácticas recomendables para aumentar la sostenibilidad de los resultados del proyecto, la probabilidad de lograr el impacto o la réplica a otra escala geográfica o temporal.

1.3. Estructura de este informe

18. El evaluador elaboró este informe borrador con todos los hallazgos sustentados, conclusiones, lecciones y recomendaciones de forma clara y concisa, siguiendo el índice presentado en el Anexo F de los TdR. Primero presenta una descripción breve del proyecto en el contexto ambiental y de desarrollo del país (capítulo 2). Luego presenta los resultados de la evaluación de los temas relacionados al diseño (capítulo 3.1) y la implementación del proyecto (capítulo 3.2). La parte central del informe es la presentación de la evaluación, relacionada a los resultados del proyecto, según los criterios de OECD-DAC (capítulo 3.3). En todo el capítulo 3, los resultados se presentan organizados por tema/criterio. Primero se presentan el/los hallazgos, luego se elabora la sustentación de estos hallazgos y se termina con conclusiones por cada tema/criterio. Al final del informe (capítulo 4) se presentan lecciones y recomendaciones. Toda la información de sustento (TdR, informe de preparación, listas de documentos consultados y personas entrevistadas, cronograma) están presentados como anexos. Una versión borrador de este informe entró en un proceso de revisión por parte del grupo de referencia, agencias de ejecución e implementación y subsecuentemente, fue editado por parte del evaluador para producir este informe final (disponible en español y en inglés). El evaluador presentó por separado un documento en que explicará cómo fueron considerados los comentarios sobre la versión borrador del informe en la versión final.

2. Descripción del proyecto y contexto ambiental y de desarrollo

2.1. Inicio y duración del Proyecto

19. El desarrollo inicial del proyecto fue en 2011. El 25 de noviembre de 2011, la Ministra del Ambiente de Ecuador firmó la carta de aval. El PPG fue ejecutado en el 2012 y el 19 de agosto de 2013, el proyecto final recibió aprobación del *Chief Executive Officer* de GEF. A partir de esta fecha, el MAE siguió el procedimiento establecido a efecto de que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo–SENPLADES, apruebe el proyecto, con lo cual fue posible asignar el cofinanciamiento comprometido por el gobierno. Dicho procedimiento es regular y necesario para que se cree la cuenta a la que deberían transferirse los fondos. Sin embargo, y como es explicado en la EMT, en este caso el proceso tomó siete meses. Por esto, aunque la fecha de inicio del proyecto estuvo programada para septiembre de 2013 con una duración de cinco años (hasta septiembre de 2018), la fecha real de inicio del proyecto fue abril de 2014, esto es, con siete meses de retraso. A partir de la Evaluación de Medio Término del proyecto, se solicitó y aprobó una extensión sin costo de cuatro meses por lo cual la fecha final efectiva es marzo 2019 (¶184).

20. El valor total del proyecto es de US\$24'215,472 valor que incluye los recursos asignados por GEF (US\$ 4'450,472) y el cofinanciamiento de parte del PNUD (US\$ 89,000), el Gobierno de Ecuador (US\$ 18'065,000), WCS (US\$ 250,000) y EcoFondo (US\$ 1'000.000). Además, un estimado de US\$ 361,000 se canalizaría a través de otros proyectos en curso del PNUD para apoyar actividades relacionadas con el presente proyecto (ver Carta de Co-financiamiento PNUD).

2.2. Problemas que el proyecto atenderá

21. A pesar de su tamaño relativamente pequeño, Ecuador es considerado como uno de los diecisiete países megadiversos del mundo¹². Sus cuatro regiones geográficas principales (las Islas Galápagos, la Costa, la Sierra y el Oriente) están sujetas a numerosos sistemas climáticos, dando lugar a zonas de topografía, clima y vegetación diversos, como los manglares y las marismas de la costa tropical, los valles interandinos exuberantes, y las áreas de los Andes con bosques andinos y páramos. Como resultado de estas condiciones ecológicas y climáticas, combinadas con factores biogeográficos, posee una enorme riqueza de especies y el segundo nivel más alto de endemismo en el mundo.

22. Ecuador ha invertido significativamente en el establecimiento de áreas protegidas, las cuales representan actualmente cerca del 20% de la superficie terrestre del país. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador incorpora cuatro subsistemas (i) Subsistema Estatal de Áreas Protegidas (SEAP)¹³, (ii) Autónomo descentralizado (iii) Comunitario y (iv) Privado. Las categorías de AP incluidas en el Subsistema Estatal, tienen restricciones y los usos permitidos en las diferentes categorías de áreas protegidas no están claramente definidos en la legislación ecuatoriana. El Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS) de 2003, contiene disposiciones generales para los tipos de actividades permitidas en las áreas protegidas, pero no hace distinción específica entre las diferentes categorías de AP en cuanto a su gestión y su relación con los objetivos de conservación de vida silvestre. Las áreas protegidas del SEAP, se establecen en tierras públicas y la

¹² Según la lista identificada por Conservation International (Mittermeier, R. A., Robles Gil, P. & Mittermeier, C. G. Megadiversity: Earth's Biologically Wealthiest Nations. (1999) y considerada por el Programa de Naciones Unidas para el Ambiente; <http://www.biodiversitya-z.org/content/megadiverse-countries>. Dependiendo de la fuente, luego fue incluido Iran.

¹³ Hasta 2018 nombrado "Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE)"

mayoría están habitadas por una gran variedad de comunidades locales e indígenas. Estas comunidades por lo general se dedican a actividades de subsistencia y de producción a pequeña escala. La Constitución (2008) reconoce los derechos de estas poblaciones a utilizar los recursos naturales dentro de sus territorios y, la Estrategia Nacional de Biodiversidad propone acciones que sean coherentes con los medios de subsistencia de las comunidades locales.

23. El Gobierno de Ecuador creó el Programa Socio Bosque, implementado por el MAE desde septiembre de 2008. El programa ofrece incentivos a los agricultores y las comunidades indígenas que se comprometen a proteger sus bosques nativos, páramos y otros tipos de vegetación; se da prioridad a las zonas con riesgo de deforestación, de alto valor de los servicios ambientales y de altos niveles de pobreza. A finales de 2018, Socio Bosque tenía un total de 2,681 contratos vigentes con los propietarios de tierras, incluyendo alrededor de 175,000 personas, y que cubren un total de 1.6 millones de hectáreas de bosque nativo, páramos y otros tipos de vegetación¹⁴. Es un complemento *de facto* al SNAP. El programa se centra en mantener la cubierta forestal y también incluye, los procesos participativos de zonificación que definen las zonas habilitadas para la conservación, la caza, la pesca, la recolección, la residencia y el cultivo.

24. La diversidad faunística del Ecuador es particularmente rica. Sin embargo, la fauna ecuatoriana enfrenta diferentes presiones y amenazas. Una causa es el cambio climático global que puede afectar directamente e indirectamente a la vida silvestre, en una magnitud no conocida todavía¹⁵. Las principales presiones directas son la pérdida o degradación del hábitat por conversión a pastizales y a cultivos, el tráfico ilegal de animales silvestres, la caza y la pesca no sostenibles y los conflictos humano-vida silvestre. Estas amenazas están vinculadas a procesos como la explotación del petróleo y la minería, el crecimiento demográfico y la migración, la explotación forestal y el avance del límite agrícola relacionado a mejor accesibilidad. Aparte de las amenazas relacionadas a la fragmentación y pérdida de hábitat, hay una serie de amenazas directas que enfrenta la vida silvestre en las áreas naturales. Son diferentes factores que se ven agravados por razones demográficas y económicas. Se destaca principalmente la cacería de subsistencia no sostenible, la cacería comercial, el tráfico de especies de fauna silvestre, la matanza de animales silvestres por los conflictos con los seres humanos, la destrucción y fragmentación de hábitats por el desmonte para la agricultura y la ganadería.

25. La principal barrera para garantizar la protección eficaz de muchas especies y poblaciones de fauna silvestre autóctona, es la falta de capacidades adecuadas; el conocimiento y sistemas que permitan a las AP funcionar eficazmente en la conservación de la vida silvestre de importancia mundial. A pesar de que las APs brindan protección a los hábitats a un nivel macro, la falta de una visión integral de paisaje, su ubicación y sus regímenes de gestión actuales, forman una barrera para una conservación adecuada a largo plazo. Algunas especies de las categorías ‘En Peligro Crítico’, ‘En Peligro’ y ‘Vulnerable’ en la Lista Roja de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), son particularmente exigentes en términos del tamaño de los espacios, de las distancias de dispersión y de la conectividad del hábitat. Esto aumenta la probabilidad de que entren en conflicto con los humanos y los hace altamente dependientes de la manera en cómo los paisajes circundantes y adyacentes a estas APs se gestionan.

26. Para superar estas barreras y brindar una solución a largo plazo a las amenazas a la vida silvestre, se requiere de un cambio de paradigma que vaya, desde los enfoques actuales de gestión

¹⁴ <http://sociobosque.ambiente.gob.ec/?q=node/44>

¹⁵ https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7966/Impacts_climate_change_wildlife.pdf?sequence=3&%3BisAllowed=

<https://www.theguardian.com/environment/2014/mar/31/ipcc-climate-report-wildlife-impact>

de las AP basados en el sitio para su gestión, y a la adopción de un enfoque de paisaje más amplio. Este nuevo tipo de gestión debe basarse en información actualizada acerca de los requerimientos de la vida silvestre. Debe ser complementada con mejoras en el hábitat e incluir a los habitantes de las áreas productivas rurales para poner en valor la conectividad de los paisajes productivos que los rodean y separan.

27. Otra barrera para aplicar una visión de paisaje en la gestión de áreas protegidas en el territorio, son las débiles condiciones de gobernanza y planes de desarrollo deficientes en los paisajes circundantes a las áreas protegidas (AAPP). Esto se debe resolver mediante el apoyo a la gestión de los gobiernos locales e integrar conceptos de paisajes y conservación de vida silvestre en sus planes de desarrollo territorial y con la coordinación interinstitucional a diferentes escalas.

28. Otras barreras están relacionadas a las comunidades que rodean las áreas naturales y que interactúan con la vida silvestre: de un lado, hay poco control a la caza furtiva y comercial, hay una limitada capacidad de gestión interinstitucional para la gestión de los conflictos humano-vida silvestre, basada en mejores prácticas de producción para las comunidades rurales. Por esto, para volverse sostenible y eficaz, una solución tiene que ir acompañada de esfuerzos para reducir la caza y el comercio ilegal de fauna silvestre; involucrar la participación activa de las comunidades locales, en colaboración con las instituciones públicas fortalecidas (a niveles central y descentralizado), y brindar alternativas para garantizar la seguridad económica y alimenticia.

29. Durante la ejecución del proyecto, el contexto sufrió varios cambios, principalmente relacionados al nivel institucional y económico. El principal cambio ha sido la recesión económica desde el 2015, relacionada con los bajos precios del petróleo. Esto ha generado una disminución del presupuesto fiscal causando, entre otros, disminución del presupuesto del MAE ¹⁶y una falta de liquidez del Programa Socio Bosque que dejó de incorporar nuevas áreas. A nivel institucional ha habido un constante cambio administrativo a todo nivel, tanto de autoridades como en las orientaciones estratégicas. Entre otros, desde octubre de 2018 el MAE está en un proceso de reestructuración; inicialmente por la fusión con la Secretaría Nacional de Agua (SENAGUA) que actualmente ya no se dará (¶122). En paralelo, se formó el Fondo de Inversión Ambiental Sostenible como nueva entidad de manejo de fondos para temas ambientales. El gobierno actual decidió desarrollar el Código Orgánico Ambiental (COA) como nueva Ley Macro para temas ambientales reemplazando, entre otros, el TULAS. El cambio en los gobiernos locales, generó también un desfase del proyecto con el desarrollo de los planes de desarrollo de los gobiernos locales. Otro cambio que generó nuevas oportunidades fue el inicio del Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible (PROAmazonía), ejecutado por el MAE y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), financiado por el Fondo Verde del Clima y GEF e implementado por el PNUD.

2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo

30. El Proyecto Paisajes - Vida silvestre es una aproximación innovadora del país al tema de conservación de la vida silvestre. Es la primera vez en Latinoamérica que se desarrolla un proyecto GEF enfocado principalmente en la gestión de vida silvestre, y es la primera vez que se aplica una visión de paisaje en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). El objetivo de este proyecto fue lograr que el sistema de AP del Ecuador aplique enfoques de manejo de paisajes para

¹⁶ En el presupuesto general del estado (www.finanzas.gob.ec), el presupuesto del MAE era USD 65M en 2014, USD 80M en 2015 y disminuyó a USD 28M en 2016. En 2017 y 2019 sigue disminuyendo a USD 26 y USD 24 M, respectivamente. El mayor presupuesto en el 2018 (USD 58M) fue principalmente cumplir con deudas con beneficiarios generados en años anteriores, entre ellos por el Programa Socio Bosque.

incrementar su efectividad en la conservación de la vida silvestre de importancia mundial. Esto permitirá mantener la conectividad de los hábitats, en áreas lo suficientemente grandes, así como también mantener diferentes tipos de hábitat para la dispersión de fauna clave.

31. El proyecto se centra en la conservación de 19 especies de animales silvestres amenazadas a nivel mundial (13 mamíferos, 4 aves, un reptil y un pez). Durante su diseño, el proyecto seleccionó cinco paisajes de intervención, éstos incluyen siete áreas protegidas focales (El Refugio de Vida Silvestre El Pambilar, la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, la Reserva Ecológica El Ángel, La Reserva Ecológica Cofán-Bermejo, La Reserva Ecológica Antisana, el Parque Nacional Llanganates y el Parque Nacional Podocarpus), y dos corredores (Llanganates-Sangay y Cuyabeno-Yasuní).

- *Paisaje 1 “Pambilar-Cotacachi Cayapas”*: se une con, e incluye el Refugio de Vida Silvestre El Pambilar y la zona baja de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas.
- *Paisaje 2 “Cotacachi Cayapas-El Ángel”*: se une con, e incluye a la zona alta de la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas y la Reserva Ecológica de El Ángel.
- *Paisaje 3 “Cofán Bermejo-Llanganates”*: se une con, e incluye a la Reserva Ecológica Cofán-Bermejo, el Parque Nacional Cayambe-Coca, la Reserva Ecológica Antisana, El Parque Nacional Cayambe-Coca, el Parque Nacional Llanganates y el Corredor Llanganates-Sangay.
- *Paisaje 4 “Corredor Cuyabeno–Yasuní”*: conecta a dos de las más grandes AP del país en la Amazonía Ecuatoriana (La Reserva de Producción Faunística Cuyabeno y el Parque Nacional Yasuní).
- *Paisaje 5 “Parque Nacional Podocarpus”*: con sus conexiones hacia el oriente y sur-occidente (Parque Nacional Yasuní y la Reserva Biológica Cerro Plateado).

32. Durante la ejecución del proyecto, y en atención al cumplimiento de uno de sus indicadores, se añadieron dos áreas protegidas réplica (Parque Nacional Cayambe-Coca y el Parque Nacional Sangay) y dos provincias réplica (El Oro y Azuay), con las que el proyecto no trabajó directamente, pero que se vieron beneficiadas de manera indirecta por la conectividad a nivel de paisaje que este fomentó.

33. El proyecto generó beneficios ambientales globales, porque se enfocó en la conservación de vida silvestre emblemática y amenazada, mediante una visión de paisaje en la gestión de los sistemas de áreas protegidas. De esta manera, el proyecto ayudó a incrementar la cobertura de hábitats amenazados y las especies amenazadas, que constituye un indicador para el objetivo estratégico GEF BD1 "Mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas". El proyecto también contribuyó a la consecución de resultados del Programa de País del PNUD, en particular "La reforma institucional y la mejora de la capacidad de las autoridades para priorizar e incorporar en el Plan Nacional de Desarrollo temas en materia de conservación, de acceso y uso sostenible de la biodiversidad y de planificación del ambiente".

2.4. Actores principales

34. La institucionalidad ambiental en Ecuador es liderada por el Ministerio del Ambiente (MAE). La Subsecretaría de Patrimonio Natural es la que está directamente relacionada con el presente proyecto. Esta subsecretaría integra a la Dirección Nacional de Biodiversidad, que a su vez incluye la Unidad de Áreas Protegidas, la Unidad de Vida Silvestre, la Unidad de Bioseguridad y la Unidad de Recursos genéticos y a la Dirección Nacional Forestal. El MAE también implementa el programa Socio

Bosque. Por ser punto focal técnico de GEF, avala y generalmente funciona como agencia de ejecución de proyectos GEF.

35. Entre otras agencias gubernamentales nacionales relevantes para el proyecto, se encuentra la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), debido al enfoque de paisaje del proyecto porque es responsable de la coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, el cual promueve el desarrollo integral del país, la desconcentración y la descentralización, así como el establecimiento de planes, programas y proyectos de reforma institucional, territorial, la ordenación del territorio, la inversión pública y la planificación. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es la institución rectora multisectorial, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola y ganadera. Es relevante para el presente proyecto ya que muchas de las amenazas que afectan a la vida silvestre y sus hábitats se originan en los sectores de la producción que atañen al MAG.

36. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en sus tres niveles, tienen la función de determinar la organización y el uso de la tierra a nivel local, como un elemento determinante de los planes de uso del suelo. Los GAD a nivel provincial, municipal y parroquial son responsables de la generación de los planes de desarrollo y uso de la tierra, de la gestión ambiental, de la declaración de áreas protegidas provinciales y municipales, de la formulación de las normas ambientales locales y de la ejecución de proyectos de gestión sostenible de los recursos naturales.

37. El artículo 167 del TULAS prevé la creación de Comités de Gestión en todas las áreas protegidas, con el objetivo de promover la participación voluntaria de entidades públicas y privadas con intereses o responsabilidades relacionados con las AP (incluyendo implícitamente la gestión sostenible de la vida silvestre dentro de sus límites).

38. Las Organizaciones No-Gubernamentales (ONG) ambientales tienen un rol importante en la gestión ambiental en el Ecuador. Ellas apoyan tanto al gobierno nacional, como a los subnacionales y a las comunidades locales, tanto con estudios, fortalecimiento de capacidades, apoyo técnico, comunicación social, educación ambiental y programas de conservación directa (manejo sostenible, protección de especies). WCS es una de ellas, con experiencia específica en la investigación aplicada al manejo y uso sostenible de la vida silvestre a nivel global. WCS Ecuador, presente en Ecuador desde el 2001, participa como agencia responsable para la ejecución de varias actividades en el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.

39. Varias universidades en el Ecuador, participan de diferentes maneras con la gestión ambiental y el manejo de la vida silvestre, mediante investigaciones y la capacitación de futuros profesionales. Especialmente las facultades de ciencias biológicas y los museos de ciencias naturales, son fuentes importantes de información sobre la biodiversidad. En el proyecto, varias universidades participaron en actividades específicas, entre ellas la Universidad San Francisco de Quito, la Universidad Técnica Particular de Loja y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

40. Las familias organizadas en las comunidades rurales (perteneciendo a pueblos indígenas o no) son consideradas los beneficiarios finales del proyecto. El indicador de Resultado del Programa de País del PNUD, reconoce explícitamente el derecho de los actores sociales a un ambiente sano, seguro y la sostenibilidad ambiental, y el proyecto aportó con herramientas y la creación de habilidades para ello. Las comunidades rurales se beneficiaron directamente de la implementación de las iniciativas productivas sostenibles y de las fuentes alternativas de proteína desarrolladas. Los pequeños productores locales son los actores principales en las acciones de reducción de presión sobre la fauna silvestre, la reducción de comercio ilegal de carne de monte y de los conflictos humano-vida silvestre. Con un enfoque participativo, las actividades del proyecto que tienen

interacción directa con comunidades fueron planeadas, acordadas, ejecutadas y monitoreadas con ellas. En el caso de las comunidades indígenas, que tienen sus territorios legalmente denominados como Circunscripciones Territoriales, tienen las mismas funciones que los gobiernos locales (GAD) en virtud de lo dispuesto en el COOTAD.

41. El sistema de Naciones Unidas en el país cuenta con representación permanente de varias agencias. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es una de estas. El PNUD ha apoyado la gestión para el desarrollo sostenible y el manejo ambiental desde hace varias décadas. Uno de sus canales de apoyo es la implementación de proyectos GEF. PNUD ha sido la agencia implementadora de un total de 56 proyectos GEF que incluyen el Ecuador; 22 de los cuales fueron proyectos nacionales (implementados únicamente en el Ecuador) los demás binacionales, regionales o globales. Doce proyectos GEF-PNUD fueron de tamaño completo y el resto de tamaño mediano. El PNUD también ha sido implementador del programa de pequeñas donaciones de GEF en Ecuador.

2.5. Resultados esperados

42. Para lograr el objetivo principal, el proyecto trabajó en dos niveles, dentro de dos componentes estrechamente integrados e interdependientes, de manera que la acción coordinada necesaria para adoptar este cambio de paradigma, pudiera ser dirigida desde el interior de las instancias e instituciones apropiadas y se entregara un conjunto de productos relacionados entre sí que cumplan colectivamente este desafío. Cada uno de estos componentes tiene un resultado deseado, y una serie de productos.

- Componente 1 - Resultado 1: Las AP contribuyen eficazmente a la conservación de la fauna silvestre amenazada.
 - Producto 1.1: Marco de manejo adaptativo para guiar la implementación rentable de la conservación de la vida silvestre.
 - Producto 1.2: Emplazamiento de las acciones específicas de conservación de la vida silvestre en las áreas protegidas.
 - Producto 1.3: Los esquemas de gestión basados en la comunidad reducen las presiones de la caza de subsistencia en 3 áreas protegidas.
- Componente 2 - Resultado 2: Conservación de la vida silvestre en el paisaje.
 - Producto 2.1: Sistema de aplicación de la ley reforzado para combatir la caza ilegal.
 - Producto 2.2: Planificación y normas de uso del suelo para proteger hábitats vulnerables.
 - Producto 2.3: Conectividad funcional en las áreas que se encuentran entre las AP focales.

2.6. Indicadores de línea base establecidos

43. El marco de resultados del Prodoc, estableció para el objetivo del proyecto un total de seis indicadores: uno sobre la situación de las poblaciones de vida silvestre, uno sobre el estado de los hábitats seleccionados, uno para la reducción de amenazas, dos para el entorno favorable y uno para replicación. Los resultados de los dos componentes tienen cinco indicadores cada uno. Cada uno de los dieciséis indicadores tienen información detallada sobre su concepto, su forma de medición y su

línea base (Sección II del Prodoc). El documento no presentó indicadores para el nivel de producto o actividad.

3. Hallazgos de la evaluación

3.1 Diseño y formulación del proyecto

3.1.1. Análisis de la lógica del proyecto, estrategias y resultados.

D1¹⁷. El diseño del proyecto incluye una lógica coherente, con un objetivo claramente definido y una estrategia que consiste de diferentes acciones para tratar de forma integral a la problemática de gestión de la vida silvestre.

D2. Cubriendo cinco paisajes, el proyecto tuvo una presencia amplia en el territorio. Haber escogido una estrategia de diferentes acciones en cada paisaje resultó en un cierto nivel de dispersión.

D3. El proyecto tiene indicadores detallados a nivel de resultados y objetivo. Unos indicadores fueron adaptados a la realidad del contexto durante la ejecución del proyecto. El principal indicador de impacto (O1) requiere de mucha inversión (de presupuesto y tiempo) para su medición y todavía no ha podido ser medido suficientemente.

44. La EMT ha concluido que el proyecto fue bien diseñado, con un objetivo relevante para el país, una hipótesis planteada coherente, barreras adecuadamente identificadas y un marco lógico con resultados vinculados con estas barreras. Durante la fase de preparación de la presente evaluación, el evaluador confirmó la buena calidad general de diseño. Durante la fase de preparación de esta evaluación, el evaluador construyó la teoría del cambio (TdC) que implícitamente sostiene el proyecto.¹⁸ Esta TdC fue directamente construida con los elementos del marco de resultados, lo que implica que los productos y resultados planeados se relacionan de forma lógica y directa con el objetivo. El único cambio que el evaluador ha sugerido tiene que ver con la formulación de impacto: aunque el objetivo general del proyecto (“El SNAP aplica enfoques de paisaje para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre”) es claro, no fue formulado como impacto en el sentido de los lineamientos PNUD-GEF¹⁹ pero representa varios aspectos que están representados por sus indicadores. Por esta razón, se presenta este objetivo como sombrilla que incluye resultados finales e impacto. El evaluador consideró que el impacto del proyecto está mejor representado por el primer indicador del objetivo (El mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies prioritarias de vida silvestre en los paisajes). Por esto, presenta este indicador como ‘impacto’ en la TdC y los otros indicadores son presentados como ‘resultados finales’. En adición, durante la construcción de la TdC el evaluador identificó que faltaba un supuesto: que la inclusión en modelos de conservación efectivamente implica protección de la vegetación. Por esto, propuso un segundo ‘impacto’ que explica el estado de conservación de la cobertura de vegetación natural. Este impacto

¹⁷ Al principio de cada sección de resultados de evaluación se presentan los hallazgos que luego de argumentará con información. Para facilidad de referencia, cada hallazgo está codificado con una letra del criterio (D = Diseño, IP = Implementación del proyecto, RG = Resultado General, etc) y un número.

¹⁸ Véase Figura 1 del informe de preparación; anexo 6 a este informe

¹⁹ Cambios reales o anticipados, positivos o negativos, en el beneficio ambiental global como son verificados por cambios en el nivel de estrés ambiental o cambio de estatus; también considerando impactos de desarrollo sustentable, incluyendo cambios en modos de vida.

a su vez, también ayuda a mejorar la abundancia de las especies focales. Así la TdC representa claramente la lógica del proyecto, con un impacto final (abundancia de especies prioritarias) que es generado por dos vías (que pueden considerarse “caminos de impacto”²⁰): (1) la gestión de territorio que resulta en mejor conservación de la cobertura de vegetación natural (tanto adentro como afuera de las áreas protegidas) y por esto, aporta al mejor estado de la vida silvestre y (2) las diferentes acciones directas del manejo de vida silvestre implementadas en el territorio (control del tráfico ilegal, sostenibilidad de la cacería, inclusión de aspectos de manejo de fauna en planes locales), aportan al mejor estado de la vida silvestre.

45. Según las personas entrevistadas con la formulación del proyecto, el enfoque del proyecto de gestión de vida silvestre, a través de la promoción de una visión de paisajes fue una elección estratégica: el MAE había identificado la necesidad de priorizar la conservación de su riqueza faunística, pero no fue claro en como incluir esto en un proyecto efectivo. En parte, como un esfuerzo de alinear el proyecto con los objetivos estratégicos del GEF en su tiempo, se asoció el impacto deseado de mejorar el estado de conservación de la vida silvestre mediante la aplicación del enfoque de manejo de paisajes. Promover una visión de paisaje asegura un enfoque integral, que combina la gestión de las áreas protegidas, otras áreas naturales y paisajes productivos; busca conectividad entre estos elementos; combina actividades de conservación de ecosistemas naturales, con uso sostenible de áreas productivas, y brinda la oportunidad de coordinar entre varios actores y sectores. Todo esto resultaría en un buen manejo del paisaje lo que, en combinación con acciones directamente enfocadas en la fauna (planes de gestión, control de tráfico y comercio, manejo de conflictos), resultaría en un mejor estado de conservación de la vida silvestre en todo el paisaje, pero, además, lograría otros beneficios ambientales y sociales.

46. El proyecto es aplicado en cinco paisajes, cubriendo una gran parte del país. Además, enfocado en 19 especies focales entre aves, mamíferos, reptiles y peces. Los resultados esperados hablan a nivel de estos paisajes (las áreas protegidas y la gestión de áreas no protegidas en 5 paisajes contribuye eficazmente a la conservación de la vida silvestre). Por limitaciones obvias de tiempo, recursos financieros y humanos, se aceptó que no se podían implementar todas las acciones en todos los paisajes y tampoco cubrir toda la población de las especies focales. También por consideraciones estratégicas, no fue necesario considerar todas las actividades en todos los paisajes: no todas las amenazas a la vida silvestre se manifiestan de la misma forma en todo lado. Como respuesta, se tomó la decisión de aplicar determinadas estrategias en ciertas zonas y enfocarse en pocas especies en cada paisaje con base en un análisis estratégico de necesidad y oportunidad. En total, se trabajó en más de 60 parroquias y municipios, en 11 provincias, directamente con 7 áreas protegidas y con 2 adicionales para ciertas acciones. En todas estas localidades se implementaron actividades como censos y monitoreo, fortalecimiento de capacidades, apoyo a gestión en el ámbito legal y normativo, control de tráfico de vida silvestre, implementación de proyectos productivos, acuerdos para la cacería de subsistencia sostenible y proyectos de alternativas de fuentes de proteína y proyectos para la mitigación de los conflictos humano-vida silvestre. Sin embargo, en ninguna localidad se hicieron más de tres de estas actividades y en la mayoría se hizo solo una. Además, ciertas actividades (por ejemplo, los proyectos productivos) fueron implementadas en unas pocas localidades en cada paisaje. Esta estrategia de implementación es justificable desde el punto de vista de efectividad (enfocar las acciones donde fueran más relevantes) y eficiencia (usar los recursos de la mejor manera) pero el resultado fue un proyecto disperso geográficamente y en ninguno de los sitios se aplicó el abanico completo de actividades. Así el proyecto ha logrado atender un área y una población mucho mayor que con una posible estrategia alternativa (ej. aplicar todas las actividades en unos pocos

²⁰ Clark, H. and Taplin, D. (2012) Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change. New York: Actknowledge

sitios), pero con el riesgo de que poca gente entienda toda su lógica al estar participando solamente en unas actividades. Por ejemplo, en las entrevistas con los 23 actores locales, solamente cinco (todos estos funcionarios del MAE²¹), estaban involucrados en más de dos actividades del proyecto.

47. En general, la calidad de los 16 indicadores del proyecto es buena. Todos tienen una clara explicación de su relevancia, son cuantificados, cuentan con línea base y una detallada explicación de los niveles de aspiración (meta) y su forma de medir. La EMT ya concluyó que son precisos, relevantes y cuantitativos. Sin embargo, también observó que las metas de algunos indicadores (O1, 1.3) son muy ambiciosas y difíciles de lograr. También observó que algunos indicadores deberían ser ajustados (O2, O3, 2.5) para que se ajusten mejor al contexto actual. Como respuesta a la EMT, el proyecto ajustó la formulación de unos pocos indicadores. Como se observa en los resultados de esta evaluación, la mayoría fueron logrados y por esto han demostrado que fueron adecuados y medibles. Sin embargo, la medición del indicador de impacto principal (O1, Mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies en paisajes seleccionados) costó mucho en términos de presupuesto, tiempo y capacidad humana. Esto causó que el proyecto se extendiera 4 meses, para poder tener un nivel mínimo de medición para las principales especies. Aunque se logró una información valiosa del estado y la abundancia de la vida silvestre todavía este periodo es corto para tener información confiable para evidenciar tendencias poblacionales de las especies (¶129, 130). La necesidad de un monitoreo a largo plazo para demostrar tendencias en la abundancia de vida silvestre es bien conocida y ha podido ser anticipada en el diseño del proyecto.²²

48. El diseño del proyecto no cuenta con indicadores a nivel de productos. Por esto, no se puede analizar la calidad y cantidad de productos planeados. Por ejemplo, el producto 1.1 (“marco de gestión para guiar la implementación rentable”) no dice en que debe consistir este marco, cuando debe estar listo, que temas debe incluir. Si bien hay una serie de actividades mencionadas abajo del producto, no es posible, por ejemplo, entender en detalle en que consiste la información y el sistema de apoyo de decisiones mencionado en el producto 1.1.c “Gestión de la información y el sistema de apoyo de decisiones basados en datos actualizados y fiables y en conocimientos tradicionales”.

3.1.2. Supuestos y riesgos

D4. Los supuestos y riesgos incluidos en el diseño del proyecto son adecuados y lógicos pero la lista no es completa.

D5. El análisis de riesgos es robusto, detallado y en parte ha sido usado para identificar actividades y productos.

49. En el marco de resultados del Prodoc, se consideraron cinco supuestos, relacionados al impacto del cambio climático y de las actividades humanas, que no exceden el margen de tolerancia de las especies y de los hábitats, con la continuidad de condiciones de gobernabilidad local y de la presencia y continuidad de interés, colaboración y compromiso del MAE, los GAD y las comunidades (véase marco de resultados, Prodoc). En el diseño, estos supuestos fueron asociados al logro del Objetivo (3) y con el resultado (2). En la construcción de la TdC durante la fase de inicio, el evaluador identificó una serie de supuestos adicionales (véase Tabla 1 del informe de preparación; anexo 6). Muchos de estos supuestos están asociados al logro de actividades y productos, como son la

²¹ De los 23 actores locales entrevistados, 7 fueron funcionarios de MAE.

²² Un estudio analítico reciente demostró que en el 72% de las 477 especies analizadas, un mínimo de 10 años de monitoreo es necesario para detectar tendencias poblacionales en vida silvestre. En 30% de los casos, se necesita más de 20 años. El estudio concluye que resultados de monitoreo durante periodos cortos tienen poca potencia y son posiblemente engañosos. White (2019) BioScience 69(1) <https://academic.oup.com/bioscience/article/69/1/40/5195956>

disponibilidad de recursos humanos capacitados, la presencia de incentivos y la obtención del cofinanciamiento. Aunque suenan marginales, son factores que han causado desafíos en la implementación del proyecto (¶87, 89, 90). A nivel del logro del resultado directo, existe otro tipo de supuesto que el proyecto no ha identificado en su diseño, es la aceptación y aplicación de planes y legislación y la continuidad de coordinación entre diferentes instituciones. Finalmente, el evaluador ha identificado dos supuestos adicionales al logro de impacto, que son considerados fundamentales para la TdC del proyecto (¶44). El primero supuesto es que con una mejor conservación de la vegetación se mejora efectivamente el estado de la vida silvestre. El segundo supuesto es que no existen otras presiones humanas o naturales que afectan la vida silvestre (en otras palabras: que un eventual impacto se puede atribuir al proyecto y no es influido por otros factores).

50. La matriz de análisis de riesgos (Prodoc, Sección IV, Parte II) presenta nuevamente tres de los seis supuestos del marco de resultados, en otras palabras y en forma de riesgos (continuidad del compromiso de MAE, colaboración e interés de comunidades, gobernanza local) y presenta dos nuevos (alta rotación del personal de MAE y demoras por hacer administración mediante el HACT²³ por WCS). Esta lista de riesgos, aunque algo redundante con los supuestos, es adecuada. Con la experiencia del cambio en el contexto durante el periodo de implementación del proyecto (¶29) se podría haber incluido un riesgo adicional: la inestabilidad económica del país reduce drásticamente la disponibilidad de fondos fiscales para el MAE y sus programas (incl. Socio bosque). Este riesgo ha afectado el cumplimiento de varios productos (¶87, 103), y aunque estos fueron mitigados, sigue amenazando la sostenibilidad del proyecto (¶127). En los PIR, el proyecto reportó riesgos que han llegado a niveles críticos, ya sea de la lista del Prodoc u otros riesgos. Esto ocurrió en el PIR 2015 y 2016 justamente con el riesgo que no fue captado originalmente (la reducción en presupuesto del MAE) y en el PIR 2017 para señalar la imposibilidad de hacer las tres rondas de monitoreo.

51. El análisis de riesgos incluido en el Prodoc es correcto y completo, con su categorización, calificación de impacto y probabilidad, presentación de medidas de mitigación o respuesta y el propietario del riesgo. En tres riesgos, la contramedida propuesta fue directamente incluida en la lógica del proyecto. Por ejemplo, como respuesta al riesgo de falta de voluntad de las comunidades para cambiar sus hábitos y adoptar alternativas, el proyecto incluye los resultados de promover y fortalecer los medios de subsistencia que proporcionan beneficios para el bienestar. Así mismo, para el riesgo de que las condiciones de gobernabilidad sean desarrolladas inadecuadamente, el proyecto fortalece el papel de los GAD e incorpora elementos de colaboración con SENPLADES a través de la guía para la inclusión de criterios de vida silvestre en PDOTs. Del otro lado, la respuesta al riesgo de que el MAE siga apoyando con sectores estratégicos fue “el proyecto se centrará en mostrar los beneficios económicos, sociales, ambientales y culturales de la conservación de vida silvestre”. Pero esto, en realidad, no fue así: si bien el proyecto logró beneficios para el nivel local, no hay estudios o estrategias para demostrar los beneficios generales, dirigidos a nivel nacional.

3.1.3. Lecciones de otros proyectos incluidos en el diseño del proyecto

D6. El proyecto ha incluido pocas lecciones de otros proyectos en su diseño. Esto en parte fue porque el enfoque del proyecto fue nuevo. Durante la implementación del proyecto, la comunicación y colaboración fue efectiva con otros proyectos en ejecución, pero la experiencia de proyectos anteriores fue escasamente incluida.

²³ *Harmonized Approach to Cash Transfers*; Enfoque Armonizado para Transferencias de Efectivo - Sistema de las Naciones Unidas para transferencias entre agencias

52. Este proyecto es el primero en el portafolio GEF en Latinoamérica enfocado en vida silvestre. En la región, si ha habido otras iniciativas grandes sobre la conservación de vida silvestre en el contexto del territorio, pero enfocadas en una especie emblemática y con visión de corredores más que paisajes completos²⁴. Por esta singularidad no hay muchos proyectos anteriores disponibles cuyas lecciones y experiencias se hayan podido incluir. La principal estrategia mediante la cual el proyecto incluyó experiencias anteriores fue mediante la colaboración con las instituciones y grupos de especialistas, que han acumulado experticia con el manejo de fauna en el país, como son WCS, USFQ y el Grupo de Trabajo del Cóndor Andino. Según varios informantes claves entrevistados durante esta evaluación, la invitación de parte del MAE a WCS de participar como socio responsable del proyecto fue específico para este fin: asegurar que una organización con mayor experiencia en el tema tenga un rol importante en el proyecto. El evaluador considera que esto fue una estrategia efectiva: si bien hay más organizaciones en el país con experticia relevante en la gestión de vida silvestre, que han podido ser incluidas de alguna manera en el proyecto (ej. Aves y Conservación, Conservación Internacional, IUCN), WCS probablemente tiene la experticia más relevante. Además, el personal de WCS mantiene una buena relación profesional y personal con las demás instituciones, así que habría comunicación *de facto*.

53. El Prodoc²⁵ menciona como el proyecto colaboraría con otros cuatro proyectos GEF, relevantes para el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre. Más que enfocarse en incorporar lecciones de estos proyectos, esta sección explica cómo se coordinaron las actividades y se mantuvo la comunicación durante la ejecución. Por ejemplo, acciones en la Tembladera (El Oro) fueron construidas sobre un proyecto anterior²⁶. En las visitas en el campo (Imbabura), el evaluador también observó que lecciones con manejo ganadero aprendidas del proyecto GEF/FAO “Enfoques resistentes al clima de la producción ganadera” fueron aplicadas en el Proyecto Paisajes - Vida silvestre. La colaboración con el Proyecto de Apoyo al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (PASNAP) ha sido continua ya que es ejecutada por el MAE y los dos proyectos en conjunto, apoyan a la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB) de forma coordinada. Luego durante su ejecución, el proyecto estableció un contacto efectivo con PROAmazonía; otro proyecto del PNUD con financiamiento del Fondo Verde de Clima (*Green Climate Fund*, GCF) y GEF que apoyaría y brindaría sostenibilidad a las acciones productivas y de conservación en los paisajes amazónicos (§103, 127). También tiene coordinación gerencial con el proyecto GEF/PNUD “Conservación de la Biodiversidad de Anfibios Ecuatorianos y Uso Sostenible de sus Recursos Genéticos” que empezó en el 2016 y que está administrativamente conectado al Proyecto Paisajes - Vida Silvestre (§166). El proyecto GEF/PNUD regional “Support to Eligible Parties to Produce the Sixth National Report to the CBD (LAC)” y la Iniciativa de Finanzas para la Biodiversidad (*the Biodiversity Finance Initiative*; BIOFIN²⁷) fueron importantes para apoyar el marco político en que se inserta el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre. En general, los gerentes de los diferentes proyectos ejecutados por el MAE entrevistados durante esta evaluación confirmaron que se ha mantenido una comunicación frecuente (cada semana o cada dos semanas) entre ellos y a nivel directivo y ministerial del MAE, lo que ayudó al intercambio de experiencias y lecciones.

54. Aparte de los mencionados proyectos GEF, el Prodoc no menciona otras iniciativas en marcha, como por ejemplo, otro proyecto GEF ejecutado durante el mismo periodo (Programa de

²⁴ ej. Jaguar: <https://www.panthera.org/initiative/jaguar-corridor-initiative>; Sharks and sea turtles: <https://whc.unesco.org/en/activities/14/>; Oso andino: http://assets.panda.org/downloads/oso_estrategia_conservacion_abr_2003.pdf

²⁵ Prodoc versión Español, p71-73

²⁶ Proyecto Sostenibilidad Financiera del SNAP

²⁷ <http://biodiversityfinance.net/index.php/about-biofin/biofin-approach>

las Naciones Unidas para el Ambiente, Consorcio para el Desarrollo Sustentable de la Ecorregión Andina - CONDESAN: multiplicando los beneficios ambientales y de carbono en ecosistemas alto andinos) y que tiene varios aspectos de coincidencia con el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre. A pesar de que no fue previsto en el diseño, durante la ejecución del proyecto se estableció una efectiva colaboración con CONDESAN específicamente para la gestión de las Áreas de Conservación y Uso Sustentable (ACUS). Otro ejemplo relevante que no fue mencionado, es el del programa “Iniciativa para la conservación de la Amazonía Andina”, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que estaba en su fase final cuando el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre estaba en gestión. Este proyecto apoyó durante diez años una serie de programas de uso sostenible de agricultura y biodiversidad (incluyendo la vida silvestre) en dos de los paisajes del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.

55. El evaluador observó que, en el campo, el proyecto si buscó colaboración y alineamiento con otros proyectos en marcha, como los mencionados proyectos de FAO y CONDESAN. No obstante, el proyecto no incorporó otras experiencias de iniciativas pasadas en las mismas zonas. Por ejemplo, en la zona del proyecto en Napo (Cuyuja) se ejecutó el Proyecto de Adaptación al Impacto del Retroceso Acelerado de Glaciares en los Andes Tropicales - PRAA²⁸, que incluyó el apoyo a las comunidades para hacer huertos familiares bajo invernadero. En Imbabura, una de las comunidades incluidas en el proyecto, había sido beneficiaria de una serie de proyectos para el manejo de sus ecosistemas andinos y su sistema productivo. En ambos casos, aunque algunos informantes locales se acuerdan de estos proyectos, no ha habido una inclusión sistemática de estas experiencias, mediante una identificación *ex-ante*, una identificación de buenas prácticas y lecciones, y/o la movilización de la memoria local.

3.1.4. Participación planificada de actores

D7. El proyecto ha identificado una amplia gama de actores relevantes y su rol en el proyecto fue identificado después de consultarlos durante la fase de diseño. Esto ha resultado en una participación representativa de actores en la implementación del proyecto.

56. El Prodoc incluye un análisis adecuado de actores, que también había sido identificado por la EMT. Durante la fase de desarrollo del proyecto (PPG) se consultó una representación de ellos y se estableció un cuadro detallado con actores principales, GAD municipales y provinciales y ONGs en las zonas de actividad. Un resumen de los principales actores y su rol en el proyecto se presenta en la tabla 1. El evaluador considera completa y adecuada la identificación y asociación de actores en el diseño y ejecución. Posiblemente una omisión en la fase del diseño fue la subestimación del rol de los GAD Parroquial que durante la ejecución del proyecto han tenido un rol importante y positivo en el apoyo a los proyectos productivos de las comunidades, en la preparación de PDOT y hasta en la contribución con cofinanciamiento (¶91). Del otro lado, los comités locales de gestión tuvieron menos protagonismo en el proyecto que el que había sido considerado inicialmente (¶1a).

²⁸ http://www.comunidadandina.org/cooperacion_praa.aspx

Tabla 1. Actores clave institucionales²⁹

Actores	Funciones (en relación al proyecto)	Papel en la implementación del proyecto
MAE	Institución líder del sector ambiental. Administración de Áreas Protegidas, Rector para el manejo y la conservación de la vida silvestre, Dirección del programa Socio Bosque, Punto focal técnico GEF.	Organismo de ejecución del proyecto. Cofinanciamiento, apoyo técnico, coordinación nacional y provincial (direcciones provinciales).
MAG	Es la institución rectora del agro.	Apoyo y asesoramiento a proyectos productivos.
SENPLADES	Coordina el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; se encarga de promover el ordenamiento territorial, así como de la planificación y orientación de la inversión pública.	Coordinar y llevar a cabo consultas en apoyo al proyecto con respecto a los procesos territoriales de planificación de uso del suelo y de los GAD.
GAD provinciales y municipales.	Generación de planes de uso de la tierra y de desarrollo para la gestión ambiental.	Apoyo a GAD Parroquiales, Declaración de áreas protegidas subnacionales, la formulación de las normas ambientales locales (incl. apoyo a PDOT). Cofinanciamiento.
GAD parroquiales	Desarrollo de PDOT, promover desarrollo rural local.	Coordinación de proyectos productivos sostenibles con comunidades, cofinanciamiento, implementación de gestión de la vida silvestre en PDOT.
Comités de Manejo Locales	Cooperación en la conservación y gestión de las APs y sus zonas de amortiguamiento.	Fortalecer y promover el diálogo, la coordinación y la gobernanza a nivel local.
Comunidades indígenas y organizaciones campesinas	Conservación, manejo y uso sostenible de la fauna silvestre en sus territorios.	Canales para la representación de los intereses locales en las decisiones del proyecto, implementar acciones locales.
Universidades	Funciones de apoyo técnico, así como de generación de información técnica y científica.	Insumos de información para orientar las estrategias de manejo de vida silvestre.
ONGs	Actividades de investigación, capacitación, planificación y prácticas de campo para la conservación y desarrollo rural.	Apoyan en la colaboración y la complementariedad de las iniciativas de conservación de la vida silvestre. En caso de WCS es socio responsable.
Policía Nacional (Unidad de Protección del Medio Ambiente de la Policía Nacional UPMA)	Control del cumplimiento de las normas ambientales.	Orientación sobre la aplicación de la legislación relacionada con la vida silvestre.

²⁹ Resumido del PRODOC, versión en español, Tabla 9. Adaptado y complementado por el evaluador

3.1.5. Enfoque de replicación

D8. La replicación fue integrada en la lógica del proyecto mediante actividades específicas y medida en un indicador a nivel de objetivo general. La replicación por terceros no fue planificada, pero hay ejemplos de que sucedió.

57. El proyecto en su diseño, considera la replicación de sus estrategias como elemento íntegro de las actividades del proyecto y mide su resultado mediante el indicador del Objetivo 6 (Aumento en el número de AP y paisajes adyacentes a nivel nacional con los instrumentos de planificación y gestión de proyectos que incorporan los modelos y lecciones aprendidas del proyecto). Las actividades que se implementaron para lograr este indicador (principalmente la declaración de ACUS en Carchi, Imbabura, Azuay/Loja y proyectos productivos para fines de conservación de la vida silvestre en el Humedal la Tembladera en El Oro) fueron gestionadas directamente por el proyecto. Si bien fueron exitosas, es cuestionable su valor de réplica: generalmente se entiende replicación como la adopción y aplicación de ejemplos o lecciones por otros actores, en otros lugares y/o en otras escalas fuera del control del manejo del proyecto. Cuando la replicación es parte del diseño del proyecto, con financiamiento y coordinación del propio proyecto, no se puede considerar replicación en el sentido de adopción por otros. Del otro lado, hay otras estrategias de replicación inherente en la estrategia del proyecto, como son la comunicación de resultados del proyecto que podrían entusiasmar a otros actores, en otros lugares para aplicar las mismas prácticas; o la asistencia que el proyecto ha dado a otras áreas protegidas, o a otras comunidades, municipios y provincias (ej. comunidades Sápara y en el Municipio de Otavalo) para apoyar la creación de capacidades o aplicación de buenas prácticas. Estas acciones de réplica fueron efectivas, pero no fueron parte directa del diseño del proyecto. Finalmente, una replicación que se efectuó, pero no estaba planificada, fue la aplicación de buenas prácticas del proyecto en otras zonas de las jurisdicciones donde trabaja el proyecto, con fondos propios de los GAD (por ejemplo, el GAD Imbabura destinó fondos para replicar las buenas prácticas de manejo ganadero en las parroquias orientales de la provincia, con otras parroquias; ¶193).

3.1.6. Ventaja comparativa del PNUD

D9. El MAE invitó al PNUD como agencia implementadora ante el GEF por su experiencia con proyectos GEF, su presencia en el país y su cercanía con la DNB.

58. Según personas entrevistadas en el MAE que participaron en el diseño del proyecto, cuando se identificó la necesidad de desarrollar un proyecto GEF con el tema de vida silvestre, se identificó al PNUD como agencia implementadora idónea. Siendo un proyecto con un enfoque nuevo, se había identificado la necesidad de una agencia con trayectoria en el país y en temas de biodiversidad, con un equipo humano presente en el país y con buenas relaciones personales y profesionales con la DNB en el MAE, y con la capacidad de movilizar diferentes sectores y actores. Ya que el PNUD ha implementado varios proyectos GEF en el país, tiene un equipo profesional presente permanentemente y con larga trayectoria de colaboración con la DNB y actores de la sociedad civil, era la agencia idónea. Otras potenciales agencias implementadoras tenían menos experiencia en el manejo de biodiversidad y otras que si lo tenían, no estaban presentes con un equipo profesional en el país o tenían menos experiencia en GEF. Algo que no está mencionado explícitamente en el PRODOC, es que el PNUD tiene una ventaja comparativa porque tiene varios proyectos, sabe combinar el desarrollo humano, tiene excelente relación con el estado y ambiente y además maneja PROAmazonía, proyecto que se relaciona directamente con actividades del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.

3.1.7. Arreglos de gestión del proyecto

D10. La ejecución y gobernanza del proyecto involucra relativamente pocas instancias para lograr eficiencia y agilidad. La ejecución la realiza el MAE mediante una Unidad de Gestión independiente, en conjunto con WCS como socio ejecutor. Estas organizaciones, con la Agencia Implementadora y CONGOPE, participan en el Comité Directivo del Proyecto, como máxima autoridad de toma de decisiones.

D11. Por fines administrativos, ante el registro nacional al Proyecto Paisajes - Vida silvestre le adicionaron dos componentes (un componente “gestión de vida silvestre en cautiverio” - la importante contraparte fiscal para el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre- y otro componente para ubicar el proyecto GEF de conservación de anfibios). La responsabilidad de estos componentes está con el coordinador del proyecto. Uno de estos es convertido en componente 3 del proyecto y coordina acciones con el proyecto GEF, sin que sea gobernado por el Comité Directivo. El otro componente no tiene ninguna coordinación operativa o estratégica con el proyecto.

59. El proyecto se ejecutó en un período de cinco años, bajo la Modalidad de Implementación Nacional (MIN) con el PNUD como agencia implementadora (AI) del GEF y el MAE como Entidad Ejecutora Principal. En este papel el MAE asumió el control total, tanto de la supervisión programática como de la administrativa y financiera, y ha sido el responsable de la aprobación de los productos del proyecto antes de la presentación de los informes al PNUD y al GEF. El proyecto se ajusta al Modelo de Acuerdo Básico de Asistencia (SBAA, por sus siglas en inglés) entre el PNUD y el Gobierno de Ecuador.

60. Como agencia implementadora del GEF, el PNUD es responsable en última instancia de la entrega de los resultados, también sujetos a la certificación de éstos por el MAE como Entidad Ejecutora Principal. El PNUD presta los servicios de gestión del ciclo de proyectos definidos por el Consejo del GEF. Un rol principal del PNUD es el ofrecer garantías sobre la calidad del proyecto y proporcionar apoyo oportuno al Consejo Directivo del Proyecto mediante la realización de funciones de supervisión y seguimiento del proyecto objetivas e independientes.

61. WCS es la entidad responsable de la entrega de determinados productos del proyecto, principalmente los asociados a censos, monitoreo y gestión de la vida silvestre. PNUD hace transferencias vía HACT a WCS para la implementación de los componentes a su cargo y esta ONG tiene el control total sobre la práctica de los aspectos del proyecto para la que es responsable (sujeto a la supervisión del Coordinador Nacional del Proyecto y del Comité Directivo del Proyecto). Puede utilizar sus propios canales de suministro para el reclutamiento y la contratación de personal. Durante la implementación, y revisando el avance de las actividades, las partes (MAE y WCS) acordaron que sería más eficiente de que ciertas actividades bajo la responsabilidad de WCS fueran contratadas por la Unidad de Gestión del Proyecto. De esta manera, en los últimos dos años del proyecto el equipo humano para el monitoreo y la gestión de conflictos fue contratado por el MAE, pero el trabajo fue coordinado por WCS. Aunque esto, según el personal involucrado que fue entrevistado, causa ciertos desafíos de coordinación, si resultó más eficiente especialmente porque el equipo se sintió más conectado con el proyecto y recibió mayor apoyo directo de sus colegas en la Unidad de Gestión.

62. El Comité Directivo del Proyecto es el órgano de decisión del proyecto. Está conformado por el MAE (quién preside el comité), PNUD, WCS y CONGOPE. Se reúne trimestralmente, con el fin de asegurar de que las actividades del proyecto conduzcan a los resultados requeridos tal y como fueron definidos en el documento del proyecto. Se encarga de supervisar la ejecución del proyecto, aprobar los planes de trabajo y presupuestos suministrados por el Coordinador Nacional, aprobar cambios

importantes en los planes del proyecto; aprobar los principales productos del proyecto, arbitrar los conflictos que puedan surgir, y es responsable de la evaluación global del proyecto. Según el Prodoc, el Comité integraría también a un representante de los beneficiarios (la Asociación de Municipios de Ecuador³⁰) pero esto no ocurrió.

63. La Unidad de Gestión del proyecto estableció un comité técnico conformado por funcionarios del MAE (DNB y Unidad de gestión) y WCS. Este comité informal era convocado por lo general cada semana, para coordinar las actividades del proyecto. Según los diferentes integrantes de la Unidad de Gestión y de WCS, en los primeros años se fue disminuyendo la frecuencia de estas reuniones por razones de agenda del personal. Después de las observaciones de la EMT sobre la falta de coordinación entre las instancias del proyecto (MAE, Unidad de Gestión y WCS) el coordinador retomó esta práctica con mayor frecuencia y estas reuniones promover una mejor comunicación y coordinación.

64. Por razones administrativas, al proyecto adicionaron dos componentes que no constan en la lógica del proyecto GEF. La razón fue que el Gobierno del Ecuador asignó al proyecto un monto importante y crucial de fondos fiscales, para realizar actividades complementarias de gestión de la vida silvestre en cautiverio. Para poder canalizar y administrar estos fondos al proyecto, fue necesario presentarlos ante el SENPLADES y crear una cuenta específica, y sin compartir con el proyecto GEF. Por tal motivo, se creó un componente 3 para el proyecto con el objetivo “Fortalecer el manejo sostenible de la vida silvestre en un contexto biológico, sanitario, social y económico en territorios urbanos y rurales”. Aunque este componente es manejado por MAE, operativamente está separado del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre, no está dirigido por el Consejo Directivo del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre y no reporta ni tiene relación con PNUD. Sin embargo, el coordinador del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre es responsable ante el MAE y SENPLADES de la administración de los fondos fiscales de este componente. En la práctica, para GEF y para la Agencia Implementadora el proyecto tiene dos componentes, pero para el MAE y SENPLADES, tiene tres. Este aspecto evidentemente causa confusión y desafíos en el reporte y en la coordinación.

65. Este componente 3 (o “componente fiscal”) implementa un presupuesto de USD 964,034 de cofinanciamiento de fondos fiscales al proyecto y emplea los expertos de vida silvestre financiados por el MAE (¶189). El equipo humano de este Componente 3 está ubicado en el mismo espacio que la Unidad de Gestión del Proyecto y han coordinado las actividades permanentemente. El evaluador considera que las actividades de este componente como son la atención médica veterinaria a animales afectados por el tráfico, crear normativa para la gestión de los Centros de Tenencia de Vida Silvestre y la elaboración de una base de datos de enfermedades de animales en cautiverio, definitivamente son complementarias del Proyecto Paisajes - Vida silvestre, ya que son elementos importantes para la conservación de la vida silvestre en términos generales. Aunque hay puntos de encuentro con las actividades del proyecto, contribuye indirectamente al objetivo general del proyecto porque son actividades dirigidas principalmente a la atención veterinaria de animales en cautiverio y tiene poca relación con el territorio y con una visión de paisaje³¹.

66. Una vez que el proyecto estaba en ejecución, se aprobó otro proyecto GEF/PNUD (Proyecto Anfibios y sus Recursos Genéticos) que también recibe fondos fiscales. En el 2016, estos recursos fueron ubicados en la misma cuenta que la del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre por SENPLADES y es considerado como componente 4 del Proyecto. Contrario al componente 3, que si tiene una relación estratégica con el proyecto, la gestión del componente 4 (proyecto anfibios) no tiene ninguna

³⁰ Véase organigrama, Pg 84 Prodoc, versión en español

³¹ El esfuerzo del componente 3 de identificar la amenaza de perros y gatos ferales a las áreas protegidas contribuye directamente al objetivo del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre y forma una excepción sobre la observación en este párrafo.

relación operativa ni estratégica con el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre y no tiene ninguna relación administrativa con GEF o PNUD. No obstante, el coordinador del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre también es responsable de los fondos fiscales de este componente.

67. El evaluador considera que la contribución del MAE al proyecto con fondos fiscales es muy positiva. Sin embargo, el arreglo para poder administrar los componentes fiscales (componentes 3 y 4) del proyecto complicó innecesariamente su ejecución. El coordinador del proyecto no puede ser responsable de fondos para otro proyecto (en el caso del componente 4) sobre el cual no tiene control. También es un riesgo darle la responsabilidad de un componente que si tiene relación con el proyecto (componente 3) pero que no está supervisado por el mismo Consejo Directivo, que es la instancia al que el coordinador rinde cuentas. En la práctica han habido algunos aspectos positivos, como la contribución a la colegialidad cotidiana y la continuidad del proyecto brindado por el componente 3 (¶85) pero a la vez es un riesgo adicional ya que el desempeño del otro proyecto GEF afecta los fondos para el Componte fiscal del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre (¶89).

Conclusión 1. El proyecto ha sido bien diseñado en cuanto a lógica general, involucramiento de actores, y arreglos de gestión institucional. Tiene un detallado juego de indicadores de resultados y objetivos, bien definidos y ambiciosos. La identificación de supuestos y riesgos fue incompleta.

Conclusión 2. La cobertura geográfica y temática es amplia, por lo que es considerado ambicioso. La respuesta estratégica fue dividir las actividades en los diferentes paisajes, que fue efectiva, pero ha generado una ejecución dispersa.

Conclusión 3. Aunque el cofinanciamiento con fondos fiscales fue crucial y la ejecución del componente 3 del proyecto fue buena, el arreglo administrativo de adicionar componentes fiscales al proyecto ha causado confusión en la implementación del proyecto y presiona innecesariamente a la eficiencia y efectividad del proyecto.

3.2 Implementación del proyecto

3.2.1. Manejo adaptativo como respuesta a cambios en el contexto y/o monitoreo y evaluación

IP1. El proyecto realizó cambios importantes para responder oportunamente a múltiples cambios en el contexto y en respuesta al monitoreo propio de avances en el proyecto

68. Durante el periodo de ejecución del proyecto, hubo varios cambios importantes en el contexto (¶29). El evaluador ha observado como el proyecto se adaptó a estos cambios, y convirtió varios de éstos en oportunidades para lograr impacto. En adición, durante la ejecución el propio monitoreo del proyecto identificó algunos factores que amenazaban su efectividad y que fueron resueltos con medidas correctivas o adaptativas (Tabla 2).

Tabla 2. Respuesta adaptativa por parte del proyecto a cambios en el contexto y ajustes en base al monitoreo del proyecto

<i>Cambio en contexto</i>	<i>Efecto para el proyecto</i>	<i>Respuesta de manejo de proyecto</i>
Desaceleración económica del país y menor presupuesto	Socio Bosque sin posibilidad de aumentar áreas bajo conservación.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar otros modelos de conservación: formación de ACUS, reservas municipales y sitio

<i>Cambio en contexto</i>	<i>Efecto para el proyecto</i>	<i>Respuesta de manejo de proyecto</i>
para el MAE y Socio Bosque.		<p>Ramsar, en colaboración con WWF y CONDESAN.</p> <ul style="list-style-type: none"> Una vez que Socio Bosque recuperó liquidez, volvió a buscar coordinación mediante un acuerdo para dar continuidad a la gestión de cacería para subsistencia.
	Menor presupuesto del MAE destinado a actividades y personal de vida silvestre, durante y después del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar actividades del componente 3 para poder hacer su manejo con 5 técnicos en vez de 10. Buscar alternativas de sostenibilidad de actividades en el futuro, por ejemplo, mediante acuerdos con FIAS, GAD, Socio Bosque o PROAmazonía. Desarrollar estrategia de salida del proyecto.
Reestructuración del MAE	Inseguridad de la estructura de la autoridad ambiental nacional en el futuro, incluyendo las unidades técnicas y direcciones descentralizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar propuesta para un modelo de gestión de la vida silvestre, adaptándolo a posibles escenarios diferentes de estructura institucional.
Cambio en la legislación ambiental.	Elaboración de la propuesta del Código Orgánico Ambiental (COA), el cual reúne todas las leyes ambientales dentro de un solo cuerpo legal.	<ul style="list-style-type: none"> En vez de enfocarse en reformar la legislación existente (TULAS), apoyar al MAE y a la Asamblea Nacional en la preparación de elementos del COA. Esto incluyó varias actividades/estudios diferentes o adicionales.
Control estricto de la venta de carne de monte en los mercados en la Amazonía.	Desmantelamiento de la venta de carne de monte en estos mercados, por lo que no se pudo medir el indicador O3.	<ul style="list-style-type: none"> Medir el indicador a través de la carne incautado en el puesto de control del MAE.
Problemas de inseguridad en la costa pacífica-frontera norte.	Imposibilidad para el personal con contrato PNUD de seguir con las actividades de campo en parte de paisaje 1.	<ul style="list-style-type: none"> Inicialmente, el seguimiento fue hecho por personal no-PNUD, pero se decidió aplicar los mismos principios a todos. Se trata de utilizar datos existentes e incluir elementos faltantes en proyectos futuros (GEF Jaguares).
<i>Lección de monitoreo</i>	<i>Efecto para el proyecto</i>	<i>Respuesta de manejo de proyecto</i>
Retraso no planificado del inicio del proyecto.	Se perdió la oportunidad de influir en el PDOT en 2015.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar a SENPLADES en la inclusión de principios de enfoque de paisajes y gestión de la vida silvestre en desarrollo del PDOT; mientras tanto, colaborar con los GAD en la preparación de la actualización del PDOT en 2019.
Observaciones sobre el monto manejado por WCS de parte de la SETECI.	WCS no pudo gestionar parte de los fondos necesarios para la implementación de varias actividades bajo su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> El MAE asumió el gasto de estos fondos, incluyendo la contratación del personal responsable. Acordando con WCS de seguir brindando supervisión y asesoría técnica.
El equipo inicial de monitoreo no tenía experiencia ni inducción suficiente.	Baja calidad en el primer sondeo de especies amenazadas.	<ul style="list-style-type: none"> WCS decidió no continuar con la colaboración del equipo de voluntarios de Naciones Unidas, y contrató a un nuevo equipo de técnicos con más

<i>Cambio en contexto</i>	<i>Efecto para el proyecto</i>	<i>Respuesta de manejo de proyecto</i>
		experiencia en monitoreo biológico y especializados en distintos grupos de animales.

3.2.2. Arreglos de asociación con actores relevantes en el país.

IP2. El proyecto incluyó progresivamente actores relevantes en la implementación del proyecto

69. El proyecto inició con la inclusión en la implementación de los actores mencionados en el diseño del proyecto, logrando un adecuado y eficiente arreglo de ejecución con tres instituciones y una colaboración con algunos actores pre-identificados como importantes (¶56). Durante la ejecución, el proyecto aumentó la colaboración con diferentes instituciones oportunamente, sin aumentar el arreglo institucional de ejecución del proyecto. En primera instancia, el proyecto incluyó una representación de los gobiernos locales (CONGOPE) en su Comité Directivo. Según miembros del CD que fueron entrevistados durante esta evaluación, esto ayudó a que el CONGOPE tenga conceptos de sostenibilidad y visión de paisaje en su apoyo a los gobiernos provinciales. Representantes de los gobiernos provinciales confirmaron que el CONGOPE ayudó a conectarlos con el proyecto en especial y con el MAE en general. El evaluador observó que un factor positivo para esta gestión es que la persona focal en el CONGOPE es un ex funcionario del MAE conocido por las diferentes entidades ambientales a nivel nacional y provincial. Gracias a esta gestión, el proyecto intensificó su colaboración con los GAD provinciales incluidos desde el principio y estableció contacto con otros.

70. En parte gracias a una buena colaboración con el CONGOPE y un grupo de los GAD provincial, pero también por gestión propia del proyecto, se ha extendido el contacto y colaboración con los GAD parroquiales que se desarrollaron como actores principales de la ejecución del proyecto y parte de la garantía del futuro. Un excelente indicador del compromiso de los GAD con el proyecto es el cofinanciamiento concreto que han dedicado al apoyo de la ejecución, réplica y continuidad del proyecto (¶ 91, 93, 110).

71. La visión de paisaje implica trabajar tanto las áreas naturales como las áreas productivas. Con este fin, y por diferentes actividades productivas para mitigar los conflictos humano-vida silvestre, el proyecto promovió varios proyectos productivos. Efectivamente logró incluir funcionarios del MAG en el apoyo de estas actividades. Si bien esta inclusión se limitó a funcionarios locales y no a acuerdos de gestión a nivel central (a pesar de varios intentos desde el MAE, según la Unidad de Gestión del proyecto), esta colaboración entre el MAE y el MAG fue señalada como única. El proyecto también incluyó capacidad instalada en otras organizaciones, especialmente en cuanto a expertos de manejo de vida silvestre. Entre otros, colaboró con la Universidad San Francisco de Quito, la Universidad Técnica Particular de Loja, la Universidad Técnica del Norte, la Universidad Técnica de Machala, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, grupos de expertos en cóndor y primates y ONGs como Aves y Conservación.

3.2.3. Financiamiento del proyecto

IP3. El manejo financiero del proyecto fue correcto y eficiente. Hay algunos ejemplos de cambios en el destino de los fondos para actividades técnicas y de gestión.

IP4. El cofinanciamiento se materializó, aunque no de acuerdo a lo planificado inicialmente. Hubo más contribución en efectivo del Gobierno y una considerable cantidad adicional de cofinanciamiento de los GAD.

72. El manejo financiero ha sido correcto, transparente y eficiente. La base del manejo de los fondos es el POA, presentado por cada año y aprobado por el CD del proyecto. Los fondos del GEF para el MAE están en una cuenta de PNUD. La Unidad de Gestión cuenta con una técnica administrativa/financiera que, por cada gasto e instruida por el coordinador del proyecto, hace la solicitud de desembolso según el POA. El PNUD aprueba y efectúa el desembolso o gasto. Los fondos para las actividades bajo la responsabilidad de WCS son administrados directamente por esta organización. Ellos piden fondos adelantados de manera trimestral y elaboran informes de gastos, antes de hacer una nueva solicitud de desembolso. En ambos presupuestos (MAE y PNUD), para gastos mayores (consultorías y equipos) se aplican las reglas de licitación de PNUD que han sido aplicadas correctamente. El proyecto ha tenido que adaptarse en varias instancias a cambios de contexto (¶168) y para los cambios en actividades, ha podido hacer adaptaciones en el presupuesto. Según observó el evaluador el manejo del POA, fue hecho de forma correcta y ágil y con aprobación del Comité Directivo. Los miembros del Comité entrevistados confirmaron esto. El proyecto es auditado por la auditoría interna de PNUD(¶117)³². El evaluador revisó los libros de cuentas de la unidad de gestión que están de acuerdo y alienados con los POA y los encontró al día. El ritmo de gasto del proyecto está muy cercano a lo planificado. La gráfica de desembolsos (véase PIR 2018) muestra que por el retraso en el inicio del proyecto (¶19), el proyecto gastó más tarde pero el ritmo fue según lo planificado en el Prodoc. Al momento de cierre de ese informe (junio 2018) el proyecto había llegado a un gasto de USD 3.8 millones o el 85% respecto a lo planificado en el Prodoc, que es aceptable considerando que la ejecución fue extendida hasta marzo 2019.

73. El evaluador identificó unos ejemplos donde los gastos para la gestión del proyecto fueron incluidos en las actividades técnicas. Específicamente, los gastos para las auditorías, según Prodoc parte de Gestión del Proyecto, fueron incluidas en la actividad 1.1.h. En los POAS 2017 y 2018, había un presupuesto alto (aprox. 300,000/año) en la actividad 2.3.c., con la descripción "Apoyo en el proceso de institucionalizar en el MAE el fomento al manejo sostenible de la biodiversidad" y "estrategia de salida". Según la unidad de gestión y confirmado por la agencia de implementación, en estas líneas presupuestarias fueron incluidos algunos gastos de operación del proyecto como honorarios del equipo del proyecto, viáticos, arriendo de oficina, mantenimiento de camioneta entre otros, que no guarda relación directa con la actividad 2.3 C (Fomento de opciones de producción y de hábitat amigables con la conectividad).

74. El cofinanciamiento del proyecto fue realizado exitosamente (Tabla 3). Las fuentes de cofinanciamiento fueron diferentes a lo estimado. El principal cambio fue que el estado ecuatoriano decidió aportar con USD 800,000 en efectivo, para el apoyo de personal y viáticos para el componente 3 (¶164), monto que no fue comprometido inicialmente. El monto contribuido de parte del proyecto PASNAP fue el doble de lo esperado. Los fondos asociados al programa Socio Bosque³³ fueron casi USD 2 millones menos que lo previsto. Además, estos fondos no fueron destinados al aumento de áreas bajo conservación, como fue planificado, sino para cumplir con los compromisos adquiridos con áreas de conservación comunitaria y privada en los cinco paisajes. Es debatible si estos son fondos de cofinanciamiento o si deben ser considerados parte de la línea base.

75. De las otras agencias que comprometieron fondos de cofinanciamiento, WCS cumplió con su compromiso y Ecofondo casi duplicó su contribución a los proyectos de conservación en los

³² El evaluador revisó las auditorías aplicadas a WCS y observó que de 2014-2016, el auditor emitió una opinión con salvedades por un cargo del 6.5% sobre todos los gastos; en 2017 los problemas fueron resueltos y emitió una opinión favorable, sin salvedades.

³³ En el Prodoc, todos los fondos en apoyo a Socio Bosque comprometidos como cofinanciamiento para este proyecto originaban del programa Conservación de Bosques y REDD+, de KfW. Finalmente, estos solo cubrieron parte de los fondos en 2014 y 2015. El resto del cofinanciamiento de Socio Bosque originaba de fondos fiscales.

territorios. PNUD reportó bastante menos fondos de cofinanciamiento que lo comprometido. WWF aportó con USD 15,000 para el proceso de declaración del sitio Ramsar en la Amazonía. Una serie de actores locales, beneficiarios y colaboradores del proyecto, han contribuido con fondos propios, lo que no fue previsto originalmente. Estos son principalmente GADs parroquiales. En total, contribuyeron con USD 435,843 de los cuales USD 141,830 fue en efectivo.

Tabla 3. Cofinanciamiento comprometido (según Prodoc) y realizado (comprobado)

Fuente	Tipo	Comprometido (USD)	Ejecutado (USD)
Gobierno Nacional			
Presupuesto fiscal	efectivo	0	803,282
Programa de apoyo a SNAP	efectivo/especie	828,000	1,601,531
Programa de conservación de bosques y REDD (KfW)	especie	17,237,000	4,009,013
Programa Socio Bosque	especie	0	11,576,553
Otros actores (inter)nacionales			
PNUD	especie	89,000	40,000
Otros proyectos de PNUD	especie	361,000	0
Ecofondo	especie	1,000,000	1,818,973
WCS	especie	250,000	260,393
WWF	efectivo	0	15,000
Actores locales			
GAD Provincial El Oro	especie	0	70,553
GAD Provincial Imbabura	efectivo/especie	0	44,830 ³⁴
GAD Parroquial Cosanga	especie	0	23,676
GAD Parroquial Malacatos	especie	0	32,503
GAD Parroquial de Cuyuja	efectivo/especie	0	26,400
GAD Parroquial de Sardinas	especie	0	23,937
GAD Parroquial de Sabanilla	especie	0	16,105
GAD Parroquial de Sigsipamba	especie	0	40,833
GAD Parroquial de Mariano Acosta	efectivo/especie	0	29,070
GAD Parroquial de Angochagua	efectivo/especie	0	31,820
GAD Parroquial de La Paz	efectivo/especie	0	28,363
Fund. Naturaleza y Arte (Esmeraldas)	efectivo/especie	0	36,532
As. Agroart. de Caficultores Río Intag	especie	0	23,000
Cabildo de Cruz Loma	especie	0	7,221
Total		19,765,000	20,559,588

³⁴ La contribución de GAD Imbabura fue basada en una comunicación dirigida al Director Provincial del MAE Imbabura, explicando los gastos directos del Gobierno Provincial en iniciativas ambientales, de las cuales el evaluador hizo una estimación de cuales podrían ser considerados como cofinanciamiento al proyecto (US\$ 44830). En adición, el GAD Imbabura contribuyó en especie (US\$ 3776) y en efectivo (US\$ 30170) a los proyectos productivos del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre en las parroquias que fueron incluidos en la declaración de contraparte de estos GAD. Finalmente, el consultor corroboró que el GAD Imbabura incluyó 56,000 en el presupuesto para el año 2019 para actividades de réplica de estos proyectos, en otras parroquias.

3.2.4. Monitoreo y evaluación: diseño e implementación

IP5. El proyecto cuenta con un plan de monitoreo y de evaluación completo, que fue implementado según lo planificado.

IP6. El reporte de progreso técnico fue hecho adecuadamente en el formato de Reporte de Implementación de Proyecto (PIR); esto incluyó información detallada del progreso de actividades, avance a indicadores y medidas de manejo adaptativo basado en el monitoreo.

76. El Prodoc explica el diseño del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto (Tabla 4). Según la información revisada por el evaluador, el proyecto implementó el sistema de monitoreo y evaluación perfectamente de acuerdo con lo planificado. No ha habido retrasos en reuniones claves, informes técnicos y planes. Los PIR revisados por el evaluador muestran un alto nivel de detalle del progreso de las actividades, el logro de los indicadores y los desafíos y ajustes en la ejecución.

77. El proyecto tuvo un adecuado manejo adaptativo (¶168); esto fue en parte un resultado de la buena ejecución del sistema de monitoreo y evaluación. El evaluador validó que las observaciones en el PIR fueros discutidas en las reuniones del Comité Directivo (según las memorias revisadas) y fueron reflejadas en el subsecuente POA. También es evidente como las recomendaciones de la EMT fueron implementadas.

78. El proyecto tuvo una buena interacción con otros proyectos, especialmente los implementados por el MAE. Se realizaron reuniones casi semanalmente entre los coordinadores lo que, según ellos, ayudó mucho al intercambio de experiencias y retroalimentación para la gestión de todo el portafolio de los programas. El aprendizaje por la colaboración con otras organizaciones que implementan proyectos similares (WWF, CONDESAN, etc.) ayudó a incluir nuevos conceptos en el proyecto, como las ACUS y la planificación de los sitios Ramsar.

Tabla 4: Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto

<i>Periodicidad</i>	<i>Actividad</i>
Inicio del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> o Taller Inicial (<i>inception workshop</i>) del Proyecto dentro de los primeros 2 meses para socialización y para la preparación del plan de trabajo anual del proyecto del primer año. o El informe resultante (<i>inception report</i>) es un documento de referencia clave para la planificación detallada del proyecto.
Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> o Reuniones de seguimiento entre PNUD y la Unidad de Gestión de proyecto para la evaluación continua de temas pendientes y resolver cuellos de botella a corto plazo.
Trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> o Los progresos realizados son supervisados en la Plataforma Optimizada de Gestión según Resultados del PNUD. o Con base en el análisis de riesgos presentado inicialmente, el registro de riesgos es actualizado periódicamente en ATLAS (el sistema corporativo de manejo de proyectos de PNUD). o Con base en la información registrada en el ATLAS, los Informes de Progreso del Proyecto (<i>Project Progress Report</i>; PPR) se generan en el sistema de clasificación o reseña ejecutiva del PNUD. o Otros registros ATLAS son utilizados para monitorear los problemas, las lecciones aprendidas, etc.

<i>Periodicidad</i>	<i>Actividad</i>
Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> o Reuniones del Consejo Directivo del proyecto analizan el progreso general <i>vis à vis</i> planificación general (Prodoc) y Planes Operativos Anuales (POA) y revisan la PPR/PIR y de ser necesario, toman decisiones de ajustes.
Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> o Revisión Anual del Proyecto/Informe de Implementación del Proyecto (APR/PIR, por su acrónimo en inglés). Este informe es el principal documento de reporte. Es elaborado en conjunto entre las entidades de ejecución e implementación y enviado al GEF por PNUD. El periodo de reporte es de julio 1 - junio 30. o Con base al progreso y a la planificación general, se elabora el POA, a ser aprobado por el Consejo Directivo.
Ciclo intermedio del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> o El proyecto se sometió a una Evaluación de Medio Término en mayo 2017. La Evaluación de Mitad del Período determinó los progresos que se estaban logrando con miras a lograr los resultados, e identificó recomendaciones para ajustes en la dirección y el manejo del proyecto. o Durante el ciclo de evaluación de mitad de período, también se completó la METT y el Tablero de Gestión Financiera.
Fin del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> o En diciembre 2018, tres meses antes de la reunión final de la Directiva de Proyecto, se lleva a cabo la presente Evaluación Final, de conformidad con la guía del PNUD y del GEF.
Periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> o Reuniones entre coordinadores de proyectos del MAE para asegurar alineación, coordinación y apoyo mutuo (dependiendo de los autoridades del MAE; hasta semanalmente). o Seguimiento periódico a través de visitas al sitio. La Oficina de País del PNUD y la Unidad Coordinadora Regional del PNUD hacen visitas a los sitios del proyecto de acuerdo con el programa aceptado en el Informe de Inicio/ Plan Anual Operativo del proyecto a fin de evaluar en persona el progreso del proyecto. o Aprendizaje e intercambio de conocimientos de los resultados del proyecto serán difundidos dentro y más allá de la zona de intervención a través de las redes de intercambio de información y los foros existentes. Esto, entre otros, tiene el objetivo que las entidades del proyecto intercambien experiencias e información para el aprendizaje útil para la ejecución del proyecto.

El evaluador califica el diseño y la implementación del sistema de **monitoreo y evaluación** como **“altamente satisfactorio”**

3.2.5. Gobierno y manejo del proyecto (desempeño de Agencias de Ejecución e Implementación)

IP7. Las agencias de ejecución y de implementación del proyecto han cumplido con las responsabilidades acordadas, garantizando un manejo efectivo y eficiente. La interacción entre las instituciones ha sido positiva.

IP8. El equipo humano de las diferentes agencias es de alto nivel técnico y con suficiente capacidad para administrar los diferentes componentes.

IP9. La ejecución del proyecto fue lenta en el principio y por esto tardaron algunos productos. Sin embargo, esto ha sido compensado y se espera un cumplimiento completo al cierre del proyecto.

IP10. La interacción práctica con el componente fiscal (componente 3) ha sido positiva porque su implementación es más flexible, apoyando en el logro de algunos productos y ayuda a la sostenibilidad.

79. El evaluador ha revisado la ejecución de las diferentes actividades técnicas, administrativas y de supervisión por parte de las agencias de implementación y ejecución y observó que han cumplido con lo identificado en el Prodoc. El MAE seleccionó y supervisó la unidad de gestión y facilitó la colaboración con la DNB, con las administraciones de las diferentes AP, con las direcciones provinciales y con los otros proyectos en ejecución. También facilitó la interacción del equipo del proyecto con el desarrollo de la nueva legislación. WCS ha demostrado voluntad y compromiso en la ejecución de sus actividades y en el apoyo técnico a las demás actividades. Los desafíos en la coordinación entre WCS y el MAE señalado por la EMT fueron, según los responsables de la gestión del proyecto, principalmente un tema de diferentes formas de trabajo y percepción de prioridades de actividades. En el último año y medio, el coordinador del proyecto y el responsable de las actividades del proyecto en WCS pusieron atención específica en mejorar la comunicación y coordinación y las diferentes partes manifestaron que esto ha tenido efecto. También por razones administrativas, en los últimos dos años ciertas actividades de WCS fueron ejecutadas por la unidad de gestión del MAE pero bajo supervisión de WCS (vea EMT y ¶61). Este cambio ayudó a mejorar la coordinación continua. También los desafíos administrativos de WCS señalados como de riesgo (¶117), fueron superados (¶72). La evidencia de la buena relación institucional entre las agencias es evidenciada por la nueva colaboración en el desarrollo del proyecto regional GEF sobre la conservación de Jaguares.

80. La unidad de gestión del proyecto contratada por el MAE es considerada de alta calidad técnica y adecuada capacidad administrativa. El mejor indicador para esto son las buenas calificaciones que la EMT y la presente evaluación están dando a la efectividad y eficiencia de este proyecto, que es la responsabilidad final de este equipo. El coordinador es un experto reconocido en conservación de vida silvestre que se ha familiarizado inmediatamente con la lógica y las prioridades del proyecto. Su trayectoria en el país con diferentes organizaciones, específicamente con WCS, ayudó a establecer relaciones de trabajo efectivas entre las diferentes agencias asociadas al proyecto. Según algunas personas de las agencias involucradas con la implementación del proyecto, no se puso suficiente atención en la capacidad administrativa y gerencial durante la selección del coordinador. Esto trajo desafíos administrativos iniciales, reconocidos por la EMT. Al final del proyecto los mismos informantes manifestaron que esta capacidad creció notablemente y la gestión administrativa ha sido satisfactoria. La coordinación general del proyecto ha dependido mucho del técnico de monitoreo y seguimiento. La buena capacidad de la persona que inicialmente ocupó esta posición es evidenciada porque fue contratado como coordinador de un proyecto en el MAE. La persona que lo reemplazó ha logrado en poco tiempo ser el principal administrador del conocimiento en el proyecto, comprobando porque en esta misma evaluación fue el principal y altamente eficiente canal de comunicación del evaluador hacia los diferentes documentos, datos y personas.

81. El otro personal contratado también es altamente calificado, son i) el técnico especialista encargado de la gestión de los conflictos humano-vida silvestre, específicamente entre el oso y el ganado doméstico, y ii) el técnico especialista en la implementación de sistemas de producción sostenibles para la reducción de las presiones sobre la vida silvestre. Las dos personas con años de trabajo de campo con el MAG, lo cual implica una capacidad adicional adecuada, a veces no considerada en proyectos de conservación. Estos técnicos han recibido muy buenos comentarios de parte de los informantes locales entrevistados. En la mayoría de los casos, los beneficiarios

manifestaron que brindaron el acompañamiento adecuado, oportuno y continuo. La única observación crítica, escuchada por los beneficiarios de las provincias más apartadas de Quito, fue que sería mejor tener los técnicos del proyecto ubicados en la zona y no con base en Quito, para facilitar la respuesta inmediata.

82. El proyecto ha logrado ser manejado con un claro balance de género. Hay balance de género en el equipo profesional y una mayor participación de mujeres entre los técnicos de vida silvestre en la planta central del MAE. También el proyecto ha empoderado a mujeres locales líderes como las interlocutoras del proyecto en Imbabura, Carchi, Malacatos y Cuyuja.

83. La selección del PNUD como agencia de implementación resultó satisfactoria. Los diferentes actores involucrados en la ejecución del proyecto han elogiado la capacidad técnica del PNUD y la calidad de su asesoramiento. Las opiniones sobre el desempeño de los dos oficiales responsables que ha tenido el proyecto son muy positivas. El evaluador ha observado el seguimiento directo y constante del proyecto: la oficial responsable de la implementación ha estado en cada reunión de gestión del proyecto y es proactiva en ofrecer apoyo a la gestión, sin limitar el espacio de toma de decisiones del MAE o de la unidad de gestión. El personal administrativo de las diferentes agencias menciona el trato correcto y manejo transparente de los asuntos financieros y de reporte. Aunque algunos de los procesos de adquisición fueron considerados lentos y a veces una barrera para la gestión eficiente (por ejemplo, la adquisición de equipos de trampas de cámara-trampa demoró ocho meses, frenando la planificación de los trabajos de monitoreo de vida silvestre) todos están conscientes de que es una práctica normal en el manejo de fondos internacionales e inclusive, que el PNUD lo ha manejado más ágilmente que otras agencias multilaterales.

84. La ejecución del proyecto fue lenta en el principio. La principal razón fue por la aprobación del proyecto y su cofinanciamiento por SENPLADES, que hizo que el arranque efectivo demorara medio año más que lo planificado. Otras razones menores, y no tan críticas, señaladas (en la EMT y confirmadas por informantes en esta evaluación) fueron la falta de inducción de la unidad de gestión y el lento proceso de adquisición. También, el proyecto ha tenido algunos desafíos con los contratistas. Especialmente el equipo de voluntarios que hizo el primer monitoreo no fue de la calidad esperada, lo que trajo problemas con el primer censo, pero esto fue solucionado mediante la contratación de un equipo de profesionales y mayor supervisión de WCS (¶68, EMT). Finalmente, todos estos desafíos fueron superados y el proyecto cierra en tiempo (la extensión de tiempo de ejecución de cuatro meses es principalmente por razones metodológicas para terminar un tercer monitoreo en campo y analizar la información). Dicho esto, algunos productos están siendo desarrollados al final del proyecto y es posible que falte tiempo para su consolidación.

85. Aunque el arreglo de implementación con el componente fiscal (componente 3) fue considerado un desafío (¶65, 66, 67), ha tenido también aspectos positivos. En la práctica, la coordinación cotidiana entre los equipos de trabajo ha sido considerada positiva. El personal involucrado menciona un beneficio mutuo el estar trabajando entre dos equipos en un mismo espacio con temas relacionados a la vida silvestre. También, la coordinadora del componente 3 y el coordinador de la unidad de gestión han brindado apoyo continuo y, muchas veces en conjunto, a la unidad de vida silvestre en el DNB. Ciertos elementos (por ej. el trabajo con perros ferales o el apoyo veterinario a los puestos de control), aportaron directamente a los productos del proyecto GEF. También la presencia del componente fiscal ha tenido algunas ventajas operativas: en el 2014 este componente pudo empezar más rápido con la contratación de personal (2 a 3 meses) que los componentes implementados por el PNUD y por esto apoyó a todo el proyecto para iniciar sus actividades. Finalmente, está en capacidad de asegurar alguna continuidad después del cierre del proyecto (¶127).

Conclusión 4. El proyecto ha sido bien manejado: cuenta con un equipo humano que ha tenido un buen desempeño en los aspectos técnicos y administrativos. La colaboración interinstitucional ha sido positiva y algunos retos durante los primeros años fueron superados en la segunda mitad del proyecto. El apoyo de la agencia de implementación ha sido oportuno, adecuado y altamente apreciado por las agencias de ejecución.

Conclusión 5. El proyecto ha tenido un buen desempeño financiero: logrando un adecuado ritmo de gastos de acuerdo a lo planificado. El cofinanciamiento en efectivo, con fondos nuevos, aportado por agencias gubernamentales de nivel nacional y local es altamente elogiado.

Conclusión 6. El proyecto ha tenido una alta capacidad de adaptación, tanto en el manejo técnico como financiero, que aportó a su efectividad.

El evaluador califica el **gobierno y manejo (desempeño de agencias de ejecución e implementación)** del proyecto como **“satisfactorio”**

3.3 Resultados del Proyecto

3.3.1. Resultados generales (cumplimiento del objetivo general)

RG1. Los funcionarios del MAE en la planta central, las direcciones provinciales y el manejo de las áreas protegidas han incluido elementos del enfoque de paisajes en su pensar y accionar. Sin embargo, la colaboración entre el personal de diferentes divisiones dentro del MAE y el alineamiento de estrategias de conservación entre áreas protegidas del SNAP, otros elementos de paisaje y vida silvestre ha sido limitada.

RG2. Durante la implementación del proyecto el MAE ha colaborado de forma significativa con acciones, fondos y personal para la gestión de la vida silvestre. El futuro de esta colaboración es incierto por la disminución de fondos y el bajo número de funcionarios permanentes dedicados al tema.

RG3. El proyecto y sus aliados locales lograron la declaración de nuevas áreas de conservación (tres ACUS en la región andina y un nuevo sitio Ramsar en la Amazonía).

RG4. El proyecto ha asistido en la réplica de su enfoque en dos paisajes. No ha habido un ambiente favorable en otros paisajes, principalmente por falta de financiamiento y actores con capacidad de replicar.

RG5. El proyecto ha logrado varios resultados positivos en la equidad de género a nivel de las comunidades vía la promoción de actividades productivas con alta participación, control y beneficio para las mujeres.

86. Según la Teoría del Cambio reconstruida para guiar esta evaluación (véase anexo 6, informe de inicio) el objetivo general del proyecto (El Sistema de AP del Ecuador aplica enfoques de paisajes para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre de importancia mundial) es considerado un objetivo sombilla. Es presentado así, porque incluye los resultados finales y el impacto en la TdC, ya que representa varios aspectos que están reflejados en los indicadores O2, O3, O4, O5 y O6 (Tabla 5).

87. En general, el proyecto ha logrado contribuir de forma significativa a los indicadores del objetivo. Logró contribuir con más de 500,000 hectáreas de nuevas áreas incluidas en distintos modelos de conservación. Éstas no fue principalmente incorporadas por Socio Bosque, como había sido planificado, pero mediante un sitio Ramsar y tres ACUS. Socio Bosque solamente contribuyó con 33,750 hectáreas de las 300,000 planificadas originalmente. La consecuencia del cambio de estrategia fue que las nuevas áreas no estuvieran dispersas en los diferentes paisajes, sino concentradas: el 60% del valor del indicador fue logrado con la declaración del sitio Ramsar en el paisaje 4; el otro 40% fue distribuido entre tres ACUS en los paisajes 2 y 3 y en un paisaje de réplica. Otra consecuencia del cambio de la estrategia fue una mayor colaboración con terceros porque tanto para el sitio Ramsar y dos de las ACUS el proyecto se asoció con iniciativas de organizaciones no gubernamentales (WWF, CONDESAN, Ecopar, Nature and Culture International - NCI) y otros fondos (GEF, *Critical Ecosystem Partnership Fund* - CEPF) para lograr la declaración de las áreas. Esto implica que el éxito no se puede atribuir únicamente al Proyecto Paisajes - Vida Silvestre, pero a la vez se puede constatar una efectiva colaboración entre varias organizaciones, GAD, MAE y comunidades.

88. También la meta modificada del indicador O3 fue cumplida. El evaluador quiere hacer la observación de que, al tratarse de un indicador proxy (véase también ¶115), se puede concluir que hubo menos confiscaciones de animales transportados ilegalmente. Esto da una indicación de menor comercio ilegal, pero no es una prueba objetiva (existe una posibilidad teórica de que, al implementar los controles, los traficantes busquen otras rutas).

Tabla 5. Cumplimiento de indicadores del objetivo general³⁵

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Cumplimiento al final de proyecto</i>
O2. El aumento de la cobertura de la vegetación en los corredores / zonas de amortiguamiento de los 5 paisajes seleccionados de valor para el hábitat y la conectividad para las especies de fauna silvestre seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> • 300,000 hectáreas adicionales de bosque / vegetación nativa incluidas en el programa Socio Bosque en 2 paisajes seleccionados, y gestionados de acuerdo con las directrices del proyecto de apoyo a la conservación de la vida silvestre. • 2 APs municipales declaradas (paisajes 1 y 3), superficie combinada de 50.000 has. • Otras áreas se mantienen estables. 	<p>La forma de lograr este indicador cambió debido a una disminución de fondos disponibles en el Programa Socio Bosque, por lo cual la contribución esperada al proyecto con el total de las nuevas áreas bajo protección no se logró. Como respuesta, el proyecto se enfocó en otras categorías de conservación, como son los sitios Ramsar y ACUS. De esta manera cumplió con la meta. En total, se logró un aumento de 509.830 has de bosque y otra vegetación natural en paisajes seleccionados, bajo alguna categoría de conservación, superando la meta con 135,000 has. Esto incluye la designación de 776,116 has del complejo de humedales Cuyabeno-Lagartococha-Yasuní como sitio Ramsar (293,746 has dentro del paisaje 4; colaboración con WWF) y 33,759 has de bosque y vegetación nativa en el Programa Socio Bosque hasta octubre de 2015, que se encuentran dentro de los paisajes del proyecto. En cuanto a áreas de conservación declaradas por los GAD, se agregó un área combinada de 182.326 has en las ACUS provincial de la Cordillera Oriental de Carchi (paisaje 3; con CONDESAN), el ACUS Intag-Toisán (paisaje 2; con Ecopar y CEPF), y el ACUS del Cóndor Andino (paisaje de réplica, con NCI).</p> <p>No ha habido una disminución en el área de tierra de las áreas protegidas. Estas áreas permanecen estables.</p>

³⁵ La información incluida en las tablas de generación de productos y resultados es extraída de los PIR, validada por el evaluador.

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Cumplimiento al final de proyecto</i>
O3. Las reducciones en los niveles de comercio ilegal de carne de caza en tres paisajes seleccionados (1, 3, 4) que cubren 5,289,900 hectáreas.	Las cantidades de carne de caza (carne de monte) vendidas en los mercados en 3 paisajes seleccionados (1, 3 y 4) se reducen en un 30% durante el período del proyecto.	Debido a una aplicación estricta en el control de la venta de carne de caza en los mercados, en el principio del periodo de ejecución del proyecto se cambió el medio de verificación para este indicador. No se usaron los datos del mercado, sino que se analizó la información sobre la cantidad de confiscaciones de fauna silvestre provenientes de cinco puestos de control forestal y de vida silvestre, ubicados en las áreas de intervención del proyecto. Entre 2016 y 2017, se redujo de 574 a 385; una reducción del 33%. Si bien es un indicador diferente, la meta se cumplió.
O4. Aumentos en los niveles y la sostenibilidad de los recursos financieros en apoyo del manejo sostenible de la fauna silvestre.	El MAE cubre los costos salariales de 10 técnicos en vida silvestre en 5 paisajes seleccionados (\$75,684 / año en total). El presupuesto del SNAP tiene una asignación específica para la conservación de la vida silvestre. - 5 GAD han asignado presupuesto para replicar las actividades de producción de medios de subsistencia en las comunidades. - 12 GAD tiene, en paisajes del proyecto, disposiciones presupuestarias específicas para la conservación / gestión de la fauna silvestre.	El gobierno ecuatoriano, a través del Ministerio de Ambiente, ha asignado el presupuesto para financiar el personal y los gastos de viaje de diez (2015-2016) y seis (2017-2018) técnicos, representando un costo de USD 111,654. Son profesionales dedicados al proyecto, con contratos temporales. Dentro de la gestión del Subsistema Estatal de Áreas Protegidas (SEAP), para los años 2017 y 2018, se asignaron presupuestos de USD 21,667 y USD 65,636 respectivamente, destinados al manejo de la vida silvestre en las siete áreas focales protegidas del proyecto. - Un total de once GAD (GAD provincial El Oro e Imbabura, GADs parroquiales de Cosanga, Malacatos, Cuyuja, Sardinas y Sabanilla, La Paz, Mariano Acosta, Sigsipamba y Angochagua) asignaron presupuestos para la implementación de iniciativas de producción sostenible destinadas a reducir las presiones sobre la vida silvestre, como contraparte y continuación de las iniciativas del proyecto, los GAD asignaron un presupuesto total de aprox. USD 436,000. - Seis GAD adicionales tienen disposiciones presupuestarias específicas (provinciales de Azuay, Esmeraldas, Tungurahua, Zamora Chinchipe y Carchi, el GAD del distrito de Otavalo). - Adicionalmente, el evaluador observó que el Gobierno Provincial de Imbabura incluyó USD 56,000 en el presupuesto para 2019 para la réplica de las actividades productivas para reducir las interacciones negativas entre humanos y la fauna silvestre en otras parroquias de la provincia.
O5. Existencia y aplicación de instrumentos normativos en materia de conservación y gestión de la vida silvestre.	El marco normativo vigente en relación a la conservación y gestión de la vida silvestre, incluye al tráfico ilegal, la caza comercial y la caza deportiva; su aplicación es a nivel nacional.	El desarrollo del Código Orgánico Ambiental brindó una excelente oportunidad para el proyecto de proponer instrumentos normativos en materia de conservación de vida silvestre y aplicarlo en la legislación nacional. El proyecto contribuyó a la formulación del COA y preparó los siguientes elementos, todos incluidos en la propuesta actual del COAs: Las reglas secundarias requeridas para aplicar las disposiciones sobre la potestad sancionadora del MAE y las reglas secundarias con respecto a la conservación, el manejo y el uso sostenible de la fauna

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Cumplimiento al final de proyecto</i>
		<p>urbana y silvestre. Además, participó en la revisión y generación de artículos en temas relacionados con la planificación y gestión del uso de la tierra, conservación <i>in situ</i> y conservación <i>ex situ</i>. El proyecto también definió los conceptos y alcances de la cacería de subsistencia y se estableció la figura de los acuerdos de caza de subsistencia sostenibles.</p> <p>Adicionalmente, con la Unidad de Vida Silvestre de la DNB, el proyecto ha desarrollado otras herramientas técnicas que contribuirán al fortalecimiento de la gestión de la vida silvestre, como son los planes de acción para la conservación del pecarí de labio blanco, del cóndor andino y de los primates del Ecuador, los cuales serán oficializados por el MAE a través de un Acuerdo ministerial. También produjo las directrices técnicas sobre manejo de vida silvestre para uso en planes de desarrollo y planificación del uso de la tierra que fueron entregadas a SENPLADES y se utilizarán para crear la guía de criterios ambientales que se considerarán en los PDOT.</p> <p>A través de estas acciones, el proyecto, junto con la Unidad de Vida Silvestre y la Unidad de Áreas Protegidas de la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB) -MAE, han logrado generar exitosamente este indicador.</p>
O6. Aumento en el número de APs y paisajes adyacentes a nivel nacional con los instrumentos de planificación y gestión de proyectos que incorporan los modelos y lecciones aprendidas del proyecto.	2 AP y 2 GAD provinciales (excepto los seleccionados directamente por el proyecto) disponen de instrumentos de planificación y gestión que incorporan los modelos y lecciones aprendidas que se generan a través del proyecto.	El proyecto dirigió varias iniciativas de réplica en otras áreas protegidas y otros paisajes: actualizó los planes de manejo del Parque Nacional Cayambe-Coca y el Parque Nacional Sangay y capacitaron sus técnicos y guardaparques, así como a los responsables de vida silvestre en las direcciones provinciales de Sucumbíos, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Morona Santiago. La creación del Área de Conservación y Uso Sostenible del Cóndor Andino y las acciones para el manejo del humedal La Tembladera (con GAD El Oro) son consideradas réplica en otros paisajes. Con estos resultados, se cumplió el indicador propuesto.

89. El indicador O4 se ha cumplido en parte. El MAE si ha cumplido con su contribución al proyecto mediante la ubicación de personal técnico para el componente fiscal del proyecto, representando un presupuesto de más de USD 100,000/año. Esto, sin embargo, no es una inversión sostenida porque son puestos temporales y no hay garantía ni compromiso firmado para que estas personas sigan contribuyendo a las líneas de trabajo del proyecto tal como fue comprometido por el MAE³⁶. En diciembre 2018, el MAE se comprometió a seguir financiando el equipo humano del componente fiscal durante 2019 asegurando una continuidad importante al trabajo del proyecto. Sin embargo, esta continuidad está en duda, porque el bajo nivel de gasto de los fondos fiscales en otro proyecto (GEF anfibios) resultó en una penalización de los fondos fiscales para los diferentes

³⁶ Véase Prodoc, versión español, pg 101 “el MAE se ha comprometido a incorporar los técnicos de campo en los diferentes cuadros regionales..., como parte de una estrategia para fortalecer la capacidad institucional a largo plazo”.

proyectos incluidos en la misma cuenta en SENPLADES. Además, con la disminución del presupuesto general al MAE el componente 3 solo puede contar con 6 personas hasta septiembre 2019.

90. El evaluador considera que el presupuesto limitado del MAE³⁷ y el bajo número de personal dedicado de forma permanente a la conservación de vida silvestre bajo el enfoque de paisajes, es una barrera para la sostenibilidad del proyecto. El estudio que hizo el proyecto como base para proponer el modelo de gestión de la vida silvestre,³⁸ identificó 45 tareas de gestión para el MAE (15 de rectoría, 2 de planificación, 8 de control y 20 de gestión) sobre temas tan variados como especies invasoras, cacería, educación, investigación, listas rojas, etc. Es difícil de considerar que todo esto pueda ser ejecutado con un equipo de ocho personas en planta central y esperar que apliquen un cambio de enfoque. Si no hay presupuesto propio, no van a aumentar el tamaño de este equipo y la integración de la gestión será difícil. Además, los frecuentes cambios administrativos en el ministerio (durante la ejecución del proyecto, estuvieron seis ministros y un similar número de directores nacionales de biodiversidad), lo que no ha ayudado a dar continuidad a las estrategias, acciones y procesos.

91. La contribución de fondos de parte de los GAD ha sido concreto y mayor de lo esperado. En total, han contribuido con USD 400,000 en actividades del proyecto y de réplica (¶175). Algunas de éstas ya tienen presupuesto asignado y confirmado para por lo menos un año después del proyecto. Aunque es inseguro que pasará con este compromiso luego del cambio de los gobiernos locales, el hecho de que un proyecto pueda contar con contribuciones concretas de los GAD durante la ejecución es un hecho poco antes visto en proyectos de conservación y desarrollo en Ecuador.

92. El indicador O5 se cumplió, principalmente gracias a la oportunidad creada por la formulación del nuevo Código Orgánico Ambiental (COA) en el país. Según las personas en el MAE involucradas directamente en la formulación del COA, la unidad de gestión del Proyecto logró posicionarse como una entidad de asesoramiento técnico importante y permanente. Contribuyó con varios textos y con información técnica que aseguraron la inclusión de la gestión de la vida silvestre en la nueva legislación ambiental ecuatoriana. En adición, el proyecto ha generado una serie de documentos políticos, normativos y regulativos tanto a nivel nacional como local; varios de éstos adoptados y aplicados. En total, se ha aumentado de forma importante la existencia y la aplicación de instrumentos normativos en materia de conservación y gestión de la vida silvestre. El evaluador observa que la mayoría de documentos son de buena calidad y relacionados directamente a la gestión de vida como control de tráfico ilegal, pautas para cacería de subsistencia y planes de acción de especies amenazadas específicas. Se generó un menor número de instrumentos que guían o regulan elementos la visión de paisaje (gestión de territorio que promueve la conservación de vida silvestre): limitado principalmente a la formación de tres ACUS y el establecimiento de corredores (Sangay-Podocarpus).

93. Las actividades de réplica fueron exitosas (indicador O6): se logró una conservación más efectiva del paisaje del Humedal La Tembladera, establecer el ACUS Cordillera Oriental de El Carchi, el ACUS del Cóndor Andino en Azuay y Loja, y el ACUS Municipal Intag - Toisan, en el Cantón Cotacachi en conjunto con los GAD y se actualizaron los planes de manejo de dos Parques Nacionales, no incluidos originalmente en el proyecto. Estos resultados fueron gestionados directamente por el proyecto y por esto, su valor de réplica es menor. Sí existen algunos ejemplos de réplica dentro del proyecto (actividades y prácticas por socios del proyecto, en los mismos paisajes, pero afuera del ámbito de implementación del proyecto). Por ejemplo, la aplicación de las lecciones en las cuatro

³⁷ El presupuesto del MAE previsto para 2019 anticipa un decrecimiento de 33% para la gestión de áreas protegidas (<https://gk.city/2019/01/11/problemas-ambientales-ecuador-2019>)

³⁸ Mentefactura. 2018. Modelo de Gestión para la Conservación in situ y ex situ de la vida silvestre en el Ecuador”

parroquias en el Oriente de Imbabura será aplicada en otras parroquias, gracias a la gestión del GAD Imbabura. Algo similar ha pasado en El Oro con estudios e inventarios de fauna hechos por su cuenta. Réplicas de lecciones por otros actores no han sido registradas, principalmente porque el supuesto del proyecto de que existía un ambiente positivo para replicación no cumplió: parece que hay pocas localidades en el país donde hay un GAD informado y comprometido a aplicar una visión integral sin que haya un proyecto externo que contribuya con los fondos y el apoyo técnico.

94. Sin que haya sido incluido claramente en el diseño del proyecto (como fue señalado en la EMT) y sin tener indicadores claros, hay varias evidencias de la contribución del proyecto a la equidad de género, principalmente a nivel del trabajo en las parroquias y comunidades. Las actividades productivas como la cría de animales domésticos como fuente alternativa de proteína y el cultivo de hortalizas y frutas bajo invernadero son temas que son fácilmente aceptados por las mujeres en las comunidades por su relación directa con la seguridad alimentaria y salud. Por ejemplo, los proyectos productivos visitados en Cuyuja fueron 80% manejados por mujeres, incluyendo la toma de decisiones y el manejo financiero, opuesto a la actividad clásica de la comunidad (ganadería mixta) que es manejada por los hombres. Algo similar pasa en Cosanga y Malacatos, aunque con menor porcentaje de mujeres (50 y 60%, respectivamente). Según las entrevistas con las beneficiarias, el manejo ganadero en Imbabura y Carchi para evitar conflictos con oso benefició principalmente a las mujeres porque son ellas las encargadas del pastoreo del ganado. Como un resultado adicional al mejoramiento de pastizales y sistemas de riego es que las mujeres no tienen que caminar al páramo con el ganado, lo que les ahorra hasta 4 horas diarias, tiempo que ahora pueden dedicar a otras actividades.

95. Aunque se han logrado las metas de los indicadores, el evaluador no puede confirmar que se ha logrado el objetivo. El evaluador notó que sí ha cambiado el discurso de los funcionarios del MAE en todo nivel, que saben que se debe trabajar con un enfoque de paisaje y existe un compromiso personal de varios funcionarios para aplicar el enfoque. En efecto, según los funcionarios hay mayor coordinación entre divisiones y hay, por primera vez, comunicación con el Ministerio de Agricultura. Sin embargo, existe una interpretación muy variable de lo que se entiende con este enfoque (entendido como es presentado en el Prodoc³⁹ y resumido en la introducción de este documento - ¶126). A doce funcionarios del MAE entrevistados durante esta evaluación se les preguntó cómo entienden el enfoque de paisaje. Sólo 3 mencionaron algo parecido a “la integralidad de planificación y manejo participativo de un conjunto de áreas naturales protegidas, áreas naturales no protegidas y áreas productivas de tal forma que todo el paisaje conserva la biodiversidad (vida silvestre) y sus servicios ecosistémicos”⁴⁰. Los otros limitaron su descripción a conectividad y corredores, manejo de zonas de amortiguamiento vs zona núcleo o a la conservación en áreas productivas/paisajes culturales.

96. En la práctica, no existe una evidencia clara de la aplicación de un enfoque de paisaje en el SNAP por parte del MAE para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre. Los resultados positivos del proyecto, como el mejor conocimiento de las especies y su distribución, el aumento de instrumentos legales y normativos, el mejor control de cacería y tráfico y la mejoría en la gestión de conflictos, son elementos enfocados principalmente en ciertos aspectos de la gestión de la vida silvestre pero no se enfocan directamente en el paisaje. Otros resultados positivos que se pueden señalar como más claramente asociados al enfoque de paisaje (diseño de corredores y

³⁹ Prodoc versión español, ¶162, pg 24.

⁴⁰ Para calificar este nivel de entendimiento del enfoque de paisajes, el evaluador calificó la mención de conceptos claves: integralidad de elementos de paisaje, manejo participativo, conectividad, áreas culturales, áreas naturales no-protegidos, sistema de áreas protegidas, biodiversidad y servicios ecosistémicos

nuevas áreas bajo conservación) están limitados a algunas localidades de los cinco paisajes y no están traducidos todavía en legislación nacional.

97. Para una efectiva aplicación de un enfoque de paisaje se requiere coordinación y colaboración entre las diferentes unidades del DNB. El evaluador observó que, a pesar de un crecimiento y compromiso personal con la aplicación de un enfoque integral, en la práctica la cooperación concreta entre el personal de la unidad de vida silvestre y la unidad de áreas protegidas es limitada. Según las entrevistas, el personal de VS no participó en el desarrollo inicial del plan estratégico de áreas protegidas existente y tampoco participó en las reuniones para el desarrollo del nuevo plan estratégico de áreas protegidas, donde deben incluirse elementos de conservación de vida silvestre. Los funcionarios locales de áreas protegidas si han tenido un aumento de interacción con sus colegas de vida silvestre y del MAG durante el proyecto. Sin embargo, ninguna de estas áreas tenía una planificación o alineamiento de estrategias con áreas naturales o productivas más allá que sus zonas de amortiguamiento. Por ejemplo, en la RE Antisana se ha perdido un entendimiento de colaboración que existía entre el manejo de la reserva con otras reservas importantes manejadas por la empresa municipal de agua de Quito (EPMAPS) y el Fondo de Agua (FONAG) o la Fundación Jocotoco. Una de las razones para la falta de coordinación, manifestada por un funcionario, fue *“ellos se enfocan en una sola cosa: agua o aves. nosotros en todo”*. Si bien puede ser verdad, esto sería exactamente un tema para resolver en una plataforma de coordinación. Finalmente, la falta de asignación de presupuesto para el seguimiento de acciones es otra indicación de que el enfoque integral de paisajes no está aplicado todavía.

98. Si bien la colaboración del proyecto con los GAD y las comunidades generó buenos productos y contribuyó a ciertos elementos de la gestión de la vida silvestre, a este nivel de gobierno tampoco hay una integración de la visión de paisaje. Ningún representante de los GAD o comunidad local ha podido describir de forma satisfactoria las diferentes características del enfoque de paisaje para la conservación de la vida silvestre. Según el evaluador, esto puede ser un resultado de la dispersión del proyecto por lo cual en ninguna localidad se implementó un abanico completo de actividades (¶46). Los funcionarios de los GAD y los beneficiarios locales solo conocieron de las otras actividades en eventos de socialización o coordinación organizados por el proyecto, pero no aplicaron otras lecciones o conceptos en su realidad.

Conclusión 7. El proyecto ha contribuido a cambiar positivamente la realidad de la gestión de la vida silvestre en el país, aunque no logró internalizar el enfoque de paisajes en la gestión del SNAP o GAD.

Conclusión 8. La limitada capacidad financiera y el bajo número de funcionarios dedicados al manejo de vida silvestre en el MAE son una barrera para la conservación efectiva y continua de la vida silvestre.

Conclusión 9. Hay una adecuada inclusión de instrumentos normativos generales sobre la vida silvestre en el nuevo Código Orgánico Ambiental y específicos a nivel del MAE, SENPLADES y las comunidades.

*El evaluador califica el criterio **resultados generales** como “moderadamente satisfactorio”*

3.3.2. Relevancia

R1. El proyecto fue diseñado y es implementado en respuesta a la demanda nacional, se enfoca en prioridades locales y nacionales de conservación y desarrollo rural, y está alineado con las estrategias del GEF.

R2. El proyecto logro adaptarse adecuadamente y efectivamente a los cambios institucionales y económicos en el contexto.

99. Ecuador es territorio de varias especies emblemáticas amenazadas, reconocidas mundialmente como el cóndor, el oso andino, el manatí amazónico y el jaguar. También se encuentran especies menos conocidas, pero no menos importantes como el caimán negro, el zorro andino, el pecarí de labio blanco o la bandurria. Muchas de éstas se encuentran en diferentes categorías de amenazadas según la categorización de la UICN. Siendo un país megadiverso de una superficie relativamente pequeña⁴¹, Ecuador tiene una enorme responsabilidad de conservar su territorio como hábitat de estas especies de importancia global. Por esta razón, el enfoque del proyecto de apoyar la conservación de un grupo de especies de fauna silvestre y sus hábitats es muy relevante para las prioridades globales de conservación de la biodiversidad. Para la selección de estas especies fueron utilizados criterios de riesgo a nivel mundial (estado de amenaza según UICN), criterios científicos (requerimientos de heterogeneidad y tamaño de hábitat, rol ecológico) y criterios nacionales y locales (importancia socio económica). Esto también amplía su relevancia global y nacional.

100. La diversidad de paisajes y la alta densidad poblacional hacen que las áreas naturales, especialmente en los Andes y en la zona litoral, sean relativamente pequeñas y fragmentadas. Por esto, la gestión de la vida silvestre mediante la aplicación de una visión de paisajes es idónea para la gestión de la vida silvestre en el Ecuador. Esta visión se basa en el manejo de todo un paisaje mayor con visión de conservación de biodiversidad, combinando estrategias para áreas protegidas, áreas naturales no protegidas y áreas productivas sostenibles. Esta visión está alineada con el concepto de conservación de paisajes forestales, actualmente en desarrollo a nivel global⁴². Al combinar el enfoque de paisajes, incluyendo las áreas protegidas, con la conservación de especies, el proyecto contribuye al resultado 1.1 ("mayor efectividad de manejo de áreas protegidas existentes y nuevas") del objetivo BD1 ("mejorar la sostenibilidad de sistemas de áreas protegidas) del GEF en su quinto periodo de reposición. En realidad, los resultados del componente 2 están más alineados con el objetivo BD2 del GEF5 (internalizar la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible en paisajes y sectores productivos), en especial por su contribución a los resultados 2.1 (aumento de paisajes manejados sosteniblemente que integran la conservación de la biodiversidad) y 2.2 (medidas para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad son incorporadas en políticas y marcos regulativos).

101. El Prodoc explica como el proyecto está alineado con la política nacional ambiental y de desarrollo durante el progreso del proyecto. Demuestra como el proyecto contribuye al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador para el período 2009-2013, "que garantiza los derechos de la naturaleza y promueve un ambiente sano y sostenible", y a las políticas y estrategias de la Política Ambiental Nacional, en particular a la gestión integrada de los ecosistemas, la incorporación de la dimensión social en el ámbito del medio ambiente y el fortalecimiento del marco institucional para la gestión ambiental. En el enfoque del trabajo con gobiernos descentralizados se ajusta a las disposiciones de

⁴¹ Ecuador es el más pequeño de los 17 países considerados megadiversos, según el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente de Naciones Unidas para el Ambiente. Es el más densamente poblado (60 hab/km²) entre los latinoamericanos.

⁴² Véase, por ej. http://www.cifor.org/publications/pdf_files/articles/ASunderland1302.pdf;

la Estrategia de Descentralización y Desarrollo Local. El proyecto está en consonancia con la actualización de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción, que se adapta a las disposiciones de las Normas del Plan 2012-2020 del CDB. También está alineado con el Plan Estratégico para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (2007-2016) que reconoce la obligación del Gobierno de apoyar alternativas para el desarrollo sostenible de las áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento como formas para aumentar la participación social en la gestión del SNAP, aliviar los conflictos, y contribuir a la distribución equitativa de los beneficios.

102. El enfoque general ambiental de los dos nuevos planes de desarrollo del Ecuador para los periodos 2013-2017 y 2017-2021 y que fueron lanzados durante el periodo de ejecución del proyecto, no cambió drásticamente y el proyecto sigue alineado con estos planes. Por ejemplo, el plan actual (“Todo una Vida”⁴³) sigue promoviendo el concepto de “buen vivir” que se basa en la realización y convivencia pacífica de los seres humanos, a partir de su diversidad y en armonía con la naturaleza. El proyecto contribuye directamente a su Objetivo 3 “Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones” y está especialmente alineado con la política 3.1 “Conservar, recuperar y regular el aprovechamiento del patrimonio natural y social, rural y urbano, [...] que asegura y precautela los derechos de las presentes y futuras generaciones”. Bajo este último plan, Ecuador está desarrollando un nuevo Código Orgánico Ambiental y el proyecto está colaborando activamente para la formulación de esta nueva ley, con información, lecciones y propuestas de normativa (¶192). De esta manera, el proyecto está aprovechando una posición privilegiada de asegurar alineamientos e influencias en la política ambiental nacional.

103. El contexto institucional y económico cambió durante la ejecución del proyecto (¶129). El proyecto supo adaptarse oportuna y efectivamente a estos cambios. La disminución de fondos para la gestión pública ambiental trajo entre otros, un desfinanciamiento del Programa Socio Bosque que estaba planeado como una contribución importante para el indicador O2 (aumento de vegetación protegida). El proyecto ha cubierto el vacío dejado por el Programa Socio Bosque mediante la generación de otros modelos de conservación (ACUS, Ramsar, ¶168). Del otro lado, la disminución en el presupuesto del MAE si amenaza la sostenibilidad financiera a futuro y reduce las posibilidades de cumplimiento del MAE con sus compromisos. El proyecto en su fase final, apenas tiene una respuesta parcial a esta disminución de financiamiento público (¶127). La nueva estructura institucional ambiental (resultado de la programada fusión de la SENAGUA y el MAE, que ya no se dará, ¶122) y la nueva legislación fue aprovechada proactivamente por el proyecto para influir en estos procesos con insumos del proyecto. Las oportunidades creadas por la iniciación del proyecto PROAmazonía fueron aprovechadas, intentando de incluir en ese proyecto la continuidad de una parte de las acciones del proyecto en la región Amazónica (proyectos productivos, puestos de control).

Conclusión 10. El proyecto es altamente relevante a la problemática ambiental global y nacional, y está alineado con prioridades nacionales ambientales.

El evaluador califica el proyecto como “Relevante”

⁴³ http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf

3.3.3. Efectividad

E1. El proyecto ha cumplido con la gran mayoría de los productos planeados. Por el manejo adaptativo, generalmente adecuado, algunos productos fueron diferentes a lo planeado.

E2. Se cumplieron los supuestos de calidad de los productos y de interés y compromiso de los actores para el logro de los productos.

E3. El proyecto contribuyó a un aumento de efectividad en el manejo de las áreas protegidas con las cuales colaboró, incluyendo la eficiencia en la gestión de la vida silvestre.

E4: Las comunidades han adoptado y están implementando los diferentes acuerdos de conservación de vida silvestre y proyectos productivos. Las autoridades los han adoptado, pero todavía no los han incluido en la gestión de las áreas.

E5. El proyecto ha logrado implementar efectivamente una serie de proyectos productivos sostenibles con comunidades rurales. Hay indicaciones que esto mejoró la conservación de vida silvestre y la disminución de los conflictos humano-vida silvestre.

E6. En varios municipios y parroquias dentro de los paisajes, se han aceptado medidas específicas y localizadas para apoyar la gestión de la vida silvestre.

104. El proyecto ha cumplido con la generación de sus productos, tal como fue presentado en el Prodoc y guiado por los respectivos planes operativos anuales (POA), aprobados por el Comité Directivo. El diseño del proyecto no contó con indicadores a nivel de producto (¶148) por lo cual es más difícil evaluar la calidad o temporalidad de los productos. Además, los informes técnicos (PIR) organizan los avances del proyecto (incluyendo los productos) en el esquema de indicadores de objetivo y resultado, por lo cual es difícil obtener una clara idea de la generación del producto como es presentado en el marco de resultados y el Prodoc. Del otro lado, como los indicadores a nivel de resultados fueron generalmente alcanzados (¶107, 110), se puede aceptar que los productos fueron adecuados para generar estos resultados. De todas maneras, el evaluador si ha podido constatar que el proyecto ha generado un gran volumen de publicaciones, planes de gestión, eventos de capacitación, propuestas normativas y regulativas e iniciativas concretas en el campo. Para este fin, compiló en una tabla los productos ilustrativos para cada actividad y algunas observaciones sobre el cumplimiento de las actividades (Tabla 6).

Tabla 6. Generación de algunos productos ilustrativos para cada actividad⁴⁴

Actividad	Producto observaciones sobre su generación
1.1 Marco de gestión adaptable para guiar la implementación rentable de conservación de la fauna	
a) Definición de las prioridades de conservación de la fauna silvestre: prioridades, metas, corredores y áreas de dispersión.	El propio diseño del proyecto ya incluye un análisis de prioridades de conservación con fines de seleccionar especies, paisajes y acciones. Esta actividad produjo la información necesaria principalmente para la planificación y las propuestas públicas del propio proyecto; como la recopilación y análisis de la información cartográfica disponible en los paisajes y la identificación de Áreas Prioritarias para la conectividad en los cinco paisajes.
b) Estrategia financiera para la aplicación del Marco (en	De forma progresiva, el proyecto está desarrollando una estrategia financiera. Diferentes productos se han desarrollado, el más reciente, por completarse en el principio del 2019, “Estrategia de sostenibilidad

⁴⁴ La información incluida en las tablas de generación de productos y resultados es extraída de los PIR, validada por el evaluador

<i>Actividad</i>	<i>Producto observaciones sobre su generación</i>
coordinación con el proyecto de financiamiento de las AP).	financiera para la gestión de la vida silvestre: i) Ciclo del fondo de vida silvestre en el marco de operación del fondo de inversión ambiental sostenible (FIAS), ii) Mecanismo de responsabilidad socio ambiental corporativo para la vida silvestre, iii) Propuesta de política de responsabilidad socio ambiental corporativa enfocada en el sector productivo y empresarial”.
c) Gestión de la información y el sistema de apoyo de decisiones basados en datos actualizados y fiables y en conocimientos tradicionales.	Según entrevistas con personal del proyecto y con INABIO, se está desarrollando una estrategia de entrega e información. También se trabajó en Módulos administrativos-financieros, permisos de investigación y gestión de la vida silvestre ingresados en el Sistema de Información de Biodiversidad SIB. Esta información no está reflejada en los indicadores.
d) Monitoreo a nivel de sistema de las especies enlistadas.	Una de las principales contribuciones del proyecto a nivel de información de la vida silvestre han sido los estudios de censo y monitoreo de las especies focales. Como es explicado en el tratamiento del indicador O1 (¶129), Si bien el monitoreo no está dando el nivel de información necesaria para establecer tendencias confiables, el solo hecho de haber generado información de línea base y distribución de especies sobre las cuales no existía ninguna información adicional, ya es una contribución muy valiosa.
e) Definición de los usos y actividades permitidas en las diferentes categorías de manejo, relacionadas con la vida silvestre.	Un ejemplo de un producto directamente relevante es “Análisis y propuesta para la zonificación de áreas protegidas y para la re-definición de las categorías de manejo para el PANE ⁴⁵ ”. La Unidad de Áreas Protegidas de la DNB ha validado la propuesta y las aplica en las demás áreas del SEAP. Más que con publicaciones, el personal del MAE entrevistado informó al evaluador que ha habido una interacción continua entre el personal de la unidad de gestión del proyecto y la unidad de áreas protegidas del MAE, tanto a nivel central como en los parques. El apoyo técnico y consejos del proyecto han sido muy valorados por ellos.
f) Protocolos a nivel nacional, y planes de acción de emergencia para la vida silvestre muy amenazada.	El proyecto ha generado protocolos para censos y monitoreo de 11 especies y seis planes de acción de emergencia. Fueron publicados y escritos a un nivel adecuado para técnicos de campo.
g) Planificación y marco regulatorio para la caza de subsistencia de las comunidades locales.	El proyecto contribuyó al COA con el texto para el artículo sobre el concepto y el alcance de la caza de subsistencia sostenible y la descripción de la comunidad. Junto con la Unidad de Áreas Protegidas de la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB) actualizó el documento de lineamientos para la elaboración de planes de manejo comunitarios en Áreas Protegidas, el cual incluye los contenidos y lineamientos sobre cacería de subsistencia, para su aplicación por equipos de gestión de AP. No hay información hasta ahora si estas pautas fueron aplicadas fuera del contexto del proyecto.
h) Monitoreo y Evaluación.	En esta actividad se han incluido las evaluaciones de medio tiempo y final, la sistematización y las auditorías del proyecto. En realidad, esto es parte de la gestión del proyecto y podría haberse considerado allí.
1.2 Emplazamiento de la conservación de vida silvestre en Áreas Prioritarias clave	
a) Capacitación del personal del MAE que garantice la aplicación efectiva del marco normativo	El proyecto ha ejecutado una serie diversa de capacitaciones formales (cursos, talleres) e informales (charlas bilaterales, participación en actividades del campo). Según información proporcionada por el proyecto, se han capacitado más de 300 personas (41 funcionarios del MAE -

⁴⁵ Ahora SEAP

<i>Actividad</i>	<i>Producto observaciones sobre su generación</i>
para la conservación y el monitoreo de la vida silvestre.	técnicos y guardaparques de las 7 AP focales y de las 2 AP réplica, y de direcciones provinciales; 31 funcionarios del MAE - AgroSeguro; 31 funcionarios del MAE - Socio Bosque; 54 funcionarios del CONGOPE; 100 funcionarios de la UPMA y 60 funcionarios de la Fiscalía). Desarrollo e implementación de la plataforma virtual en "Gestión de la Vida Silvestre en el Ecuador".
b) Fortalecimiento de plataformas para el diálogo, la coordinación y el apoyo técnico en el ámbito local.	Este es uno de los pocos productos que el evaluador considera con pocos logros. Donde sí funciona es a nivel de grupos de productores que participan en el proyecto. El evaluador ha podido constatar como los participantes en los cuatro sitios visitados (Cuyuja, Angochagua, Tembladera, Malacatos) se han organizado en asociaciones. Solo la de la Tembladera existía antes - las demás fueron desarrolladas durante el proyecto. En este momento, al final del proyecto, los y las integrantes informaron un gran nivel de satisfacción con estas organizaciones. Sin embargo, la forma en que fueron constituidas (no en respuesta a un proceso endógeno sino a un proceso de participación en un proyecto de fondos y tiempo limitado) incluye el riesgo de que no continúen cuando los fondos de la actividad terminen. Otras plataformas apoyadas fueron los grupos de gestión de las áreas protegidas. Ni en los reportes de avance ni en las entrevistas con el personal del MAE en la región se han mencionado procesos con los comités de gestión. Una razón puede ser que, como fueron ejecutados junto con el proyecto PASNAP, el eventual efecto no fue atribuido al Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.
c) Planes de manejo de áreas protegidas ampliadas para incluir la conservación de vida silvestre, los enfoques de paisaje y la nueva zonificación para corredores de dispersión dentro de las APs seleccionadas.	El proyecto ha apoyado la actualización de planes de manejo de dos áreas protegidas (Parques Nacionales Cayambe-Coca y Sangay), incluyendo objetivos de gestión de la vida silvestre. Con GAD El Oro se han desarrollado estrategias de manejo de paisajes, enfocadas en la conservación y uso sostenible del humedal La Tembladera. También el proyecto produjo el plan de manejo para el ACUS del cóndor Andino. La figura de "Acuerdos Comunitarios de Cacería de Subsistencia Sostenible", fue incluida como parte de los Lineamientos para la Elaboración de Planes de Manejo Comunitarios en Áreas Protegidas.
d) Planes de Conservación de la vida silvestre con acciones de emergencia específicas / protocolos para especies altamente amenazadas en las AP seleccionadas.	Tres planes de acción para especies amenazadas fueron elaborados y publicados (Pecarí, Cóndor y Primates). En este producto además contribuyó el componente fiscal del proyecto ("Componente 3") con una serie de protocolos para el intercambio de especies de fauna, la reproducción de fauna en cautiverio, control de especies ferales, liberación de especies de fauna silvestre, etc.
e) Programa Intersectorial para la sensibilización y la comunicación.	El proyecto ha trabajado de forma directa en la sensibilización a nivel de comunidades sobre la necesidad de conservación de fauna, reducción de conflictos, control de caza, etc.

<i>Actividad</i>	<i>Producto observaciones sobre su generación</i>
1.3 Sistemas de gestión comunitarios reducen las presiones de la caza de subsistencia en tres paisajes seleccionados	
a) Planes comunitarios, gobernanza y diálogo sobre la caza y sus alternativas.	El proyecto ha hecho planes y firmó acuerdos sobre la caza comunitaria sostenible en siete comunidades. Se ha dado seguimiento a cuatro. Además, se han implementado planes de manejo de fauna silvestre (acuerdos de cacería) en 12 comunidades: nueve Kichwa y tres Sápara. En el caso de las comunidades Kichwa, esta iniciativa también incluye la generación de fuentes alternativas de proteína.
b) Fuentes de proteína alternativas para reducir las presiones sobre la sostenibilidad de las poblaciones de fauna silvestre como resultado de la caza.	Se implementó un plan de cría de animales en los paisajes de la Costa y la Amazonía. En total, 5 comunidades producen pollos, cachamas y camarón de río. Estos proyectos fueron exitosos en cuanto a la producción de carne para el consumo familiar. La relación con una eventual reducción de aprovechamiento de la vida silvestre no está comprobada con datos, pero sí por expresiones de las comunidades.
2.1 Sistema de aplicación de la ley para reducir la caza ilegal fortalecido:	
a) Aclaración y coordinación de funciones y responsabilidades institucionales para la supervisión, y aplicación de la ley, en todo el sistema.	Este producto va más allá que el tema de caza ilegal e incluye el tráfico ilegal de especies. Se ha trabajado en una serie de instrumentos legales y guías específicas para el control de caza y tráfico; Guía para la identificación de especies de fauna silvestre sujetas al tráfico y comercio ilegal de carne de monte, con recomendaciones para su manejo emergente; Guía de procesos administrativos y penales para el control del tráfico ilegal de vida silvestre, elementos constitutivos y material biológico; Estrategia binacional para la prevención y control del tráfico ilegal de flora y fauna silvestres, en la zona de integración fronteriza Ecuador-Colombia; Fichas de especies de fauna silvestre amenazadas incluidas en el Sistema de consulta para fiscales y artículos del COA (norma secundaria necesaria para aplicar las disposiciones sobre la potestad sancionadora del MAE; norma secundaria para aplicar las disposiciones establecidas en el COA sobre la conservación, manejo y uso).
b) Instituciones locales fortalecidas para la aplicación y supervisión en todo el sistema.	En esta actividad se ha capacitado principalmente a personal del MAE (los GAD fueron capacitados en procesos asociados a 2.2). Se han desarrollado módulos de vida silvestre en: SUIA, automatización de METT y PGOA. Entrega formal de los módulos desarrollados y manuales de programación y uso, Fortalecimiento de capacidades referentes a herramientas técnicas y legales vinculadas a la gestión de la vida silvestre - MAE, poder judicial (fiscalía, Consejo de la Judicatura) y Policía, Plataforma virtual en Gestión de la Vida Silvestre en el Ecuador.
c) Unidades de control de la vida silvestre en 2 APs.	El proyecto ha optado oportunamente por mejorar la infraestructura de los puestos de control forestal (fijos y móviles) y equiparlos para el control de tráfico de vida silvestre. 58 técnicos de 14 puestos fijos y 8 móviles fueron capacitados sobre manejo, decomiso y primeros auxilios para el control de tráfico de vida silvestre. También, se trabajó en el proceso de acreditación de inspectores honoríficos de vida silvestre (al menos 500 personas), quienes apoyan el control del tráfico de vida silvestre. La tarjeta de presentación del proyecto fue la campaña contra el tráfico ilegal de vida silvestre, que fue implementado a nivel nacional, por diferentes medios de comunicación y apoyado por diferentes organizaciones y sectores.

<i>Actividad</i>	<i>Producto observaciones sobre su generación</i>
2.2 Normas de uso del suelo establecidas para proteger los hábitats clave en la dispersión de vida silvestre	
a) Identificación conjunta (autoridades de las AP y GAD) de hábitats clave, restricciones y programas de vigilancia, y acuerdos para su aplicación.	En esta actividad se elaboró un Manual de lineamientos generales para la aplicación de Políticas sobre la Gestión para la conservación de la vida silvestre en GADs. También se brindó apoyo en la implementación del plan de gestión operativa anual de áreas protegidas, en acciones específicas de gestión de Fauna Silvestre en 7 APs focales y 2 adicionales; se brindó apoyo a las gestiones de vida silvestre en GAD El Oro y GAD Pichincha.
b) Inclusión, en los procesos de uso del suelo, de estándares y prácticas específicas para la protección de los hábitats críticos para la dispersión de vida silvestre.	Debido a un inicio relativamente lento del proyecto, no se han podido incluir los estándares y las prácticas de vida silvestre en las administraciones actuales de GAD, como fue previsto. Como alternativa adecuada, el proyecto ha trabajado con SENPLANES y ha preparado durante toda su ejecución los lineamientos para inclusión en los PDOT que deben formularse en 2019. Esto resultó en los documentos “Manual de lineamientos generales para la aplicación de Políticas sobre la Gestión para la conservación de la Vida silvestre en GADs.” y “Guía para la incorporación de criterios técnicos en base a la Política de vida silvestre en planes de desarrollo y ordenamiento territorial”.
c) Ordenanzas Municipales sobre la caza de fauna silvestre y el comercio, los usos del suelo y las prácticas de uso del suelo, y los desarrollos de infraestructura.	Se ha trabajado con siete GAD cantonales para incorporar medidas específicas para reducir las presiones sobre la vida silvestre, a través de ordenanzas municipales: Nabón, Oña, Santa Isabel y Saraguro (que declararon ACUS Corredor de Cóndor), Cotacachi (que declaró ACUS Intag-Toisán), Carchi (ACUS Cordillera Oriental), Mejía, y Francisco de Orellana. También se trabajó con Ibarra, pero no se llegó a ordenanza.
2.3 Conectividad funcional en los paisajes importantes para la dispersión de la fauna silvestre	
a) Fortalecimiento de los sistemas de incentivos para las áreas destinadas a la conservación en tierras privadas y comunitarias (basándose en el programa Socio Bosque).	El programa Socio Bosque tuvo un presupuesto mucho menor a lo esperado. Solo en el último año del proyecto, Socio Bosque tuvo nuevos fondos y la colaboración fue reiniciada. Al final del proyecto, se firmó un acuerdo con Socio Bosque para la sostenibilidad de las actividades productivas con los socios en los paisajes del proyecto.
b) Áreas Protegidas municipales declaradas, que abarcan 50,000 hectáreas, en zonas de amortiguamiento y corredores identificados como críticos para la dispersión de la vida silvestre.	Se apoyó la declaración de tres ACUS “Área de Conservación y Uso Sustentable Provincial de la Cordillera Oriental del Carchi”, “Área de Conservación y Uso Sostenible del Cóndor Andino” “Área de Conservación y Uso Sostenible Municipal Intag - Toisan”. En apoyo a esto, se produjeron lineamientos para la creación y gestión de áreas de conservación y uso sustentable autónomas, descentralizadas, comunitarias y privadas; Estudio de tenencia de tierra para la creación del ACUS Cordillera Oriental; Plan de manejo para la creación del ACUS Cóndor.
c) Fomento de opciones de producción y de hábitat amigables con la conectividad.	Se instalaron nueve iniciativas de producción en las localidades de Santo Domingo de Onzole; Intag; Cosanga, Sardinas, Cuyuja y El Triunfo; Malacatos y Sabanilla; y, Santa Rosa. En cada una, se trabajó en una o dos iniciativas, por ej. invernaderos en Cuyuja, cuyes en Malacatos, Abono y Piscicultura en Tembladera. En apoyo, se produjeron una serie de productos, como documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la implementación de las iniciativas productivas; Infografía del proceso de producción, de acuerdo con la actividad de cada iniciativa; Instructivo financiero para la implementación y seguimiento de las iniciativas productivas. En esta actividad, se ha incluido la estrategia de salida del proyecto. Esta estrategia, presentada como una hoja de cálculo con productos,

<i>Actividad</i>	<i>Producto observaciones sobre su generación</i>
	resultados responsables y acciones, se encontraba en forma de borrador al momento de la evaluación.
d) Programas para la reducción de conflictos entre humanos y fauna silvestre en asociación con el Ministerio de Agricultura.	En tres parroquias en Imbabura y una en Carchi, se implementaron iniciativas de buenas prácticas de ganadería para la reducción de los conflictos entre el oso andino y el ganado. Como sustento se produjeron una serie de informes y manuales, entre ellos: Guía de buenas prácticas de ganadería para pequeños productores de la región andina y la Sistematización del proceso de implementación de las iniciativas de ganadería sostenible. Otras publicaciones sobre el tema de los conflictos humano - vida silvestre, son la Guía de identificación de ataques a animales domésticos causado por carnívoros grandes y Factores que influyen las percepciones sobre el Jaguar en el Chocó Ecuatoriano.

105. Aunque no hay claros indicadores sobre la calidad y temporalidad de los productos (¶104), el evaluador observó que los supuestos asociados a la calidad de los productos se cumplieron. Según la opinión de los diferentes usuarios de los productos técnicos, como los protocolos de monitoreo, los planes de acción para especies amenazadas, los proyectos de alternativas de fuentes de proteína y los proyectos productivos, son de buena calidad, están basados sobre la información disponible y de utilidad para el usuario. Según la opinión profesional del evaluador se valida lo siguiente: en un país con relativamente poca información primaria y aún menos publicaciones sobre vida silvestre, los productos técnico-académicos del proyecto son una valiosa contribución. Los proyectos productivos están basados en las experiencias anteriores y el conocimiento de los técnicos. Aunque la mayoría de los proyectos productivos (cultivo de peces, cuyes, aves y huertas) no son innovadores, si son adecuados y factibles. El enfoque de los proyectos sobre conflictos humano - vida silvestre, si es innovador por apuntar a controlar las causas subyacentes del conflicto y no en controlar el animal “problema”. Esto ha sido la base de una efectiva reducción de los conflictos (¶113).

106. Los supuestos asociados a la colaboración e interés de los actores locales también se cumplieron. El número de familias que están participando activamente en las diferentes actividades productivas es mayor a lo que fue planificado inicialmente (¶112). El compromiso de los GAD está demostrado con la contribución de sus propios fondos para actividades del proyecto (¶111). El simple hecho que en cada GAD entrevistado durante esta evaluación haya participado la máxima autoridad involucrada es otro indicador de su interés en el compromiso. El riesgo es, sin embargo, que el interés puede cambiar completamente con la entrada de nuevas autoridades. Si bien hay algunos compromisos firmados, como el presupuesto del año en curso o la declaración de reservas municipales o gestión de la vida silvestre por parte de los municipios, la implementación efectiva de estos decretos depende de la voluntad y la dedicación de fondos de las nuevas administraciones (¶124). El informe de evaluación del impacto socio-económico y ambiental de las iniciativas productivas del proyecto (incl. en las actividades 1.3.a, 2.3.c y 2.3.d)⁴⁶ reveló que había 625 familias beneficiadas, con más de 3100 personas. Aunque este estudio no pudo usar información primaria para demostrar el impacto (datos de estado de fauna, o ingreso real), con base a estimaciones y manifestaciones apunta a una reducción absoluta de las incidencias con fauna (conflictos, cacería) y

⁴⁶ “Evaluación del impacto socioeconómico ambiental de dieciocho iniciativas productivas agropecuarias sostenibles y de alternativas de proteína implementadas en el marco del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre- Vida Silvestre” J.C. Rivera, Diciembre 2018.

que todas las familias tuvieron mayores ingresos gracias a su participación en los proyectos productivos.

107. La Tabla 7 presenta el cumplimiento de los indicadores para el resultado 1. Todos los indicadores fueron logrados con excepción de un logro parcial del quinto indicador. Por la lógica de la teoría de cambio, esto también confirma que los productos desarrollados en el componente 1 fueron adecuados y producidos oportunamente (¶104). Especialmente los indicadores de efectividad de manejo son importantes para el resultado del componente 1 (Las APs contribuyen eficazmente a la conservación de la vida silvestre amenazada). Por esto, en principio se puede constatar que el proyecto logró el resultado.

108. El METT es una herramienta útil para el monitoreo de las intervenciones el PA, y su adaptación para el tema de vida silvestre es una innovación bienvenida. Su aplicación evidencia que hay un consenso, entre muchos actores locales de que la gestión anda por un buen camino. Sin embargo, no es conclusiva, de forma objetiva, para responder la pregunta si las áreas protegidas definitivamente contribuyen eficazmente a la conservación de vida silvestre, por dos razones⁴⁷:

- I. La cifra final está compuesta de una serie de criterios como planificación, insumos, contexto y resultados. En ambos indicadores (efectividad de manejo de áreas y de vida silvestre), los “resultados” es el criterio con el incremento menos positivo mientras que este es el que mide el efecto real. También, el aumento relativo es importante, pero en términos absolutos, la efectividad en el manejo todavía no es óptima y faltan muchos elementos importantes. Por ejemplo, seis de los siete AP carecen de un plan de manejo actualizado, un mismo número no tiene un sistema de monitoreo formal de vida silvestre y se manifestó la escasa disponibilidad de información biológica y cultural para la gestión del área protegida. O sea, si bien hay un aumento en los índices de efectividad, no quiere decir que la situación de conservación de la vida silvestre sea positiva en términos absolutos.
- II. Las herramientas de efectividad de manejo incluyen muchas preguntas subjetivas, dependiendo de la opinión del grupo de personas que participan en el taller. La opinión colectiva puede ser influida por la composición del grupo, por la instrucción de la persona que aplica la herramienta o por elementos del contexto. Los resultados del METT incluyen unos resultados llamativos que pueden indicar la influencia de opiniones subjetivas. Por ejemplo, aunque el presupuesto de las áreas no aumentó significativamente entre 2017 y 2018, los dos criterios asociados a esto (disponibilidad y seguridad de presupuesto) fueron calificados como “inadecuado” (1) en 2017 y “aceptable” (2) en el 2018 para todas las áreas. Algo similar pasó con la pregunta de educación y concienciación: aunque el proyecto no aplicó un plan de educación y conciencia alrededor de las áreas protegidas en cuestión (y tampoco lo hicieron otras iniciativas), todas las áreas recibieron calificativos como mejor en el 2018.

⁴⁷ Consideraciones sobre herramientas para la efectividad de manejo en Leverington et al. (2010) Management effectiveness evaluation in protected areas – a global study. <https://www.eci.ox.ac.uk/publications/downloads/coad11-protected-areas.pdf>

Tabla 7. Cumplimiento de indicadores del resultado 1⁴⁸

Indicador	Meta	Cumplimiento al final de proyecto
1.1 Aumentos en la sostenibilidad de la extracción de carne de animales silvestres para el consumo de subsistencia, en una comunidad de la RVS Pambilar (Paisaje 1), una comunidad en la RE Cofán Bermejo (Paisaje 3) y tres en el NP Yasuní (Paisaje 4).	Los planes para la cacería de subsistencia sostenible en ejecución (incluidos los controles de la caza en las zonas de origen, las hembras de reproducción y de animales jóvenes) en las comunidades mencionadas.	Acuerdos para la Conservación de la Vida Silvestre se dieron en cuatro comunidades indígenas del Paisaje 4 y en una en el Paisaje 3. Para ciertas especies, era evidente que hay una reducción en las tasas de extracción (mono lanudo, el pecarí de labios blancos, el tapir de tierras bajas, el guán de Spix y el curassow de Savin). Implementación de planes de manejo de vida silvestre en 12 comunidades, nueve Kichwa y tres Sápara. En el caso de las comunidades Kichwa, esta iniciativa también incluye la generación de fuentes de proteínas alternativas.
1.2 Aumento en el número de normas y planes previstos aplicados a la gestión de la vida silvestre de la comunidad (por ejemplo, los tipos y el momento de la extracción) en paisajes seleccionados.	17 comunidades cubren 230.000 hectáreas en 3 paisajes seleccionados aplicando normas comunitarias para la gestión de la vida silvestre.	21 comunidades que cubren 247,293 ha en tres paisajes están aplicando normas comunitarias para el manejo de la vida silvestre. Estas normas incluyen la zonificación de territorios comunales, reducción de extracción de las especies más vulnerables, la generación de fuentes alternativas de proteína (pollo y pescado) y la reducción de actividades de cacería. El proyecto generó fuentes alternativas de proteína en cuatro comunidades de la Amazonía ecuatoriana (Paisaje 3) y uno en la zona de la costa (Paisaje 1 ⁴⁹). Se produjo un total de 4250 kg de carne, que representan 20 gr/persona/día lo que significa un tercio del consumo diario de carne de animales silvestres. Según el PIR 2018, este porcentaje podría traducirse en una reducción en las tasas de extracción de carne de animales silvestres, pero no hay evidencia cuantitativa.
1.3 Aumento del índice de efectividad del manejo de vida silvestre.	Promedio total METT para 7 paisajes seleccionados: 58.43 sobre un máximo de 76.	En la última evaluación de efectividad del manejo (METT GEF), adaptado para la vida silvestre (VS) indica que el promedio de la efectividad del manejo de la vida silvestre en las siete áreas focales protegidas del proyecto fue de 47 puntos, un aumento de 17 sobre la situación al inicio del proyecto. Específicamente, los planes de gestión, existencia de información sobre la vida silvestre y proyectos específicos con comunidades contribuyeron al aumento del indicador.
1.4 Los aumentos en las calificaciones de la herramienta de gestión de seguimiento de la	Promedio total para 7 APs seleccionadas: 52 sobre un máximo de 102.	En este período, la evaluación de la efectividad del manejo de las áreas focales protegidas, METT-AP-GEF, obtuvo un promedio de 66 puntos, un aumento de 28 puntos, superando la meta de este indicador en 14 puntos. Según el documento “Informe METT 2018 PPVS”, este manejo incrementó específicamente en los criterios

⁴⁸ La información incluida en las tablas de generación de productos y resultados es extraída de los PIR, validada por el evaluador

⁴⁹ Las actividades en la comunidad en el Paisaje 1 tuvieron que estar pausadas por problemas de orden público.

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Cumplimiento al final de proyecto</i>
eficacia en 7 paisajes seleccionados.		de planificación procesos e insumos, pero todavía está bajo en resultados.
1.5 El aumento de capacidades del personal de las APs en relación con la conservación y el manejo de vida silvestre amenazada.	Dos técnicos adicionales por cada AP, seleccionados, capacitados y con funciones de Vida Silvestre asignadas. Provisiones del MAE para la institucionalización a largo plazo de esta capacidad.	Este indicador se ha cumplido en términos de número de personas capacitadas (63; 29 técnicos y guardaparques del MAE; 34 técnicos ambientales de los GAD). Si se suman todas las personas que han participado en todos los eventos de capacitación del proyecto esta cifra sube a más de 150. Cuatro de los funcionarios capacitados tienen funciones específicas de Vida Silvestre (de la RECC, REEA, RECB y GAD Napo). El MAE contrató inicialmente diez técnicos adicionales (luego reducidos a 5) para trabajar en el tema de gestión de vida silvestre en las AP de los diferentes paisajes. Estos técnicos fueron asignados al componente fiscal del proyecto (componente 3) y no hay provisiones instaladas para institucionalizar esta capacidad.

109. Los supuestos asociados al cumplimiento del resultado se cumplieron en términos generales. Los acuerdos comunitarios de cacería de subsistencia sostenible fueron aceptados e implementados por las comunidades asociadas a las áreas protegidas, incluyendo el monitoreo de estos acuerdos y eventual adaptación. El modelo de estos acuerdos fue incluido por la DNB como parte de los lineamientos para la elaboración de planes de manejo comunitarios dentro de áreas protegidas, lo que se espera sea aplicado en la práctica. Los planes de acción para especies amenazadas, necesitan ser revisados e implementados en el marco de los PGOA, pero todavía no se ha logrado, según técnicos del MAE, principalmente por cuestión de tiempo, ya que los planes de acción son muy recientes. Mientras tanto, lo que se ha logrado gracias a la gestión del proyecto, es una mejor coordinación entre las comunidades y la administración de las AAPP. Esto fue confirmado por el personal del MAE, los productores entrevistados y la METT. El texto para el COA sobre cacería de subsistencia está incluido en el borrador del código. Se ha firmado un convenio con el programa Socio Bosque del MAE para que dé continuidad a parte de los acuerdos comunitarios (seguimiento a la campaña contra el tráfico ilegal, la gestión de los conflictos oso andino - ganado y la replicación de los proyectos productivos).

110. El proyecto ha contribuido a que la gestión de las áreas no protegidas en cinco paisajes seleccionados esté aportando a la conservación de la vida silvestre amenazada. Esto, sin embargo, no es una gestión integral a nivel de paisaje, que articule elementos como el fortalecimiento de capacidades, control, comunicación, monitoreo, y las alternativas productivas. Los indicadores para el resultado 2 están cumplidos (Tabla 8). Una excepción es el 2.1 porque se logró un menor número de GAD que cuentan con normas e instrumentos para la gestión de la vida silvestre. La principal razón fue el desfase entre la actualización de los PDOT y el inicio del proyecto, que fue explicado en detalle en la EMT. Sin embargo, el proyecto estableció buenas relaciones con una serie de GADs parroquiales y logró que estén preparados y dispuestos para incluir instrumentos regulatorios en los PDOT en 2019. Esto tiene la debilidad de que depende de la continuidad en la gestión local después de las elecciones seccionales y, aumenta el riesgo de falta de continuidad por los cambios de administración. A pesar de no contar con PDOT actualizados, el proyecto si ha logrado otro tipo de medidas y acuerdos formales en 6 GAD.

Tabla 8. Cumplimiento de indicadores del resultado 2⁵⁰

Indicador	Meta	Cumplimiento al final de proyecto
2.1 Incrementos en el no. de gobiernos descentralizados en paisajes seleccionados con instrumentos regulatorios y normativos (y las disposiciones presupuestarias asociadas) que incorporan medidas específicas para reducir las presiones sobre la vida silvestre amenazada.	5/12 GADs en Paisajes seleccionados con POT que han incorporado medidas específicas para reducir las presiones sobre la vida silvestre amenazada, y 5 (1 por paisaje) aplican ordenanzas que regulan y sancionan la caza ilegal y el tráfico de vida silvestre armonizado con la norma nacional y con las disposiciones presupuestarias asociadas.	Este indicador no logró su meta porque no pudo interactuar con los procesos de actualización de los PDOT en 2015. Para la actualización en 2019, se elaboraron dos documentos para la incorporación de criterios técnicos en los PDOT (Tabla 6, ¶1a). El proyecto contribuyó directamente a la generación de seis ordenanzas (1) ordenanza que regula y controla la fauna urbana (silvestre y doméstica) en el Distrito de Mejía; (2) cuatro ordenanzas que crean el "Área de Conservación y Uso Sostenible del Cóndor Andino" (Santa Isabel, San Felipe de Oña y Nabón y Saraguro ⁵¹); (3) Una ordenanza que regula y controla la gestión de la pesca en el distrito de Francisco de Orellana. Éstas, sin embargo, no son el tipo de ordenanzas que el indicador describe.
2.2 Aumento del porcentaje en la detección de acciones ilegales (transporte de la vida silvestre y carne de caza, o la venta de carne de animales silvestres en los mercados) en los paisajes experimentales que son sancionados con éxito.	50% de incremento en el porcentaje basal de sanciones exitosas.	Este indicador fue exitoso. En 2016, se iniciaron 129 procesos administrativos (en las 11 provincias de influencia del proyecto), de las cuales el 100% terminaron en una penalización. Esta cifra ha subido de 54 procesos con 50% terminando en sanción en 2014, 30/53% en 2016 y 129/100% en 2015. En 2017 fueron iniciados 141 procedimientos y al momento de presentar el PIR, había una efectividad del 58% en la resolución de las sanciones. Considerando que un número adicional de 59 procesos aún se encuentran en la etapa de investigación, el porcentaje probablemente aumente.
2.3 Reducción de la incidencia detectada en el comercio de carne de animales silvestres por unidad de esfuerzo en los puntos de aplicación piloto.	50% de reducción en la detección/unidad debido al efecto disuasorio de los puntos de aplicación.	Si bien no se ha logrado el nivel esperado, si se ha reducido en la detección de tráfico/esfuerzo. En el último período de reporte, se registró una reducción del 26,8% en la detección /unidad de esfuerzo en diez puestos fijos de control forestal y vida silvestre fijos. Esto equivale a 2.8 confiscaciones/100 horas de trabajo (bajando de 3.8 en promedio entre 2014-2016).
2.4 Incrementos en el número de familias de las comunidades adyacentes a las áreas protegidas en los paisajes seleccionados que participan en	20% de las familias (240) en las comunidades adyacentes a las APs en los paisajes seleccionados mejoraron sus sistemas de producción agrícola y contribuyen a la	Actualmente, 264 familias, el 22% de las familias en las comunidades seleccionadas adyacentes a la AP, participan en las nueve iniciativas para mejorar su producción, superando el objetivo de este indicador en 24 familias. Estas familias están en Santo Domingo de Onzole (paisaje 1); Intag (Paisaje 2); Cosanga, Sardinas, Cuyuja y El Triunfo (Paisaje 3); Malacatos y Sabanilla (Paisaje 5); y, Santa Rosa (en la Provincia de El Oro,

⁵⁰ La información incluida en las tablas de generación de productos y resultados es extraída de los PIR, validada por el evaluador

⁵¹ Estos son cuatro municipios en un área de réplica. No son GAD que fueron incluidos desde el principio con el proyecto

<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Cumplimiento al final de proyecto</i>
actividades de subsistencia y/o productivas, demostraron reducir las presiones sobre la vida silvestre.	reducción de la presión sobre la fauna silvestre.	réplica del proyecto). El estudio de impacto socio-económico informa que, en todas estas zonas, se redujeron los incidentes con vida silvestre, por lo que se puede asumir que las iniciativas contribuyeron efectivamente a la reducción de la presión sobre la vida silvestre.
2.5 Reducciones en la frecuencia entre la fauna y las actividades agrícolas y/o ganaderas, en los 5 paisajes seleccionados.	Reducción del 50% en la frecuencia de ataques al ganado por fauna silvestre, debido a la sensibilización y la introducción de mejores prácticas de gestión para la agricultura y la ganadería.	Este indicador fue reportado únicamente para el tema de conflictos con osos en el paisaje 3. Según la información dada por el Ministerio de Ambiente, el último periodo cubierto por el informe PIR 2018, , las Direcciones Provinciales de Ambiente de Carchi e Imbabura no registraron ataques de osos al ganado, en las parroquias en donde se implementaron las buenas prácticas de ganadería.

111. El indicador 2.1 se ha logrado a nivel de las parroquias (aprox. 15) y en las comunidades en que el proyecto ha sido implementado y no en todo el paisaje focal. Esto es una consecuencia lógica de la estrategia del proyecto, que, por razones de disponibilidad de recursos financieros, humanos y temporales, tuvo que seleccionar y concentrar sus acciones en el área geográfica de mayor incidencia de conflictos oso andino - ganado doméstico, en vez de cubrir todo un paisaje. Si bien el proyecto ha colaborado con agencias gubernamentales para ampliar la visión de paisaje, incluir las iniciativas locales en la planificación y diseminar experiencias, al no contar con una estrategia de escalamiento inmediata, los resultados de este componente son limitados a nivel de las localidades y no se puede concluir que se ha cumplido a nivel de paisaje.

112. El proyecto logró el cumplimiento de los otros cuatro indicadores. El evaluador pudo constatar que, en efecto, los proyectos productivos fueron bien instalados y adoptados por las comunidades y los productores entrevistados manifestaron que efectivamente han dejado de intervenir en el bosque o el área protegida. También el estudio de impacto socio-económico de estas actividades concluye una exitosa aplicación y reducción de interacción con las áreas naturales y con la vida silvestre. Aunque estas observaciones están basadas en información secundaria y no están sustentadas con datos, es altamente probable que estas actividades han reducido la intervención de los habitantes en el bosque y han contribuido a su conservación. El evaluador hizo dos observaciones que pueden haber influido en el éxito de esta actividad.

- i. La selección de las familias beneficiarias fue hecha en colaboración con los GAD. Algunas veces la selección fue basada en consideraciones de paisaje (por ej. en Angochagua se seleccionaron los participantes a la iniciativa de manejo de conflictos humano-vida silvestre de acuerdo a las fincas más expuestas). En otros casos no fue basada en consideraciones de paisaje o socio-económicas. Por ejemplo, en Cuyuja la selección se hizo mediante la lotería entre potenciales beneficiarios interesados y en Malacatos, se seleccionaron los participantes mediante una llamada abierta de intereses. El resultado es que las familias incluidas no necesariamente fueron las que más interactúan con la vida silvestre del área natural o las que más necesitaban de la ayuda del proyecto. Por ejemplo, uno de los beneficiarios entrevistado durante la evaluación no hacía presión a la vida silvestre y además tiene varias actividades productivas que hacen pensar que el proyecto no le significaba mucho valor agregado en términos económicos. Si bien, para lograr aceptación del proyecto es una buena decisión dejar la selección con la agencia local, esto

significa un desafío para la estricta aplicación de la visión de paisaje y desarrollo sostenible en las comunidades.

- ii. Al enfocarse principalmente en una actividad productiva (cuyes, peces, etc.) para reducir la presión sobre la vida silvestre existe el riesgo de que no se consideren otras formas de amenaza sobre las áreas naturales. Por ejemplo, un beneficiario entrevistado manifestó con orgullo que dejó de cazar gracias al proyecto productivo, pero el evaluador observó que usó relativamente grandes volúmenes de leña, extraída del bosque, para ser usada en otra actividad productiva. El resultado es un cambio positivo de una actividad (cacería) pero no en todo su medio de vida.

113. El indicador 2.5 se cumplió: las acciones en el manejo ganadero han sido bien aceptadas por los productores, han resultado en mejores ingresos y según los registros de las direcciones provinciales del MAE, redujeron drásticamente los conflictos con los osos. Se debe hacer la anotación de que, aunque el indicador menciona la reducción de conflictos humano-vida silvestre en todos los paisajes, el proyecto lo ha limitado a conflictos con osos en el paisaje 2. El evaluador resalta el cambio de paradigma en el manejo de conflictos. La literatura académica reciente sobre el tema confirma que evitar el conflicto (mediante buenas prácticas agrícolas, por ejemplo) es más efectivo y menos costoso que otras medidas como compensación económica o remover el animal “causa” del conflicto⁵². En el Ecuador, esta visión es relativamente nueva - funcionarios del MAE confirmaron que hasta ahora todavía hay direcciones provinciales donde la principal acción de manejar el conflicto es poner el problema en el oso y no en la gente, resultando en actividades como mover el oso o ahuyentarlo. La aplicación en el proyecto de medidas para evitar conflicto ha demostrado su efectividad, lo que fue confirmado por el evaluador en entrevistas con los beneficiarios. Además, el proyecto de pastos mejorados para mantener el ganado en la comunidad tuvo beneficios adicionales, incluyendo una mejoría en la productividad (la cual, incluso se duplicó en algunos casos), pero también en ahorro de tiempo al no tener que llevar el ganado a la zona alta. Esto beneficia especialmente a las mujeres de la comunidad que generalmente dirigen esta actividad.

114. Un factor determinante para el éxito de los proyectos productivos fue la existencia de una base social para las actividades productivas, tanto para el indicador 2.3 como 2.5. Según las entrevistas con el personal de la unidad de gestión del Proyecto, las iniciativas productivas buscaban, ante todo, el beneficio directo para las familias, inclusive antes de demostrar su efecto para la vida silvestre. Esto es ilustrado por la expresión de una productora: *“a mí me encanta aprender y mucho mejor cuando es para producir productos de forma limpia. Cuando viene un cursito, soy la primera en participar. Del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre además aprendemos de los animales del monte, que es bonito”*. Al poder demostrar beneficio concreto e inmediato, la aceptación de los propietarios fue alta (por ej. Cuyuja había tres veces más familias interesadas que posibilidades de participar) y la permanencia también (según los informantes, el abandono fue menos de 20% en las cuatro iniciativas visitadas durante la evaluación). Además, en cada uno de las cuatro iniciativas visitadas, el evaluador pudo constatar que existe demanda de otras familias para participar en las iniciativas. Esto indica que se cumplió el supuesto asociado con este resultado, de que existe una base social para las actividades productivas en la gestión de la vida silvestre.

⁵² Ravelle y Nyhus. 2017. Global patterns and trends in human–wildlife conflict compensation. Conservation Biology; <https://doi.org/10.1111/cobi.12948>; Lamarque et al., 2009. Human-wildlife conflict in Africa; Causes, consequences and management strategies. FAO/WWF. <http://www.fao.org/docrep/012/i1048e/i1048e00.htm>

115. Los Indicadores 2.2 y 2.3 se refieren a la efectividad en la detección y sanción de procedimientos penales y a la reducción en la detección del tráfico de animales silvestres. Ambos indicadores fueron logrados, aunque el 2.3 en un porcentaje menor que la meta. Con esto, se puede asumir que el control de acciones ilegales asociadas a la vida silvestre se ha mejorado durante este periodo. Aunque es probable que esto es verdad, estos indicadores no dicen en términos absolutos si hay menos acciones ilegales en la práctica. Se debe considerar que son indicadores tipo proxy que no indican directamente el fenómeno de interés (disminución del número de acciones legales) pero indirectamente mediante una señal que aproxima o representa el fenómeno (la cantidad de detecciones de infracción y la eficiencia de sanción). Lo mismo vale para el indicador 2.5: no se mide directamente la cantidad de conflictos, pero se toma el registro de los conflictos reportados. Indicadores proxy incluyen el riesgo de que lo que se observa es otro fenómeno, por ejemplo, que en realidad no hay una reducción de conflictos, pero hay una reducción de denuncias. Sin embargo, las visitas al campo y las entrevistas con los productores convencieron al evaluador de que los conflictos, posiblemente no eliminados, si se han reducido.

Conclusión 11. El proyecto ha sido efectivo en términos de generación de productos y logro de resultados.

Conclusión 12. La generación de conocimiento, instrumentos de planificación y proyectos de conservación y desarrollo con comunidades asociadas a las áreas protegidas, resultó en una contribución significativa a la efectividad de la gestión de las áreas protegidas esto, entre otras cosas, contribuyó a una mejor conservación de la vida silvestre en varias localidades en los cinco paisajes.

Conclusión 13. Aunque no hay una inclusión de la normativa en planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos locales, la colaboración con una decena de planes concretos ha generado una mayor atención y compromiso en el manejo del paisaje para la gestión de la vida silvestre.

Conclusión 14. El apoyo a la capacidad de detección y sanción, resultó en indicadores positivos de control de tráfico de especies de vida silvestre.

Conclusión 15. Los proyectos productivos han aumentado los indicadores económicos y sociales de más de 250 familias en los cinco paisajes, lo cual, además, está relacionado a menos interacciones negativas entre humanos y vida silvestre.

El evaluador califica el criterio “efectividad” como “satisfactorio”

3.3.4. Eficiencia

Ef1. La amplia experiencia en el manejo de proyectos de la cooperación internacional de las agencias socias ha resultado que el proyecto ha sido implementado en línea con normas y estándares aceptados internacionalmente.

116. El MAE tiene una amplia experiencia en el manejo de proyectos GEF. Según la base de datos de proyectos⁵³, Ecuador ha participado en 62 proyectos (29 sólo en Ecuador, 33 entre diferentes países) y el MAE como punto focal GEF fue responsable de todos. El PNUD es una de las agencias de implementación inicial del GEF y tiene un importante portafolio de proyectos de diferentes fuentes

⁵³ <https://www.thegef.org/projects>

financieras en el Ecuador (¶41). Siendo parte de las Naciones Unidas, rigen estándares internacionales en todas sus operaciones. Esta combinación de agencia implementadora (PNUD) - agencia ejecutora (MAE) ha garantizado un manejo eficiente y correcto.

117. WCS es una organización no-gubernamental que trabaja a nivel internacional con un amplio portafolio de proyectos en conservación de la biodiversidad. Su historia y portafolio en Ecuador no es muy grande pero por su experticia específica en gestión de la vida silvestre ofrece un valor agregado importante al proyecto (¶38, 52). El riesgo de dejar parte de la responsabilidad del proyecto con una organización menos experimentada fue reconocido entre los riesgos del Prodoc (¶50). WCS recibió una micro evaluación *ex-ante* para destacar posibles deficiencias en gestión y recibió un seguimiento más cercano. A pesar de esto, si se dieron algunos desafíos administrativos por lo cual fue necesario contratar una auditoría específica para WCS que resultó en unas observaciones menores.⁵⁴ También hubo otros desafíos en la administración de la implementación de las actividades de WCS entre otros por el relativamente alto porcentaje del presupuesto manejado por esta organización. Los socios acordaron un cambio en la administración, mediante el cual las actividades de monitoreo y gestión de conflictos fueran administradas por la unidad de gestión del Proyecto del MAE. Las partes involucradas (MAE, WCS y los funcionarios que pasaron de contrato) mencionaron que esta adaptación fue satisfactoria y ayudó a la eficiencia de estas actividades.

118. El evaluador percibe que el proyecto en general tuvo un balance beneficio-costo positivo (productos y resultados logrados vs inversión de recursos humanos y financieros). El beneficio es relativamente alto, considerando que la efectividad del proyecto (logro de productos y resultados) fue calificada como satisfactoria, especialmente tomando en cuenta que tuvo una gran variedad temática (estudio y monitoreo, control y legislación, capacitación, sensibilización, actividades productivas, actualización de planes de manejo) y una amplia envergadura geográfica (5 paisajes, 21 parroquias, 11 provincias, nueve áreas protegidas), donde se alcanzaron los indicadores del proyecto. El costo fue relativamente bajo, considerando una duración de cinco años y un presupuesto modesto en comparación con otros proyectos GEF de tamaño grande. El proyecto analizó el balance beneficio-costos de 18 actividades productivas⁵⁵. Este estudio identificó que todas las iniciativas generaron beneficios ambientales y sociales importantes (¶106). Además, las familias participantes obtuvieron ingresos adicionales. En general, el ingreso mensual subió alrededor del 7 a 10%, aunque en dos casos (Malacatos y Sardinias) se estimó que los ingresos familiares se duplicaron. Sin embargo, en todos los casos este beneficio económico era menor que el costo de implementación de la actividad: de nueve iniciativas agrícolas analizadas, 5 tenían un beneficio/costo menor que el 10% y los cinco proyectos de producción para alternativas proteínicas, tenían una tasa estimada de beneficio/costo de 39%. Este estudio socioeconómico tiene unas limitaciones, específicamente por la falta de datos exactos y el corto periodo de implementación de las iniciativas. Además, el valioso beneficio social y ambiental de estas inversiones es mencionado, pero no cuantificado. Por esto, las iniciativas productivas parecen no ser rentables todavía desde el punto de vista económico pero si desde el punto de vista social y ambiental.

Conclusión 16. El proyecto ha sido ejecutado con eficiencia, resultando en un balance beneficio-costos positivo considerando los resultados ambientales y sociales del proyecto en general.

⁵⁴ Véase informe de Evaluación de Medio Término, pg 90

⁵⁵ Evaluación del impacto socioeconómico ambiental de dieciocho iniciativas productivas agropecuarias sostenibles y de alternativas de proteína implementadas en el marco del Proyecto Paisajes -” J.C. Rivera, Diciembre 2018.

El evaluador califica el criterio *eficiencia* como “satisfactorio”

3.3.5. Apropiación por el país

AP1. El gobierno del Ecuador tomó propiedad del proyecto porque fue agente principal del diseño, ejecución y financiamiento. Esta apropiación aumentó durante la ejecución con la activa participación de los GAD. No obstante, la apropiación de los resultados y los compromisos de sostenibilidad todavía no está garantizada.

119. Entrevistas con las personas de diferentes organizaciones involucradas con el diseño del proyecto confirmaron que el concepto del proyecto surgió en la Unidad de Vida Silvestre del MAE; ellos identificaron la necesidad de fondos externos para mejorar la gestión de la vida silvestre en el país y por esto, juntos con la unidad de cooperación internacional, invitaron al PNUD para desarrollar un proyecto GEF. También invitaron a WCS por su experticia específica. El desarrollo del proyecto PIF y PPG fue un proceso colaborativo entre el MAE, WCS, PNUD y consultores. En la implementación, el MAE se responsabilizó de la ejecución y ejecutó directamente la mayoría de las actividades. El estado ecuatoriano contribuyó con unos USD 18M de fondos de contraparte, aprox. 4x más que el GEF. Adicionalmente, había una apropiación positiva por parte de los GAD involucrados en el proyecto porque asumieron un rol activo en la implementación y contribuyeron con fondos adicionales (¶174). Por esto, se puede confirmar que el proyecto tuvo una apropiación del país desde el inicio y durante la ejecución. Del otro lado, el país no ha asumido la responsabilidad de brindar sostenibilidad y continuidad a los resultados del proyecto (¶189, 90).

Conclusión 17. El país se apropió de la ejecución del proyecto y contribuyó con fondos y esfuerzos importantes, aunque su apoyo a la continuidad de los resultados es incierto en un futuro cercano.

3.3.6. Sostenibilidad

S1. El desarrollo de la nueva legislación contribuye a la sostenibilidad del proyecto. Las normas, regulaciones e instrumentos desarrollados por el proyecto garantizan cierta mejora permanente en la gestión de la vida silvestre.

S2. La base social general para la gestión de la vida silvestre muestra un aumento progresivo que aporta a la consolidación de resultados.

S3. Debido a la inseguridad sobre la estructura y el financiamiento del MAE, en este momento no se puede contar con compromisos de continuidad de resultados y actividades.

S5. Hay una tendencia en la disminución del presupuesto disponible por parte del gobierno nacional para la gestión de la vida silvestre, por lo cual la continuidad de los resultados seguirá dependiendo progresivamente de fondos internacionales.

S4. La apropiación del proyecto a nivel de GAD asegura continuidad de las acciones y resultados que fueron apoyados por ellos, pero un cambio de administración puede interrumpir las acciones.

S6. El proyecto cuenta con un plan de sostenibilidad detallado, desarrollado al final del proyecto, pero no está siendo implementado todavía.

120. La sostenibilidad socio-política es positiva. Durante la última década, Ecuador se ha caracterizado por innovar en políticas ambientales. El reconocimiento, en la constitución, de los derechos de la naturaleza ha sido aplaudido mundialmente⁵⁶ y de allí surgió el apoyo político a iniciativas grandes en temas ambientales como Socio Bosque, Yasuní ITT⁵⁷, y ONU-REDD⁵⁸. Aunque el éxito de estas iniciativas no siempre fue categórico, hubo la decisión de las subsecuentes administraciones políticas de seguir creando un ambiente político y legal favorable. Por esta razón surgió la formulación del COA, con el fin de renovar la legislación ambiental (¶192). Estos desarrollos demuestran la sostenibilidad en la voluntad política para proyectos como el presente, y el momento de la renovación de la legislación brinda una oportunidad para sostener las principales normas e instrumentos.

121. La voluntad política de ser innovador en temas ambientales refleja la base social para estos temas y aporta a la sostenibilidad socio-política general para los resultados de un proyecto como este. En las zonas del país donde se implementa el proyecto (paisajes rurales entre áreas protegidas y zonas agrícolas), existen comunidades organizadas y con experiencia en desarrollo rural y gestión comunitaria de los recursos naturales. En el proyecto, esto fue evidenciado por la buena base social y fácil adopción de los proyectos productivos sostenibles, de las prácticas de gestión de la vida silvestre y por la colaboración en el desarrollo de reglas y de la normativa local por parte de los gobiernos comunales y parroquiales (¶106, 119). El proyecto inclusive logró aumentar esta base progresivamente, mediante el apoyo a más parroquias y comunidades de las que originalmente fueron planificadas, apoyo a los GADs que hacen replicación por su cuenta (¶193), atender la demanda de familias adicionales en las mismas zonas (lo que observó el evaluador en Cuyuja, Angochagua y Malacatos) y en otras zonas (por ejemplo, apoyo a la gestión de reservas Taita Imbabura y Toisán, o el desarrollo del ACUS Cariyacu-Culugá en Urququí). Otras indicaciones para la conciencia ambiental positiva de la sociedad ecuatoriana fue la aprobación en consulta popular nacional, con dos tercios de los votos, de las dos preguntas netamente dirigidas a la conservación de áreas protegidas (prohibición de minería metálica en AAPP y aumento de la zona intangible del Yasuní⁵⁹) y la conmoción reciente de dos casos de muerte de cóndores⁶⁰.

122. En contraste con la sostenibilidad socio-política, la sostenibilidad institucional y de gobernanza es mucho menos probable y parece constituir la principal barrera para una gestión positiva de la vida silvestre en el futuro. Desde agosto de 2018, empezaron unos procesos de cambio estructural en la institucionalidad ambiental del país que, entre otros, implicaba la fusión del MAE y SENAGUA, formalizada por decreto ejecutivo el 3 de octubre de 2018. Como primer cambio, renunció el Ministro y asumió el Secretario de Agua como ministro de ambiente encargado. El 3 de diciembre asumió el nuevo Ministro, y en enero de 2019 la presidencia comunicó al personal de MAE que ya no se efectuará la fusión MAE-SENAGUA. En febrero 2019, tanto el subsecretario de capital natural y el nuevo director de DNB (quien asumió recién en enero) renunciaron y fueron reemplazados por personas encargadas. La continua inseguridad sobre el cambio de estructura y autoridades afecta la sostenibilidad del proyecto y la consolidación de sus resultados. Mientras que la legislación está en desarrollo y presenta una oportunidad, la inseguridad estructural causa que no hay ninguna indicación de la posible estructura, roles y responsabilidades de las diferentes direcciones y unidades.

⁵⁶ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7646000/7646918.stm

⁵⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Iniciativa_Yasun%C3%AD-ITT

⁵⁸ https://www.unredd.net/index.php?option=com_country&view=countries&id=46&Itemid=605

⁵⁹ <https://www.elcomercio.com/pages/resultados-consulta-popular-referendo-2018.html>

⁶⁰ Sobre el último caso, de diciembre 2018 (Salcedo, Cotopaxi), en una rápida búsqueda en internet por el evaluador encontró 23 artículos en prensa escrita nacional.

Según representantes del MAE entrevistados, al momento de la evaluación no se sabía con certeza si habrá una unidad de vida silvestre, direcciones provinciales o si los roles de control y sanción estarán en la DNB o si van a pasar a una agencia de control independiente.

123. Como una de las actividades para apoyar la sostenibilidad de los resultados, el proyecto contrató la elaboración de un Modelo de Gestión para la Vida Silvestre en el Ecuador ⁶¹. Este mismo esfuerzo refleja la inseguridad institucional: En el principio de 2018 la consultoría había analizado dos escenarios, que fueron considerados los más probables en ese momento (la creación de una Agencia de Regulación y Control, y una Empresa Pública complementaria al MAE). Sin embargo, en abril de 2018 en un taller con personal del MAE fue solicitado incluir un tercer escenario, con ningún cambio institucional. El modelo propuesto redefine las facultades y responsabilidades de la unidad de vida silvestre, y su relacionamiento con las unidades, niveles y sectores existentes. Este modelo, que implica poco cambio estructural frente a la situación existente, demanda mayor labor en tareas de monitoreo y control, gestión y coordinación. Por esto se propone, entre otros, el aumento de personal y de los fondos y de una herramienta de planificación estratégica. Al momento de la presentación del documento con el modelo de gestión (mayo 2018), ya fue considerado que el proceso de reforma institucional no había terminado y por lo tanto sería necesario mantener una presencia permanente y un discurso consistente dentro de este proceso. Luego de esa fecha, y con el anuncio de la fusión (agosto 2018) y la subsecuente cancelación de la misma (enero 2019), este proceso de reforma se intensificó más y es posible que el tercer escenario tampoco se presente. Además de la inseguridad en la sostenibilidad financiera general (§125) y con la seguridad en la reducción del presupuesto del estado (§129) es improbable que el modelo propuesto por el proyecto, inclusive en su forma más básica, pueda ser implementado en el 2019, en cualquiera que sea la estructura de la institucionalidad. Por esto, se debe concluir que el modelo no es aplicable en la presente situación y se debe esperar mayor claridad en la estructura institucional para ajustar el documento al escenario futuro. Además, el modelo se enfoca en la gestión de la vida silvestre y de debe ampliar para cubrir el enfoque de paisaje para la conservación de la vida silvestre.

124. El apoyo de parte de los GAD es una dimensión de la sostenibilidad institucional y de gobernanza que tiene mayor probabilidad es. El evaluador ha constatado un buen nivel de adopción y compromiso por parte de los GAD parroquial y algunos provinciales, para mantener varias acciones en el campo, ampliarlas a otras zonas y dedicar recursos humanos y financieros para asegurar su sostenibilidad (§91, 93, 111, 119). Hay incertidumbre en la sostenibilidad debido al posible cambio de administración en las jurisdicciones luego de las elecciones en 2019. Si bien hay presupuesto asignado para ese año y algunas actividades y resultados han sido declarados formalmente, la implementación efectiva depende de la continuidad en la gestión política y la inclusión del principio de gestión de la vida silvestre en los nuevos PDOT. Aunque el proyecto ha hecho lo posible para preparar esta inclusión (§110), no es seguro que se dé luego de cerrar el proyecto.

125. Debido a que está fuertemente relacionada con la situación institucional, la sostenibilidad financiera es improbable. El presupuesto del estado dedicado a temas ambientales está disminuyendo (§129), incluyendo la contribución a la gestión de la vida silvestre en el MAE. Esto crea una situación aparentemente paradójica: mientras que haya un crecimiento en sostenibilidad política y social y un evidente compromiso para hacer una mejor gestión ambiental, el presupuesto del estado dedicado a estas actividades es cada vez menor y hay una dependencia mayor a fondos externos.

⁶¹ Mentefactura (Mayo 2018): “Modelo de Gestión para la Conservación in situ y ex situ de la vida silvestre en el Ecuador”

126. El proyecto ha realizado dos procesos en la elaboración de la estrategia financiera. El primero, en el 2016⁶² principalmente analizó la situación y la demanda. Este estudio identificó que se requeriría alrededor de USD 12 millones por año para desarrollar e implementar varios instrumentos para la gestión de la vida silvestre. Con el presupuesto de 2016, ya habría una brecha de 3 - 4 millones por año solamente en las acciones netamente relacionadas a la gestión de la vida silvestre sin contar la gestión del paisaje. Por la señalada inseguridad institucional en el 2018 (¶122) y el evidente aumento de la brecha, se elaboró una segunda parte del estudio de sostenibilidad financiera⁶³, con más enfoque en la identificación de fondos sustentables externos. En ausencia de más fondos fiscales, la fuente más probable es la creación de un ciclo del fondo para la vida silvestre administrado por el FIAS. El FIAS se ha comprometido con el tema, se está creando el fondo y se están identificando fuentes para su financiamiento, entre las cuales se encuentran mecanismos de responsabilidad social corporativa que permitan canalizar fondos del sector privado. Aunque el evaluador considera probable el funcionamiento efectivo del fondo y su financiación, no es probable que logre cubrir toda la brecha, especialmente cuando el Estado no muestra compromiso financiero mediante el financiamiento propio de una unidad de vida silvestre adecuadamente equipada. También, cuando la difícil situación económica complica más también la consecución de financiamiento proveniente de entes privados (empresas, ONG, entre otros).

127. En adición a la posibilidad de dar financiamiento a largo plazo, hay unas fuentes que están asegurando continuidad inmediata. La primera son los fondos fiscales para el componente 3 que en diciembre de 2018 fueron confirmados para el presupuesto para el 2019 del proyecto. Sin embargo, a la hora de la elaboración del presente informe es insegura porque el bajo nivel de gasto de otro proyecto GEF asociado (anfibios) afectó el presupuesto del componente 3. Otras fuentes son los fondos de los GAD para el 2019. Adicionalmente, el proyecto ha firmado acuerdos con otras iniciativas (PROAmazonía y Socio Bosque) para brindar la posibilidad de la continuidad de algunas actividades y resultados en ciertas áreas (reservas con Socio Bosque, proyectos productivos y fortalecimiento a la campaña contra el tráfico de vida silvestre). Con excepción de PROAmazonía, los demás fondos son limitados, dispersos y a corto plazo (máximo un año). Por la falta de seguridad sobre los fondos del Socio Bosque en el presente escenario de re-estructuración del MAE, este programa tampoco puede brindar sostenibilidad con seguridad.

128. El proyecto ha elaborado un borrador de estrategia de salida, entre otros para buscar mayor sostenibilidad para los productos y resultados. Esta estrategia es completa en cuanto al enfoque de paisaje porque se basa en los indicadores del proyecto y no solo, como en los estudios de modelos de gestión y sostenibilidad financiera, en actividades de gestión de la vida silvestre. Sin embargo, fue elaborado al final del proyecto y todavía no se pudieron incluir acciones dentro del periodo de implementación del proyecto. El borrador consultado por el evaluador (versión de enero de 2019) muestra una estrategia avanzada y ha identificado los posibles socios, acuerdos, plazos y presupuestos y convenios necesarios para mantener las líneas de gestión que actualmente cubre el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre (tal como fue recomendado por el informe de la evaluación de Medio Término). Todavía faltan unos elementos para hacerla totalmente ejecutable, especialmente una definición de las acciones necesarias y los responsables por acción.

⁶² Metefactura (junio 2016): Elaboración de la Estrategia Financiera para la Implementación del Marco de Gestión de Vida Silvestre”

⁶³ Metefactura (diciembre 2018): Desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera para la gestión de la vida silvestre mediante: Ciclo de Fondo de Vida Silvestre en el marco de operación del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS) y el Mecanismo de Responsabilidad Socioambiental Corporativa para Vida Silvestre.

Conclusión 18. La sostenibilidad socio-política es probable, porque existe el interés y la voluntad tanto del gobierno como de la sociedad en apoyar las iniciativas positivas para la conservación de la biodiversidad en el Ecuador.

Conclusión 19. La sostenibilidad institucional y financiera es poco probable, porque el compromiso del estado no se ha traducido en una estructura y presupuesto sólido para la conservación de paisajes y vida silvestre.

Conclusión 20. Hay una brecha amplia y creciente entre la necesidad de financiamiento para la conservación de paisajes y vida silvestre y los fondos fiscales dedicados a este tema.

Conclusión 21. El proyecto desarrolló tarde una estratégica de salida. Aunque no está completa, está bastante avanzada. Por la falta de compromiso y financiamiento del MAE la implementación de la estrategia de salida es incierta.

*El evaluador califica la **sostenibilidad** del proyecto como “moderadamente improbable”*

3.3.7. Impacto

11. Se generaron muchos datos importantes sobre la abundancia de las especies prioritarias de la vida silvestre en los paisajes, pero los datos no son concluyentes para identificar tendencias en la abundancia.

12. El aumento de efectividad en el manejo de las áreas protegidas incluidas en el proyecto y el manejo de las nuevas áreas de conservación indica que el proyecto ha contribuido en el aumento de cobertura de vegetación natural efectivamente conservada.

13. Las principales amenazas a la biodiversidad en ciertos paisajes (la deforestación y expansión no planificada de la frontera agrícola, la exploración minera y de hidrocarburos) y a nivel global (cambio climático) siguen presionando a las áreas naturales y a la vida silvestre en el Ecuador.

129. Según la TdC reconstruida para este proyecto, hay un solo indicador en el marco de resultados asociado con el impacto (O1). El proyecto está contribuyendo al logro de la meta para este indicador, aunque no hay suficientes datos para poder confirmar su cumplimiento hasta la fecha (Tabla 9). Un grupo de especies (oso de anteojos, puma, tapir de montaña, tapir de tierras bajas, pecarí, lobo de páramo) están siendo monitoreados mediante abundancias relativas (cámara trampa y tasas de encuentro). El propio proyecto⁶⁴ reconoce que esta metodología tiene limitaciones para identificar abundancia absoluta y cambios en la abundancia de las poblaciones. La abundancia de otras especies (cóndor, bandurria, mono araña de la costa, manatí, guacamayo verde, caimán negro, paiche) se está estimando mediante censos repetidos: observaciones directas del número de individuos de una cierta especie a nivel nacional o en un área determinada. Hasta la fecha del informe se han reportado datos de dos o tres censos⁶⁵, y se espera completar el tercero entre finales de 2018 y principios de 2019. El proyecto ha reconocido que no es posible detectar tendencias de una población de vida silvestre en solo 2 o 3 periodos de muestreo y los resultados solo pueden ser considerados como una comparación de dos o tres momentos. Por esto, la diferencia presentada en la Tabla 9 entre los dos censos de bandurrias demostró un aumento de 50%, y el del caimán un

⁶⁴ Documento “Informe Monitoreo a Escala de Paisaje”, que fue presentado como anexo al PIR2018

⁶⁵ Los resultados del segundo censo de cóndor no estaban disponibles a la fecha

incremento del 38%. Los dos censos del cóndor dieron un incremento de hasta 100% en tres años. Sin embargo, estas diferencias no son incrementos reales de la población, pero más bien un efecto de un censo más detallado en el segundo muestreo. Por ejemplo, la gran diferencia en el incremento del número de cóndores entre los dos censos, puede ser debido a un censo más intensivo (138 vs. 70 dormideros). Las otras especies no muestran diferencias significativas que, en caso de especies de baja reproducción, es la meta.

Tabla 9. Cumplimiento del indicador O1 (impacto)⁶⁶

Indicador	Meta	Cumplimiento al final de proyecto
O1. El mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies prioritarias de vida silvestre en los paisajes.	En todos las AAPP seleccionadas, corredores y zonas de amortiguamiento <ul style="list-style-type: none"> • 0% cambio negativo en la abundancia de especies con bajas tasas de reproducción. • 10% de aumento en la abundancia de los que tienen altas tasas de reproducción. 	<p>Los resultados en la comparación entre dos o tres censos (entre 2016 y 2018) en abundancia de especies con tasas de reproducción baja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bandurria (tres censos): diferencia de aprox. el 50% en 2018 vs 2016 • Mono araña de la costa (dos censos): sin diferencias significativas. • Manatí (tres censos): sin diferencias significativas. • Guacamayo verde: Muy baja densidad general, sin datos confiables sobre diferencias. <p>Los resultados en la abundancia de especies con tasas de reproducción alta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caimán negro (dos censos): Diferencia de aprox. 36% en 2018 vs 2016. • Paiche (tres censos): sin diferencias significativas. <p>El proyecto también reporta los datos de los dos censos nacionales de cóndor andino⁶⁷. Entre 94 y 102 ejemplares en el 2015, basados en un censo de 70 dormideros. En agosto 2018, con base a un censo de 138 dormideros, se estimó una población de entre 140 y 270 individuos.</p>

130. En cuanto al logro del indicador O1, se debe aceptar que al final del proyecto, se tendrán datos de abundancias confiables pero no será posible hablar sobre tendencias poblacionales (incremento o mantenimiento) ya que esto implica un monitoreo a más largo plazo (¶47). Sin embargo, es normal para un proyecto que el indicador de impacto sea logrado a largo plazo y es aceptable que no haya un cambio medible durante la ejecución. En este proyecto, los esfuerzos de los censos y del monitoreo han logrado establecer una línea base de información poblacional de las especies focales, que antes no estaba disponible. Además, con los protocolos establecidos, las personas capacitadas, los equipos de campo disponibles, las tareas identificadas para DNB (según la estrategia de salida del proyecto) y la colaboración de organizaciones como la Fundación Cóndor Andino, y el Grupo de Estudio de Primates del Ecuador, hay un ambiente facilitador adecuado para poder mantener el sistema de monitoreo en el futuro.

131. Otro impacto del proyecto es la conservación del paisaje, que forma un hábitat natural y positivo para la vida silvestre. Según la TdC reconstruida, esto se dará cuando a través del indicador O2 (El aumento de la cobertura de la vegetación en los corredores / zonas de amortiguamiento de los 5 paisajes seleccionados de valor para el hábitat y la conectividad para las especies de fauna

⁶⁶ La información incluida en las tablas de generación de productos y resultados es extraída de los PIR, validada por el evaluador

⁶⁷ Vargas et al. (noviembre 2018). Plan de acción para la conservación del cóndor andino en Ecuador. MAE y The Peregrine Fund.

silvestre seleccionadas) se haga efectiva la conservación de esta vegetación. Hay indicaciones de que el proyecto ha logrado una mejor efectividad en el manejo de las siete AP con las cuales colaboró (¶107). En las nuevas áreas es menos evidente. Si bien fue considerada una adaptación efectiva a los cambios en el contexto, se debe concluir que una efectiva conservación está más asegurada por las áreas de Socio Bosque (basados en un contrato legal de conservación) que con las ACUS (basados en un acuerdo municipal, pero sin normativa o presupuesto claros) o con un sitio Ramsar (declaración por decreto, pero sin estatus nacional ni presupuesto del estado). Solo con una mayor formalización de ACUS y sitios Ramsar y después de unos años de monitoreo de la efectividad en el manejo se podría concluir que aportan positivamente a la conservación de la vida silvestre. Dicho esto, al momento de esta evaluación se observa que en general hay una contribución positiva de estas nuevas áreas a la conservación del hábitat de la vida silvestre en los paisajes.

132. El proyecto se enfoca en cinco paisajes, y busca colaboración con comunidades para la gestión integral del paisaje y así conservar la vida silvestre. Según la TdC, si está bien ejecutado traería como resultado una mayor abundancia de estas especies en caso de que no hubiera otro tipo de presión, fuera del control de las especies. Pero definitivamente hay otras presiones sobre la biodiversidad que no son atendidas por el proyecto y cuyo impacto sobre la vida silvestre es incierto. Aunque el Ecuador ha avanzado en temas ambientales, la deforestación y el avance del límite agrícola ilegal, el aumento de la población, la minería no planificada y la exploración de hidrocarburos afectan las áreas naturales y por esto, la vida silvestre. Lo mismo es cierto para el efecto del cambio climático, que en teoría puede afectar de forma drástica la distribución de especies o la permanencia del hábitat. Todos estos factores interactúan con las posibilidades del proyecto de generar impacto.

Conclusión 22. El proyecto ha generado información valiosa sobre la distribución y abundancia de la vida silvestre. Sin embargo, se necesita un tiempo mayor que el periodo de implementación del proyecto para poder establecer tendencias confiables

Conclusión 23. El proyecto ha contribuido al incremento de la superficie de la cobertura vegetal natural bajo diferentes esquemas y ha aportado a su conservación en áreas protegidas y otras áreas naturales importantes para los gobiernos locales.

4. Lecciones y recomendaciones

4.1 Lecciones

133. Durante la presente evaluación, se han identificado una serie de lecciones basadas en la observación de prácticas buenas y otras no tan adecuadas en el diseño, en la implementación, en la gobernanza o en el contexto del proyecto que valen la pena ser consideradas por las agencias de ejecución e implementación en futuros proyectos similares:

- Lecciones sobre el diseño del proyecto
 - a) Indicadores que directamente miden el estado de un objeto de conservación (en este caso, la abundancia de fauna) arrojan muchos datos valiosos para la gestión ambiental, pero necesitan mucho más tiempo de monitoreo (10-20 años o más), más que el periodo de ejecución típico de un proyecto GEF regular, para poder indicar el impacto del mismo.

- Lecciones sobre la gestión e implementación del proyecto
 - b) Una institución pública como el MAE puede manejar un proyecto con eficiencia bajo un arreglo de implementación como el del proyecto actual: contar con un equipo técnico físicamente y administrativamente independiente, pero bajo coordinación y supervisión del Ministerio.
 - c) En la selección del equipo de coordinación de un proyecto como este, es importante valorar tanto la capacidad administrativa como la técnica, inclusive cuando el objetivo y las actividades tienen un alto contenido técnico.
 - d) Crear una plataforma de coordinación entre el MAE y sus proyectos asociados no solo es beneficioso para la comunicación y alineamiento entre proyectos, sino también para crear un equipo ampliado para la gestión del propio MAE.
 - e) Los GAD parroquiales se asocian más rápidamente a un proyecto que aquellos de niveles más “altos” de gobierno porque tienen una cercanía más directa con la gente y las prácticas de campo y hay líneas más cortas de comunicación y de toma de decisiones.
 - f) Los GAD provinciales y parroquiales que han tenido una efectiva coordinación con el proyecto, tienen en común la presencia de individuos comprometidos con las actividades. Esta presencia es igual de importante que la de los compromisos institucionales formales.
 - g) El MAE definitivamente tiene un compromiso político con la gestión integral del paisaje, pero a la vez tiene poca capacidad para dar sostenibilidad institucional y financiera a los resultados de este proyecto. Esto demuestra que para el cambio de paradigma (visión, enfoque) a nivel de una entidad pública, se requiere además de buenas intenciones, mejor discurso y ejemplos de prácticas en el campo: también se requiere de compromiso a todos los niveles, de una estructura adecuada y de un equipo experimentado, con buena capacidad de gestión y el presupuesto correspondiente.
- Lecciones sobre los resultados del proyecto
 - h) El manejo de los conflictos entre humanos-vida silvestre es más efectivo y arroja más co-beneficios (económicos y sociales) cuando se busca la solución en un cambio de la conducta humana (buenas prácticas de producción) ligada a beneficios directos, antes que en el control de la vida silvestre. La colaboración efectiva entre autoridades ambientales y agrícolas ayuda a generar estos múltiples beneficios ambientales y sociales.
 - i) Para la adopción local de prácticas que son positivas para la gestión de la vida silvestre es importante asegurar y demostrar el beneficio directo para las comunidades al mismo tiempo o inclusive antes del beneficio ambiental.
 - j) Para evitar que las prácticas productivas amigables para la gestión de la vida silvestre se aíslen del objetivo ambiental mayor, éstas necesitan estar acompañadas o insertadas en un contexto mayor de gestión y de política ambiental.
 - k) Considerar la dimensión de género en la selección de prácticas agrícolas diversas puede crear más co-beneficios sociales con los beneficios ambientales.

4.2 Recomendaciones de esta evaluación

134. Con base a los hallazgos y a las conclusiones de esta evaluación, el evaluador elaboró una serie de recomendaciones que pueden ayudar a consolidar los resultados del proyecto y a aumentar la probabilidad de impacto:

- i. Durante los últimos meses del proyecto (antes de marzo de 2019), el equipo de la Unidad de Gestión debe complementar la estrategia de salida con responsables, presupuestos o fechas para cada una de las acciones necesarias. La estrategia de salida necesita un ajuste a la capacidad real de, especialmente, el MAE considerando su realidad actual en términos de estructura y presupuesto.
- ii. Una vez acordada la estrategia de salida, la DNB del MAE debe asegurar los acuerdos concretos para la implementación de cada una de las acciones de sostenibilidad incluidas, con base en compromisos factibles y medibles de las diferentes divisiones del MAE y otros actores. La DNB debe supervisar y monitorear el cumplimiento de estos acuerdos por lo menos hasta que haya un modelo de gestión para la vida silvestre implementado en la nueva estructura institucional.
- iii. Una vez que esté definida su estructura institucional, el MAE debe contratar una nueva actualización del Modelo de Gestión para la Vida Silvestre para ajustarlo a la realidad de la nueva estructura. Este modelo debe ser ampliado para incluir la visión de paisaje en la gestión de la vida silvestre y ser combinado con la estrategia financiera para este modelo. Los fondos necesarios para esta actualización podrían venir del componente fiscal de este proyecto o del Proyecto Anfibios o del PASNAP, ya que el resultado contribuye a los objetivos de todos estos proyectos.
- iv. El personal del Equipo de la Unidad de Gestión, que continuará en el 2019 con fondos fiscales, puede supervisar la inclusión de los textos de gestión de paisaje y de la vida silvestre en la nueva legislación nacional y acompañar la actualización del modelo de gestión de la vida silvestre.
- v. Antes de terminar el proyecto (marzo de 2019), tanto la DNB del MAE como el PNUD, deben asegurar que los programas existentes (Socio Bosque y PROAmazonía) incluyan compromisos formales y mecanismos operativos incluidos en sus POA, para dar continuidad a las acciones positivas iniciadas con el proyecto y dar sostenibilidad a los resultados.
- vi. Durante el 2019, la DNB y el PNUD deben buscar la forma de que los nuevos proyectos actualmente en desarrollo (con fondos GEF u otros, como *REDD Early Movers*, el Programa Regional para la conservación del jaguar) incluyan la consolidación de parte de los resultados positivos del Proyecto Paisajes - Vida silvestre.
- vii. Para fortalecer la capacidad institucional a largo plazo, durante el 2019 el MAE debe buscar formas de cumplir con lo previsto⁶⁸ de incluir personal que fue entrenado por el proyecto dentro de sus cuadros regionales. En ausencia de un presupuesto específico para el aumento del personal en el MAE, por lo menos se puede dar preferencia al personal entrenado en las convocatorias regulares para el personal técnico.

⁶⁸ Véase Prodoc, versión español, pg 101 “el MAE se ha comprometido a incorporar los técnicos de campo en los diferentes cuadros regionales..., como parte de una estrategia para fortalecer la capacidad institucional a largo plazo”.

- viii. Al terminar las actividades de monitoreo biológico ejecutado por el proyecto, el PNUD debe asegurar la entrega de los equipos, utilizados por el proyecto, al MAE y el MAE y asegurar que estos equipos estén disponibles y sean manejados por el personal del DNB (especialmente en las áreas protegidas focales) de manera que se usen para las actividades de monitoreo en el futuro.
- ix. En la fase final del proyecto, la Unidad de Gestión y WCS deben seguir buscando acuerdos con Universidades y grupos de especialistas en especies, más allá del grupo de trabajo del Cóndor o el Grupo de Estudio de Primates del Ecuador, para que colaboren con la DNB en el monitoreo de las especies de vida silvestre. Una formalización de su rol en los protocolos de monitoreo de parte del MAE consolidará su colaboración. La coordinación con la Comisión de Sobrevivencia de Especies de la UICN puede ayudar para realizar un inventario de grupos de expertos y coordinación a nivel nacional e internacional.
- x. Antes del final del proyecto, la Unidad de Gestión del proyecto debe asegurar que toda la información de vida silvestre, generada por el proyecto, esté entregada a INABIO, quien debe asegurar una adecuada infraestructura y capacidad humana para administrar y gestionar esta información en el futuro.
- xi. El MAE debe aprovechar que, en la formulación de la nueva legislación y la nueva estructura institucional, las ACUS sean consideradas parte del SNAP y que haya mayor apoyo estatal para los sitios Ramsar.
- xii. Es importante que los criterios técnicos basados en la Política de vida silvestre estén incluidos en la actualización en planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Para esto, durante el 2019 el CONGOPE puede dar seguimiento a la implementación de estos lineamientos por SENPLADES y asistir a los GAD provinciales y, a través de ellos, a los GAD parroquiales en la actualización, por lo menos en los GAD en los que colaboró el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre.
- xiii. Para asegurar la consolidación de los resultados de los diferentes proyectos productivos para disminuir la presión sobre la vida silvestre iniciados en este proyecto, durante el 2019 los GAD parroquiales y los funcionarios locales del MAG pueden dar apoyo técnico y financiero a estas iniciativas. Los funcionarios del MAE de los cuadros regionales podrían apoyar con el monitoreo de las actividades y la inclusión de los proyectos en un contexto mayor de gestión ambiental.
- xiv. Durante el 2019, el MAE debe asumir una responsabilidad de colaborar con el FIAS con la finalidad de consolidar y financiar el fondo para la vida silvestre. Para incluir la experiencia del Proyecto Paisajes - Vida Silvestre, FIAS podría establecer un grupo técnico de los actores involucrados en este proyecto para acompañar este fondo.
- xv. En caso de que en futuros proyectos se necesita adicionar componentes adicionales, por razones administrativas, el MAE debe asegurar que sean diseñados e implementados completamente dentro del marco del proyecto: que contribuyen a los objetivos del proyecto, que sean ejecutados bajo responsabilidad absoluta del mismo Gerente y que sean supervisados por el mismo directorio. En caso contrario, se les debe manejar como proyecto paralelo
- xvi. En el diseño de proyectos futuros que incluyen indicadores para los cambios en el estado de vida silvestre medidos mediante monitoreo, se necesita asegurar suficiente tiempo de implementación para poder generar información confiable sobre estos cambios.

- xvii. En futuros proyectos GEF, PNUD debe considerar incluir una Teoría de Cambio para explicar cómo las estrategias y actividades del proyecto producen de forma lógica y causal una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos deseados incluyendo, especialmente, la identificación de supuestos y riesgos específicos para el contexto del proyecto y la forma de cómo el monitoreo de éstos informan el manejo adaptativo.

5. Anexos

Anexo 1. Términos de referencia

Anexo 2. Itinerario de actividades

Anexo 3. Listado de personas entrevistadas durante esta evaluación

Anexo 4. Resumen de visitas de campo

Anexo 5. Lista de documentos revisados

Anexo 6. Informe de preparación, incluyendo las preguntas de evaluación

Anexo 7. Cuestionario aplicado en entrevistas semi-estructuradas

Anexo 8. Formato de Acuerdo de Consultor para la Evaluación

Anexo 1. Términos de Referencia de esta evaluación⁶⁹

TERMINAL EVALUATION TERMS OF REFERENCE

Project No.: 00087256

Project Title: Advancing landscape approaches in Ecuador's National Protected Area System to improve conservation of globally endangered wildlife

Functional Title: Wildlife Corridors - SNAP Effectiveness

Contract Type: NEX

Location: Ecuador

Duration: 5 years

INTRODUCTION

In accordance with UNDP and GEF M&E policies and procedures, all full and medium-sized UNDP support GEF financed projects are required to undergo a terminal evaluation upon completion of implementation. These terms of reference (TOR) sets out the expectations for a Terminal Evaluation (TE) of the *Advancing landscape approaches in Ecuador's National Protected Area System to improve conservation of globally endangered wildlife* (PIMS #4831).

The essentials of the project to be evaluated are as follows:

PROJECT SUMMARY TABLE

Project Title:	Advancing landscape approaches in Ecuador's National Protected Area System to improve co			
GEF Project ID:	87256		<u>at endorsement</u> (Million US\$)	<u>at completion</u> (Million US\$)
UNDP Project ID:	4831	GEF financing:	4,450,472	4.445.472,00
Country:	Ecuador	IA/EA own:		17.000
Region:	Latin America and the Caribbean	Government:		803.281,74 (Presupuesto fiscal- personal MAE) 1.601.531,20 (Programa de Apoyo a SNAP). 4.009.012,81 (Programa de conservación de bosques y REDD) 11.576.553,05 (Programa Sociobosque) Total: 17.990.378,80
Focal Area:		Other:		260.392,94 (WCS)

⁶⁹ No se incluyeron anexos que son elementos del PRODOC o del documento de Lineamientos para Evaluaciones PNUD-GEF

				1.818.973,31 (Ecofondo 2014-2015) Total: 2.079.366,25
FA Objective s, (OP/SP):		Total co-financing:		20.086.745,05 ⁷⁰
Executing Agency:	United Nations Development Program - Ecuador	Total Project Cost:		24.532.217,05
Other Partners involved:	Ministry of Environment, Implementing Partner.	ProDoc Signature (date project began):	Proposed: September 2013	Real: November 2013
	Wildlife Conservation Society, Responsible Partner.	(Operational) Closing Date:	Proposed: November 2018	Actual: March 2019

OBJECTIVE AND SCOPE

The project was designed to:

The **terminal evaluation** will be conducted according to the guidance, rules and procedures established by UNDP and GEF as reflected in the UNDP Evaluation Guidance for GEF Financed Projects.

The objectives of the evaluation are to assess the achievement of project results, and to draw lessons that can both improve the sustainability of benefits from this project, and aid in the overall enhancement of UNDP programming. The terminal evaluation will assess the implementation and performance of the project by looking at the potential impact and sustainability of results. This includes contribution to conservation of wildlife and the attainment of global and country specific environmental goals.

The evaluation is expected to review the project's progress with the main stakeholders: Ministry of Environment of Ecuador (MAE), Consortium of Decentralized Provincial Autonomous Governments of Ecuador (CONGOPE), Wildlife Conservation Society (WCS), Biodiversity National Institute (INABIO), Sustainable Environmental Investment Fund (FIAS), Decentralized (local) Autonomous Governments ("GAD" for its acronym in Spanish) of Imbabura, Angochagua, El Oro, Cuyuja, Loja, Malacatos, Environment Provincial Directorate of Imbabura and Azuay, and the Antisana Ecological Reserve.

Additionally, it is considered as a significant opportunity to provide donors, government and project partners with an independent assessment of relevance and achievement of objectives and impact indicators, to determine progress being made towards the achievement of outcomes.

The evaluator will review all relevant sources of information, such as project document, project reports, project budget revisions, midterm review, Progress reports, GEF area of interest tracking tools, project files, national strategic and legal documents, sustainability strategy and any other material that the evaluator considers useful for this analysis, conclusions and recommendations for preparing the project evaluation's final report.

⁷⁰Additional values of co-financing and counterparts will be delivered during the evaluation.

EVALUATION APPROACH AND METHOD

An overall approach and method⁷¹ for conducting project terminal evaluations of UNDP supported GEF financed projects has developed over time. The evaluator is expected to frame the evaluation effort using the criteria of **relevance, effectiveness, efficiency, sustainability, and impact**, as defined and explained in the UNDP Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed Projects. A set of questions covering each of these criteria have been drafted and are included with this TOR (*fill in [Annex C](#)*). The evaluator is expected to amend, complete and submit this matrix as part of an evaluation inception report, and shall include it as an annex to the final report.

The evaluation must provide evidence-based information that is credible, reliable and useful. The evaluator is expected to follow a participatory and consultative approach ensuring close engagement with government counterparts, in particular the GEF operational focal point, UNDP Country Office, project Steering Committee members, project team, UNDP GEF Technical Adviser based in the region and key stakeholders. The evaluator is expected to conduct a field mission to *(Quito (Pichincha), Ibarra and Angochagua (Imbabura), Loja and Malacatos (Loja), Machala (El Oro) and Cuyuja (Napo))*, including the following project sites:

City	Site / distance from the project office / means of mobilization	Interviews will be held with the following stakeholders at a minimum
Quito	Ministry of Environment (MAE) / 2 km / taxi	Alfredo López, Undersecretary of natural heritage. David Veintimilla, National Biodiversity Directorate (2018) Esteban Falconí, Legal María Belén Durán, GEF Operational Focal point (2018) Janeth Olmedo, Wildlife Unit Coordinator/Gabriela Montoya, Specialist of Wildlife Marcela Torres, Protected Areas Unit Coordinator Pablo Drouet, Coordinator of PASNAP Santiago Kingman, Coordinator of Sociobosque Program
Quito	PNUD / 6 km / taxi	Nuno Queiros, Deputy Resident Representative of UNDP in Ecuador Mónica Andrade, Responsible Environment and energy area Ana María Núñez, Programme officer Alexandra Fisher, Regional Technical Adviser (vía skype)
Quito	CONGOPE / 2 km / taxi	Henry Guzman, Environmental Management Directorate
Quito	WCS Ecuador (Calle Paris y Av. De los Granados) / 5 km/ taxi	Sebastián Valdivieso, Director WCS Galo Zapata, Scientific Director WCS Esteban Suárez, Consultor USFQ (Visita oficinas WCS)
Quito	Oficinas del INABIO Ecuador (Pasaje Rumipamba N. 341 y Av. de los Shyris, Parque La Carolina) / 3 km / taxi	Francisco Prieto, National Biodiversity Directorate (2014-2016)
Quito	Oficinas del FIAS	Santiago Silva, National Biodiversity Directorate (2016-2018)
Quito	Oficinas de la Unidad de Gestión del Proyecto (Edificio	Karina Ron, Component 3 Coordinator Víctor Utreras, Project Coordinator Diana Cabrera, Monitoring Technician

⁷¹ For additional information on methods, see the [Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results](#), Chapter 7, pg. 163

	<i>Alisal de Orellana, Av. Orellana y Av. 6 de diciembre)</i>	<i>Diego Quishpe, Monitoring Technician (2015-2017) Jorge Campaña, GAD Relationships Technician (2015-2017) Hernán Vargas, Representative - Grupo de Trabajo del Cóndor Andino.</i>
Ibarra (Imbabura)	<i>Oficinas de Dirección Provincial de Ambiente – Imbabura / 118 km / vehículo del proyecto</i>	<i>Marcelo Pantoja, Wildlife Unit Responsible of the Provincial Environment Directorate of Imbabura (MAE). Damián Ponce, Responsible of El Ángel Ecological Reserve and Wildlife Unit Responsible of the Provincial Environment Directorate of Carchi (MAE) Bolívar Leverone, Responsible of El Pambilar Wildlife Refuge</i>
Ibarra (Imbabura)	<i>GAD provincial Imbabura (Ibarra) / 2km desde DP / vehículo del proyecto</i>	<i>Ing. Dora Cuamacás, Head of Natural Heritage of the provincial GAD of Imbabura.</i>
Ibarra (Imbabura)	<i>GAD parroquial Angochagua / 18 km desde Ibarra / vehículo del proyecto</i>	<i>Dr. Hernán Sandoval, President of Decentralized Autonomous (local) Government of Angochagua parish (GADs for its acronym in Spanish). Ing. Jesús Goveo, Technician of Provincial Directorate of Agriculture and Livestock (MAG for its acronym in Spanish) of Imbabura. Blgo. Andrés Laguna, Technician of GAD of Angochagua and Director of Foundation Big Mammals Conservation. Sra. Mayra Perugachi, President of the interest group and President of the Sectorial Farmers Council of Imbabura province.</i>
Cuyuja (Napo)	<i>GAD parroquial Cuyuja / 85 km / vehículo del proyecto</i>	<i>Fausto Manito, President of GAD of Cuyuja parish. Dr. William Guerrero, Responsible of the Provincial Directorate of Agriculture and Livestock (MAG) of Baeza. TBD, Producer and representative of the beneficiaries of this initiative.</i>
Pintag (Pichincha)	<i>Reserva Ecológica Antisana office / 60 km desde Cuyuja / vehículo del proyecto</i>	<i>Patricio Taco, Responsible of Antisana Ecological Reserve / Augusto Granda, park ranger of Antisana Ecological Reserve.</i>
Machala (El Oro)	<i>GAD provincial El Oro / 534 km / vía aérea</i>	<i>Darwin González, Ambiental Management Directorate of provincial GAD El Oro TBD, Producer and representative of the beneficiaries</i>
Loja (Loja)	<i>Oficinas de Dirección Provincial de Ambiente – Loja / 685 km / vía aérea</i>	<i>Wladimir Placencia, Provincial Environment Directorate of Loja (MAE). Silvio Cabrera, Natural Heritage Coordinator of Provincial Environment Directorate of Azuay (MAE) vía skype. Fernando Juella, Wildlife Unit Responsible of Provincial Environment Directorate of Azuay (MAE), vía skype.</i>
Malacatos (Loja)	<i>GAD parroquial Malacatos / 33 km desde ciudad de Loja / vía terrestre</i>	<i>Lcda. Sandra Rodríguez, President of GAD of Malacatos parish / Sr. Edgar Ochoa, President of San Felipe Agricultural Production Association (ASAPROSANFE), and representative of the beneficiaries of this initiative.</i>

The evaluator will review all relevant sources of information, such as the project document, project reports – including Annual APR/PIR, project budget revisions, midterm review, progress reports, GEF focal area tracking tools, project files, national strategic and legal documents, and any other materials that the evaluator

considers useful for this evidence-based assessment. A list of documents that the project team will provide to the evaluator for review is included in [Annex B](#) of this Terms of Reference.

EVALUATION CRITERIA & RATINGS

An assessment of project performance will be carried out, based against expectations set out in the Project Logical Framework/Results Framework (see [Annex A](#)), which provides performance and impact indicators for project implementation along with their corresponding means of verification. The evaluation will at a minimum cover the criteria of: **relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and impact**. Ratings must be provided on the following performance criteria. The completed table must be included in the evaluation executive summary. The obligatory rating scales are included in [Annex D](#). And a total/averaged rating obtained from the ratings of the following table must be presented for the project.

Evaluation Ratings:			
1. Monitoring and Evaluation	rating	2. IA& EA Execution	rating
M&E design at entry		Quality of UNDP Implementation	
M&E Plan Implementation		Quality of Execution - Executing Agency	
Overall quality of M&E		Overall quality of Implementation / Execution	
3. Assessment of Outcomes	rating	4. Sustainability	rating
Relevance		Financial resources:	
Effectiveness		Socio-political:	
Efficiency		Institutional framework and governance:	
Overall Project Outcome Rating		Environmental:	
		Overall likelihood of sustainability:	

PROJECT FINANCE / COFINANCE

The Evaluation will assess the key financial aspects of the project, including the extent of co-financing planned and realized. Project cost and funding data will be required, including annual expenditures. Variances between planned and actual expenditures will need to be assessed and explained. Results from recent financial audits, as available, should be taken into consideration. The evaluator(s) will receive assistance from the Country Office (CO) and Project Team to obtain financial data in order to complete the co-financing table below, which will be included in the terminal evaluation report.

Co-financing (type/source)	UNDP own financing (mill. US\$)		Government (mill. US\$)		Partner Agency (mill. US\$)		Total (mill. US\$)	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Actual	Actual
Grants								
Loans/Concessions								
• In-kind support								
• Other								
Totals								

MAINSTREAMING

UNDP supported GEF financed projects are key components in UNDP country programming, as well as regional and global programmes. The evaluation will assess the extent to which the project was successfully

mainstreamed with other UNDP priorities, including poverty alleviation, improved governance, the prevention and recovery from natural disasters, and gender⁷².

IMPACT

The evaluators will assess the extent to which the project is achieving impacts or progressing towards the achievement of impacts. Key findings that should be brought out in the evaluations include whether the project has demonstrated: a) verifiable improvements in ecological status, b) verifiable reductions in stress on ecological systems, and/or c) demonstrated progress towards these impact achievements.⁷³

The project expect to answer, at least, the following questions:

- Is the Ministry of Environment incorporating the criteria of landscape management into its new projects?
- What is the level of ownership of the project results by the Ministry of Environment and the different stakeholders involved?
- What has been the impact of the campaign against Wildlife trafficking in the awareness of citizens and in the involvement of different actors?

CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS & LESSONS

The evaluation report must include a chapter providing a set of **conclusions, recommendations** and **lessons**.

IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

The principal responsibility for managing this evaluation resides with the UNDP CO in Ecuador and the Project Unit. The UNDP CO will contract the evaluator, as per requirement of the Project and the Ministry of Environment. The Project Team will be responsible for liaising with the Evaluators team to set up stakeholder interviews, arrange field visits, coordinate with the Government etc.

The Evaluator will be responsible for all logistics arrangements that his/her field visit could imply (assignment, including daily fee, per diem and travel costs). In addition, he/she will present all documents including main report and annexes in Spanish first, once they are approved, the Evaluator will translate them and present them in English.

EVALUATION TIMEFRAME

The total duration of the evaluation will be 45 days according to the following plan, the time that the reference group, composed by the project's Steering Committee members, takes to review the reports/findings and other documentation is not taken into account in the following table:

Activity	Timing	Completion Date*
Contract signing		October 15 th , 2018
Preparation	05 business days	October 22 th , 2018
Evaluation Mission	15 business days	November 23 th , 2018
Draft Evaluation Report	15 business days	December 28 th , 2019

⁷² For this the CO will share the UNDAF, CCA, CPD, Strategic Plan and CPAP.

⁷³ A useful tool for gauging progress to impact is the Review of Outcomes to Impacts (ROtI) method developed by the GEF Evaluation Office: http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROtI%20Handbook.pdf

Final Report	10 business days	January 25th, 2019
---------------------	-------------------------	--------------------------------------

*These are tentative dates. MAE and UNDP will send comments on deliverables within 8 business days, once its reception.

EVALUATION DELIVERABLES

The evaluation team is expected to deliver the following:

Deliverable	Content	Timing	Responsibilities
Inception Report	Evaluator provides clarifications on timing and method, in Spanish	No later than 2 weeks before the evaluation mission.	Evaluator submits to reference group, composed by the Project's Steering Committee members.
Presentation	Initial Findings, in Spanish	End of evaluation mission.	Evaluator submits to reference group.
Draft Final Report	Full report, (per annexed template) with annexes in Spanish	Within 3 weeks of the evaluation mission.	Evaluator submits to reference group. Also, to be reviewed by RTA, PCU, GEF OFP, others
Final Report* and Management Responses	Revised report in Spanish	Within 1 week of receiving UNDP comments on draft.	Evaluator submits to reference group for revision and approval.
Final Report and Management Responses*	Revised report in English	Within 10 days of approval of report in Spanish version.	Evaluator submits to reference group for final approval and prior to for uploading to UNDP ERC.

*When submitting the final evaluation report, the evaluator is required also to provide an 'audit trail', detailing how all received comments have (and have not) been addressed in the final evaluation report.

TEAM COMPOSITION

The evaluation team will be composed of **(1 international evaluator)**. The consultants shall have prior experience in evaluating similar projects. Experience with GEF financed projects is an advantage. The evaluators selected should not have participated in the project preparation and/or implementation and should not have conflict of interest with project related activities.

The Evaluator must present the following qualifications:

- University degree in environmental sciences, economics, administration or other related fields.
- Minimum ten (10) years of relevant professional experience evaluating development and/or biodiversity projects.
- Experience in evaluation of at least three (3) wildlife projects.
- Knowledge of UNDP and GEF Principles and Projects.
- Previous experience with results-based monitoring and evaluation methodologies;
- Project evaluation experiences within United Nations system and GEF projects will be considered an asset.
- Fluency in reading, speaking and writing Spanish will be necessary.
- Excellent English and Spanish communication skills.
- Knowledge in the basic computer programs, such as Microsoft Office.

EVALUATOR ETHICS

Evaluation consultants will be held to the highest ethical standards and are required to sign a Code of Conduct (Annex E) upon acceptance of the assignment. UNDP evaluations are conducted in accordance with the principles outlined in the [UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluations'](#)

PAYMENT MODALITIES AND SPECIFICATIONS

%	Milestone
40%	Following submission and approval of the 1ST draft terminal evaluation report.
60%	Following submission and approval (UNDP-CO and UNDP RTA) of the final terminal evaluation report.

EVALUATION CRITERIA

Technical proposals (P11 and technical offer) will weight a maximum of 70% and only the consultants that meet the technical phase with a minimum score of 49/70 or more, will continue to the review of economic proposal, which will weight a maximum of 30%.

The evaluation criteria are the following:

Rating parameter	Criteria	Score	Percentage
CV	Knowledge:		30%
	University degree in environmental sciences, economics, administration or other related fields.	10	
	Knowledge of UNDP and GEF Principles and Projects	5	
	Fluency in reading, speaking and writing Spanish will be necessary.	10	
	Excellent English and Spanish communication skills		
	General experience:		
	Minimum ten (10) years of relevant professional experience evaluating development and/or biodiversity projects.	15	
	Previous experience with results-based monitoring and evaluation methodologies	10	
	Specific experience:		
	Experience in evaluation of at least three (3) wildlife projects.	40	
	Project evaluation experiences within United Nations system and GEF projects will be considered an asset.	10	
	TOTAL:	100	
Technical Proposal	Methodology, agenda and implementation schedule:		40%
	How much the offeror understands the nature of the work and conforms to the Terms of Reference?	25	
	Does the offeror's portfolio demonstrate experience in the development and elaboration of products similar to those described in the ToRs?	25	

<i>Rating parameter</i>	<i>Criteria</i>	<i>Score</i>	<i>Percentage</i>
	Is the methodology, established to achieve the products defined for the consultancy, described in depth?	20	
	Is the methodology adequate to achieve the products defined for the consultancy?	15	
	Has a clear presentation been made? Is the sequence of activities and their planning logical and realistic? Does it lead to an efficient implementation of the consulting objective?	15	
	TOTAL:	100	

<i>Economic proposal</i>	<i>Score</i>	<i>Percentage</i>
<p>The highest score (30%) will be awarded to the most economical offer and the inverse proportional to the other offers.</p> <p>Only the technical proposal that meet the technical phase with a minimum score of 49/70 or more, will continue to the review of economic proposal, which will weight a maximum of 30%.</p>	100	30%

Anexo 2. Itinerario de actividades

Actividad	Fechas	Producto final
<ul style="list-style-type: none"> Fase de preparación <ul style="list-style-type: none"> Reunión con comité directivo 	19-30 noviembre 29 nov	Informe de preparación (30 Noviembre)
<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de datos <ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos Entrevistas en Quito Visita Cuyuja, Antisana Visita Imbabura Visita El Oro Vista Loja Desarrollo de hallazgos iniciales 	26 nov -21 dic 26 -30 nov 3, 4 dic 5 dic 6 dic 10-11 dic 12 dic 13-14 dic	Hallazgos Iniciales (14 diciembre)
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de informe borrador <ul style="list-style-type: none"> Procesamiento de datos Redacción de informe borrador 	17 diciembre-22 enero 17 dic - 4 ene 7 - 22 ene	Informe final en versión borrador (22 enero)
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Informe final: <ul style="list-style-type: none"> Recepción de comentarios sobre el informe borrador Edición de informe 	1-15 febrero 1 feb 1-15 feb	Informe final en versión definitiva (15 febrero)
Elaboración del informe final en inglés: <ul style="list-style-type: none"> Traducción 		Una semana después de aceptar informe en español

Anexo 3. Listado de personas entrevistadas durante esta evaluación

Ana Maria Nuñez	PNUD	Oficial de Programa de Ambiente y Energía
Nuno Queiros	PNUD	Representante Residente a.i.
Mónica Andrade	PNUD	Responsable del Área de Ambiente y Energía
Alexandra Fisher	PNUD	Regional Technical Advisor
Gabriel Jaramillo	PNUD	Anterior Responsable del Área de Ambiente y Energía
Víctor Utreras	Unidad de gestión	Coordinador
Karina Ron	Unidad de gestión	Coordinadora componente 3
Gorki Ríos	Unidad de gestión	Técnico de vida silvestre
Jose Miguel Molina	Unidad de gestión	Técnico agropecuario
Diana Cabrera	Unidad de gestión	Técnica de Seguimiento y Monitoreo
Nathalie Avila	Unidad de gestión	Administradora
Paola Guijarro	Unidad de gestión	Comunicadora
David Veintimilla	MAE DNB	Director
Alfredo López	MAE	Subsecretario Capital Natural
Esteban Falconí	MAE	Asesor legal de despacho ministerial
Adriana Matamoros	MAE DNB	Punto Focal Operativo del GEF
Janeth Olmedo	MAE DNB	Unidad de Vida Silvestre
Gabriela Montoya	MAE DNB	Unidad de Vida Silvestre
Pablo Drouet	MAE DNB	Programa Apoyo al SNAP
Marcela Torres	MAE DNB	Unidad de Áreas Protegidas
Luisa Machada	MAE Antisana	Especialista
Augusto Granda	MAE Antisana	Guardaparque
Marcelo Pantoja	MAE Imbabura	Especialista Vida Silvestre
Damián Ponce	MAE El Ángel	Jefe de Área
Bolivar Leverone	MAE Pambilar	Jefe de Área
Silvio Cabrera	MAE Azuay	Responsable Patrimonio Natural
Wladimir Placencia	MAE Loja	Director Provincial
Sebastián Valdivieso	WCS	Director Ejecutivo
Galo Zapata,	WCS	Director Científico
Esteban Suárez	USFQ	(Consultor por WCS)
Santiago Kingman	Programa Socio Bosque	Gerente de Programa
Francisco Prieto	INABIO	Subdirector (ex Director DNB)
Santiago Silva	FIAS	Áreas protegidas y Vida Silvestre (ex-Director DNB)
Juan Carlos González	PROAmazonía	Gerente de Programa
Rómulo García	MAG Napo	Técnico
Jaime Enrique Aymara	MAG Imbabura	Técnico
Braulio Pilataxi	MAG Imbabura	Técnico
Rosa Elena Salagaje	Cuyuja	Productora
Mayra Perugachi	Zuleta	Productora, Presidenta del grupo de interés Angochagua
Juan Toala	La Tembladera	Productor
Rodrigo	La Tembladera	Productor
Edgar Ochoa	Malacatos	Productor, Presidente de Asociación San Felipe
Henry Guzmán	CONGOPE	Director de Gestión Ambiental
Piedad Manítio	GAD parroquial Cuyuja	Vice presidente
Dora Cuamacás	GAD provincial Imbabura	Técnica de Gestión Ambiental

Hernán Sandoval	GAD parroquial Angochagua	Presidente
Darwin González	GAD provincial El Oro	Coordinador de Secretaría de Gestión Ambiental
Alexandra Chigoe	GAD provincial El Oro	Técnico de manejo y conservación ambiental
Sandra Rodríguez	GAD parroquial Malacatos	Presidente
Maria Augusta Ojeda	GAD parroquial Malacatos	Administración
Danner Arévalo	GAD parroquial Malacatos	Técnico de producción

Anexo 4. Resumen de entrevistas y visitas al campo

Jueves 29 de noviembre de 2018	Quito
Reunión de inicio con el grupo de referencia para la evaluación: David Veintimilla, Sebastián Valdivieso (Pablo Viteri en representación de WCS), Henry Guzmán, Ana María Núñez, Víctor Utreras (4to piso).	Presentación de enfoque, metodología y cronograma propuesto para la evaluación. Retroalimentación por parte del grupo de referencia
Lunes 03 de diciembre de 2018	Quito
Reunión de inicio con Nuno Queiros, Mónica Andrade, Ana María Núñez y Víctor Utreras (PNUD=.	Presentación general de objetivos y enfoque de evaluación. Retroalimentación de representatne residente
Ana Maria Nuñez (PNUD)	Entrevista de evaluación
Alexandra Fischer (PNUD)	Entrevista de evaluación
Reunión con Unidad de Gestión del Proyecto: Víctor Utreras, Karina Ron, Diana Cabrera, Diego Quishpe, Gorki Ríos, Jose Miguel Molina, Paola Guijarro	Reunion grupal para entender la historia de implementación del proyecto, el rol de las diferentes personas, la coordinación interna y externa
Martes 04 de diciembre de 2018	Quito
Alfredo López (MAE)	Entrevista de evaluación
Esteban Falconí, Adriana Matamoros, Janeth Olmedo, Gabriela Montoya, Marcela Torres, Pablo Drouet (MAE)	Reunión grupal para analizar el rol de MAE y sus diferentes direcciones, su colaboración con otras organizaciones socias y el alineamiento del proyecto con políticas, prioridades y planes de la autoridad nacional
Santiago Kingman (Programa Socio Bosque)	Entrevista de evaluación
Henry Guzman (CONGOPE)	Entrevista de evaluación
Sebastián Valdivieso, Galo Zapata (WCS) Esteban Suárez (USFQ)	Reunión grupal para entender rol y colaboración de WCS con proyecto, análisis del desempeño de la ejecución de las actividades bajo su responsabilidad y apoyo USFQ
Francisco Prieto (INABIO)	Entrevista de evaluación
Miércoles 05 de diciembre de 2018	Cuyuja - baeza - antisana
Piedad Manitio (GAD Cuyuja)	Entrevista de evaluación
Rómulo García (MAG Napo)	Entrevista de evaluación
Rosa Elena Salagaje (Productora Cuyuja)	Visita a finca de la señora Salagaje, en compañía de la vice presidenta de la GAD Parroquial (Sra Manitio). Observación de un invernadero para verduras y frutas, construido con apoyo del proyecto y del GAD. Entrevista de evaluación a la Sra. Salagaje
Luisa Machada, Augusto Granda (MAE Antisana)	Entrevista de evaluación
Jueves 06 de diciembre de 2018	Imbabura
Marcelo Pantoja (MAE Imbabura)	Entrevista de evaluación
Damián Ponce (MAE Carchi)	Entrevista de evaluación
Dora Cuamacás (GAD Imbabura)	Entrevista de evaluación
Hernán Sandoval (GAD Angochagua)	Entrevista de evaluación
Mayra Perugachi (Productora Zuleta)	Visita a predio de la Sra Perugachi. Observación de medidas para el mejoramiento del manejo ganadero con la finalidad de reducir conflicto

	humano-vida silvestre. Entrevista de evaluación a la Sra Perugachi
Jaime Enrique Aymara, Braulio Pilataxi (MAG Imbabura)	Entrevista de evaluación
Lunes 10 de diciembre de 2018	Machala-la tembladera
Darwin González/Alexandra Chigoe (GAD El Oro)	Entrevista de evaluación
Juan Toala, Rodrigo (La Tembladera)	Visita al Humedal la Tembladera en compañía de la Sera Chigoe. Observación de manejo del Humedal, piscicultura y producción de abonos, Entrevistas a los dos socios de la asociación.
Martes 11 de diciembre de 2018	Quito
Silvio Cabrera (MAE Azuay)	Entrevista de evaluación (teléfono)
Nathalie Avila (Unidad de Gestión)	Entrevista de evaluación (aspectos administrativos)
Santiago Silva (FIAS)	Entrevista de evaluación
Miércoles 12 de diciembre de 2018	Loja, Malacatos
Sandra Rodriguez, Maria Augusta Ojeda, Danner Arévalo (GAD Malacatos)	Reunión grupal para entender el historia de colaboración del GAD con el proyecto y analizar su apoyo a las actividades, inclusión de visión de paisaje y sostenibilidad.
Edgar Ochoa (Productor Malacatos)	Visita de campo en compañía del Sr Arévalo. Observación de criadero de cobayos. Entrevista de evaluación al Sr. Ochoa
Wladimir Placencia (MAE Loja)	Entrevista de evaluación
Miércoles 13 de diciembre de 2018	Quito
Bolivar Leverone (MAE Pambilar)	Entrevista de evaluación
Miércoles 14 de diciembre de 2018	Quito
Gabriel Jaramillo (PNUD)	Entrevista de evaluación (parcial, concentrando en diseño e implementación inicial)
Juan Carlos González (PROAmazonía)	Entrevista de evaluación (parcial, concentrando en colaboración del proyecto con PROAmazonía)

Anexo 5. Documentos consultados⁷⁴

Documentos fundamentales del Proyecto

Project Identification Form (PIF) del proyecto
Documento de Proyecto (PRODOC) y anexos
Request for CEO endorsement
Scientific and technical advisory panel review
GEF secretariat review
Carta de acuerdo entre el PNUD y el Ministerio del Ambiente del Ecuador para la provisión de servicios de apoyo a la implementación del Proyecto
Acuerdo de cooperación relativo a un proyecto entre PNUD y WCS
Dictamen de prioridad Proyecto “Desarrollo ... extinción mundial”
Delegación técnica para el Proyecto GEF/PNUD/MAE “Desarrollo mundial” al coordinador
Adenda al acuerdo de colaboración del Proyecto “Desarrollo ... mundial” entre PNUD y WCS
Carta MAE - PNUD Solicitud de Socio Implementador (WCS) Proyecto Vida Silvestre

Documentos de gestión del Proyecto

Planes Operativos Anuales 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
PIR y anexos 2015, 2016, 2017, 2018
Actas del Comité Directivo
Informe de evaluación de Medio Término
Documento "cambio de indicadores PPVS"
Estrategia de Salida (borrador, Enero 2019)
Informes de auditoria
Microevaluación WCS
Declaraciones de contraparte MAE, EcoFondo, PASNAP, Programa Socio Bosque, WCS, PNUD, GAD Imbabura, GAD Sisigipamba, GAD Mariano Acosta
Tabla de contraparte total, elaborado por la Unidad de Gestión del proyecto
Combined Delivery Report 2015, 2016, 2017. 2018

Productos del Proyecto

Lineamientos ambientales para la gestión descentralizada de la vida silvestre en el Ecuador.
Modelo de Gestión para la Conservación in situ y ex situ de la vida silvestre en el Ecuador
Desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera para la gestión de la vida silvestre mediante
Evaluación del impacto socioeconómico ambiental de dieciocho iniciativas productivas agropecuarias sostenibles y de alternativas de proteína implementadas en el marco del Proyecto Paisajes
Protocolo para el censo y monitoreo de la Bandurria Carinegra, Caimanes , Cóndor andino , Manatí amazónico , Paiche, Primates, Guacamayo verde
Protocolo para el manejo de datos
Protocolo para el muestreo de fauna silvestre a escala de paisaje, utilizando trampas fotográficas y conteo de huellas
Planes de Acción Cóndor y Pecarí de labio blanco

⁷⁴ Esta lista es adicional a los documentos referenciados en las notas a pie

Anexo 6. Informe de preparación, incluyendo las preguntas de evaluación

INFORME DE PREPARACIÓN Evaluación Final del Proyecto

“Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial”

(UNDP PIMS 4831, GEF ID 4731)

Robert Hofstede
Noviembre 2018

1. Introducción

2. Este documento presenta el **informe de preparación para la evaluación final** del proyecto PNUD/GEF "Desarrollo de Enfoques de Manejo de Paisajes en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador para mejorar la Conservación de la Vida Silvestre en Peligro de Extinción Mundial" (en adelante "Proyecto Paisajes"). Contiene una revisión del contexto actual del proyecto y de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de medio término (EMT). También presenta un borrador de teoría de cambio reconstruida, y con base a estos elementos y conversaciones con actores principales del proyecto, se desarrollaron las preguntas exactas de evaluación, la metodología para responderlas y una propuesta de plan de trabajo para las próximas fases de la evaluación.

3. De acuerdo a los [lineamientos de PNUD para la evaluación de proyectos financiados por GEF](#), y a los Términos de Referencia (TdR) para esta tarea, la evaluación final es ejecutada cerca a la finalización del proyecto con **el objetivo** de determinar el logro de sus resultados y de extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto y ayudar en el progreso general de la programación de PNUD. La evaluación analizará la implementación y desempeño del proyecto, identificando el impacto potencial y la sostenibilidad de los resultados. Esto incluye la contribución a la conservación de la vida silvestre y la contribución a las metas ambientales globales y específicas del país. La evaluación del desempeño del proyecto se ejecutará con los principales actores del proyecto: El Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE), el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), *Wildlife Conservation Society* (WCS), Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO), Fondo de Inversión Ambiental Sustentable (FIAS), y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de las provincias y parroquias de las áreas de intervención del proyecto.

4. El Proyecto Paisajes es una aproximación innovadora del país al tema de conservación de vida silvestre. Es la primera vez en Latinoamérica que se desarrolla un proyecto GEF enfocado a la gestión integral de vida silvestre, y es la primera vez que se aplica una visión de paisaje en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). **El objetivo de este proyecto** es lograr que el sistema de AP del Ecuador aplique enfoques de paisaje para aumentar su efectividad en la conservación de la vida silvestre de importancia mundial. Esto le permitirá mantener la conectividad de los hábitats en áreas lo suficientemente grandes, así como también mantener diferentes tipos de hábitat para la dispersión de fauna clave con el fin de reducir la presión de la caza y la recolección ilegal de la vida silvestre en los corredores de conectividad.

5. Para lograr el objetivo se trabajará en dos niveles, dentro de dos componentes estrechamente integrados e interdependientes, de manera que la acción coordinada necesaria para adoptar este cambio pueda ser dirigida desde el interior de las instancias e instituciones apropiadas y se entregue un conjunto de productos relacionados entre sí que cumplan colectivamente este desafío. Cada uno de estos componentes tiene un resultado deseado, y una serie de productos. **Componente 1 - Resultado 1:** Las AP contribuyen eficazmente a la conservación de la fauna silvestre amenazada. Producto 1.1: Marco de manejo adaptativo para guiar la implementación rentable de la conservación de vida silvestre. Producto 1.2: Emplazamiento de las acciones específicas de conservación de la vida silvestre en las áreas protegidas, Producto 1.3: Los esquemas de gestión basados en la comunidad reducen las presiones de la caza de subsistencia en 3 áreas protegidas. **Componente 2 - Resultado 2:** Conservación de la vida silvestre en el paisaje Sistema de aplicación de la ley reforzado para combatir la caza ilegal, Producto 2.2 Planificación y normas de uso del suelo para proteger hábitats vulnerables. Producto 2.3. Conectividad funcional en las áreas que se encuentran entre las AP focales.

6. El proyecto genera beneficios ambientales globales porque busca la conservación de vida silvestre emblemática y vulnerable, mediante una visión de paisaje en la gestión de sistemas de áreas protegidas. De esta manera, el proyecto ayuda a aumentar la cobertura de los ecosistemas amenazados y las especies amenazadas, que es un indicador para el objetivo estratégico GEF BD1 "Mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas". El proyecto también contribuye a la consecución de resultados del Programa de País del PNUD, en particular "La reforma institucional y la mejora de la capacidad de las autoridades para priorizar e incorporar en el Plan Nacional de Desarrollo temas en materia de conservación, de acceso y uso sostenible de la biodiversidad y de planificación del ambiente"

2. Contexto del Proyecto

7. A pesar de su tamaño relativamente pequeño, Ecuador es considerado como uno de los diecisiete países "megadiversos" del mundo. Sus cuatro regiones geográficas principales (las Islas Galápagos, la Costa, los Andes y la selva amazónica) están sujetas a numerosos sistemas climáticos, dando lugar a zonas de topografía, clima y vegetación diversos, como los manglares y las marismas de la costa tropical, los valles interandinos exuberantes, y las áreas de los Andes o páramos alpinos. Como resultado de estas condiciones ecológicas y climáticas, combinadas con factores paleogeográficos, posee una enorme riqueza de especies y el segundo nivel más alto de endemismo en el mundo.

8. Ecuador ha invertido significativamente en el establecimiento de áreas protegidas, las cuales representan actualmente cerca del 20% de la superficie terrestre del país. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador incorpora cuatro subsistemas (i) el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), (ii) las Áreas Protegidas Privadas (APPRI), (iii) las Áreas Protegidas Comunitarias, Indígenas y Afroecuatorianas (APC), y (iv) las Áreas Protegidas del Gobierno Regional (APG). Las categorías de AP incluidas en el PANE tienen restricciones y los usos permitidos en las diferentes categorías de áreas protegidas no están claramente definidos en la legislación ecuatoriana. El Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS) de 2003 contiene disposiciones generales para los tipos de actividades permitidas en las áreas protegidas, pero no hace distinción específica entre las diferentes categorías de AP en cuanto a su gestión y su relación con los objetivos de conservación de vida silvestre. Las áreas protegidas PANE se establecen en tierras públicas y la mayoría están habitadas por una gran variedad de comunidades locales e indígenas. Estas comunidades por lo general se dedican a actividades de subsistencia y de producción a pequeña escala. La Constitución (2008) reconoce los derechos de estas poblaciones a utilizar los recursos

naturales dentro de sus territorios y la Estrategia Nacional de Biodiversidad propone acciones que sean coherentes con los medios de subsistencia de las comunidades locales.

9. El Gobierno de Ecuador creó el Programa Socio Bosque, implementado por el MAE desde septiembre de 2008. El programa ofrece incentivos a los agricultores y las comunidades indígenas que se comprometen a proteger sus bosques nativos, páramos y otros tipos de vegetación; se da prioridad a las zonas con riesgo de deforestación, de alto valor de los servicios ambientales y de altos niveles de pobreza. A finales de 2012, Socio Bosque tenía un total de 2,002 contratos vigentes con los propietarios de tierras, incluyendo alrededor de 123,431 personas de 34,973 familias, y que cubren un total de 1,116,215 hectáreas de bosque nativo, páramos y otros tipos de vegetación. Es un complemento *de facto* al SNAP. El programa se centra en mantener la cubierta forestal y también incluye los procesos participativos de zonificación que definen las zonas habilitadas para la conservación, la caza, la pesca, la recolección, la residencia y el cultivo.

10. La diversidad faunística del Ecuador es particularmente rica. Sin embargo, la fauna ecuatoriana se encuentra cada vez más bajo presión. Las principales **causas** son la pérdida del hábitat por conversión a pastizales y a cultivos, la caza y la sobreexplotación de esta fauna, entre otras. Estas amenazas están vinculadas a procesos como la explotación del petróleo, el crecimiento demográfico y la migración, la explotación forestal y el avance del límite agrícola relacionado a mejor accesibilidad. Aparte de las amenazas relacionadas a la fragmentación y pérdida de hábitat, hay una serie de amenazas directas que enfrenta la vida silvestre en las áreas naturales. Son diferentes factores que se ven agravados por razones demográficas y económicas. Se destaca principalmente la caza de subsistencia, la caza silvestre (o carne de monte), la Caza comercial y captura, la caza deportiva, la cacería no sustentable, el Tráfico de especies de fauna silvestre, la matanza de fauna silvestre por conflictos entre humanos y la fauna silvestre (HWC, por sus siglas en inglés), la destrucción y fragmentación de hábitats por desmonte para la agricultura y ganadería.

11. La principal **barrera** para garantizar la protección eficaz de muchas especies y poblaciones de fauna silvestre autóctona, es la falta de capacidades adecuadas; conocimiento y sistemas que permitan a las AP funcionar eficazmente en la conservación de la vida silvestre de importancia mundial. A pesar de que las AP brindan protección a los hábitats a un nivel macro, la falta de una visión integral de paisaje, su ubicación y sus regímenes de gestión actuales forman una barrera para una conservación adecuada. Algunas especies de las categorías crítico (CR), amenazado (EN) y vulnerable (VU) son particularmente exigentes en términos de tamaño de espacios, de distancias de dispersión y de conectividad del hábitat. Esto aumenta la probabilidad de que entren en conflicto con los humanos y los hace altamente dependientes de la manera en cómo los paisajes circundantes y adyacentes a estas AP se gestionan.

12. Para superar estas barreras y brindar una solución a largo plazo a las amenazas a la vida silvestre, se requiere de un cambio de paradigma que vaya, desde los enfoques actuales de gestión de las AP basados en el sitio para la gestión de las AP, y a la adopción de un enfoque de paisaje más amplio. Este nuevo tipo de gestión debe basarse en información actualizada acerca de los requerimientos de la vida silvestre. Debe ser complementada con mejoras en el hábitat e incluir los habitantes de las áreas productivas para poner en valor la conectividad de los paisajes productivos que los rodean y separan.

13. Otra barrera para aplicar una visión de paisaje en la gestión de áreas protegidas en el territorio, son las débiles condiciones de gobernanza y planes de desarrollo deficientes en los paisajes circundantes a las AP. Esto se debe resolver mediante el apoyo a gobiernos locales e integrar conceptos de paisajes y conservación de vida silvestre en sus planes de desarrollo territorial y con la coordinación interinstitucional y entre escalas.

14. Otras barreras están relacionadas a las comunidades que rodean las áreas naturales y que interactúan con la vida silvestre: de un lado, hay poco control de la caza furtiva y comercial, no hay soluciones para los conflictos humano-vida silvestre y faltan alternativas productivas y alimenticias para las comunidades. Por esto, para volverse sostenible y eficaz, una solución tiene que ir acompañada de esfuerzos para reducir la caza y el comercio ilegal de vida silvestre; involucrar la participación activa de las comunidades locales en colaboración con las instituciones públicas fortalecidas (a niveles central y descentralizado), y brindar alternativas para seguridad económica y alimenticia.

15. La **institucionalidad** ambiental en Ecuador es liderada por el Ministerio del Ambiente (MAE). La Subsecretaría de Patrimonio Natural es la que está más directamente relacionada con el presente proyecto. Esta subsecretaría integra a la Dirección Nacional de Biodiversidad, que a su vez incluye a la Unidad de Áreas Protegidas, a la Unidad de Vida Silvestre y a la Unidad de Ecosistemas Frágiles; y a la Dirección Nacional Forestal. El MAE también implementa el programa Socio Bosque. Por ser punto focal técnico de GEF, avala y generalmente funciona como agencia de ejecución de proyectos GEF.

16. Entre las otras agencias gubernamentales nacionales relevantes para el proyecto se encuentra la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), debido al enfoque de paisaje del proyecto porque es responsable de la coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, el cual promueve el desarrollo integral del país, la desconcentración y la descentralización, así como el establecimiento de planes, programas y proyectos de reforma institucional, territorial, la ordenación del territorio, la inversión pública y la planificación. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) es la institución rectora multisectorial, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país. Es relevante para el presente proyecto ya que algunas de las amenazas que afectan a la vida silvestre y a su hábitat se originan en los sectores de la producción que atañen al MAGAP.

17. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen la función de determinar la organización y el uso de la tierra a nivel local, como un elemento determinante de los planes de uso del suelo. Los GAD a nivel provincial y municipal son responsables de la generación de los planes de desarrollo y uso de la tierra, de la gestión ambiental, de la declaración de áreas protegidas provinciales y municipales, de la formulación de las normas ambientales locales y de la ejecución de proyectos de gestión sostenible de los recursos naturales.

18. El artículo 167 del TULAS prevé la creación de Comités de Gestión en todas las áreas protegidas, con el objetivo de promover la participación voluntaria de entidades públicas y privadas con intereses o responsabilidades relacionados con las AP (incluyendo implícitamente la gestión sostenible de la fauna silvestre dentro de sus límites).

19. Las Organizaciones No-Gubernamentales (ONG) ambientales tienen un rol importante en la gestión ambiental en el Ecuador. Ellas apoyan tanto al gobierno nacional, como a los subnacionales y a las comunidades con estudios, apoyo técnico, comunicación social, educación ambiental y programas de conservación directa (manejo de sitios, protección de especies). *Wildlife Conservation Society* es una de ellas, con experiencia específica en gestión de la vida silvestre a nivel global. WCS Ecuador, presente en Ecuador desde el 2001, participa como agencia responsable para la ejecución de varias actividades en el Proyecto Paisajes.

20. Durante la ejecución del proyecto, el **contexto sufrió varios cambios**, principalmente relacionados al nivel institucional y económico. El principal cambio ha sido la recesión económica

desde el 2015, relacionada los con bajos precios de petróleo. Esto ha generado una disminución del presupuesto fiscal causando, entre otros, disminución de presupuesto del MAE y una falta de liquidez del programa SocioBosque que dejó de incorporar nuevas áreas. A nivel institucional ha habido un cambio en administración a todo nivel. Esto resultó en un cambio de autoridades, direcciones estratégicas e inclusive nombres. Entre otros, el Ministerio de Ambiente recientemente fue reestructurado, en vista de una posible fusión con la Secretaría de Agua. También, se formó el Fondo de Inversión Ambiental Sostenible como nueva entidad de manejo de fondos para temas ambientales. El gobierno actual decidió desarrollar el Código Orgánico Ambiental (COA) como nueva Ley Macro para temas ambientales reemplazando, entre otros, el TULAS. El cambio en los gobiernos locales generó un desfase del proyecto con el desarrollo de los planes de desarrollo de los gobiernos. Otro cambio que generó nuevas oportunidades es el inicio del Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible (PROAmazonía), ejecutado por el MAE y MAGAP, financiado por el Fondo Verde del Clima y GEF e implementado por PNUD.

4. Teoría de Cambio

21. Basado en el documento del proyecto, el evaluador reconstruyó una teoría de cambio (TdC) que implícitamente sostiene el proyecto (Figura 1). Esta reconstrucción fue hecha usando el enfoque de la Oficina de Evaluación del GEF para la identificación de la probabilidad de impacto basado sobre los conceptos de Teoría de Cambio/cadenas causales/caminos de impacto. Para ello, el evaluador identificó las metas finales del proyecto (objetivo, indicadores de impacto), revisó el marco de resultados (actividades, productos, resultados, objetivos y sus indicadores y supuestos mencionados) y con base en esto, diseñó los caminos de impacto en una forma lógica. Esto permite entender la lógica de cada relación causal y especialmente, identificar supuestos complementarios.

22. El TdC muestra como los diferentes elementos del diseño del Proyecto Paisajes están interconectados de forma lógica para lograr resultados e impacto. En cada paso hay unos supuestos, que complementan la lógica de "si se da A, y suponiendo que pasa B, se genera C"⁷⁵. Así, empezando con los insumos (cuadro gris) y las actividades planificadas (cuadros amarillos) se generan los productos (cuadros azules) siempre y cuando se cumplen los supuestos mencionados (cuadros blancos). Así mismo, sigue la cadena de impacto de productos hacia resultados e impacto. Los resultados están distribuidos entre resultados directos, que son los cambios generados como efecto directo por el uso adecuado de los productos, y los resultados finales, que son resultados secundarios cuyo logro requiere de otros resultados (los resultados directos). El impacto es definido como un cambio notable en el estado de un objeto de conservación (especies, ecosistema, recurso). Generalmente se considera que el nivel de actividades y productos están dentro del control del proyecto, los resultados directos están dentro del ámbito de influencia del proyecto y los resultados finales y el impacto están dentro del ámbito de interés del proyecto; quiere decir que entre más avanzado esté el camino de impacto, menos control hay de las agencias de ejecución del proyecto y el logro depende más de otros factores y esfuerzos adicionales.

23. En el caso del Proyecto Paisajes, el objetivo general ("El SNAP aplica enfoques de paisaje para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre") no es formulado como impacto en el sentido de los lineamientos PNUD-GEF⁷⁶, pero representa varios aspectos que están representados

⁷⁵ Por ejemplo, si se tiene el "plan de manejo" (producto) y se supone que el plan es adoptado e implementado por la comunidad (supuesto) se genera que la comunidad aplica un mejor manejo de sus recursos (resultado).

⁷⁶ *Actual or anticipated, positive or negative changes in global environmental benefit, as verified by environmental stress and/or status change, and also taking into account sustainable development impacts, including changed livelihoods.*

por sus indicadores. Por este fin, se presenta este objetivo como sombrilla que incluye resultados finales e impacto. El evaluador considera que el impacto del proyecto está mejor representado por el primer indicador del objetivo (El mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies prioritarias de vida silvestre en los paisajes). Los otros indicadores pueden ser considerados resultados finales, porque representan cambios importantes en el contexto, pero todavía no implican un cambio verdadero y medible del estado de un objeto de conservación. Por ejemplo, los indicadores O4 y O5 implican una mejoría en el entorno financiero y legal y el indicador O6 demuestra que los mismos enfoques y herramientas del proyecto están aplicados en otros corredores o áreas protegidas. Sin embargo, con el logro de estos importantes indicadores todavía no se garantiza que hay un mejor estado de especies o de ecosistemas naturales. El indicador O3 indica una menor presión sobre la fauna, pero la abundancia misma solo la indica O1. Un caso especial es el indicador O2: éste considera la cobertura de vegetación natural que está incluida en modelos de conservación (ej. Socio Bosque) en los corredores. Sin embargo, no necesariamente implica que esta vegetación está adecuadamente conservada. Falta un supuesto de que la inclusión en modelos de conservación efectivamente implica protección de la vegetación. Por esto, se incluyó un impacto adicional que explica el estado de conservación de la cobertura de vegetación natural. Este impacto a su vez, también ayuda a mejorar la abundancia de especies de vida silvestre. Así que el impacto final (abundancia de especies prioritarias) es generado por dos vías que pueden considerarse "caminos de impacto": (1) la gestión de territorio que resulta en mejor conservación de vegetación natural (tanto adentro como afuera de las áreas protegidas) y (2) por las diferentes acciones de manejo de vida silvestre (control de caza y comercio ilegal, inclusión de aspectos de manejo de fauna en planes locales). Ambos "caminos de impacto" se ejecutan en áreas protegidas (componente 1) y afuera de las áreas (componente 2).

24. Analizando los pasos lógicos del TdC, el evaluador ubicó los supuestos ya incluidos en el marco de resultados e identificó otros supuestos. Éstos están organizados por paso lógico en la Tabla 1, en donde es mencionado si el supuesto está principalmente dentro del control de las instituciones que implementan o ejecutan el proyecto (MAE, WCS, CONGOPE, PNUD) o fuera de control. Este análisis del TdC y especialmente sus supuestos, ayudan a dirigir la evaluación y detallar las preguntas de evaluación dentro de cada criterio.

Tabla 1: Supuestos incluidos en la Teoría de Cambio del Proyecto Paisajes (los supuestos que fueron presentados en el Marco de Resultados del PRODOC están en *itálicas*; los otros son propuestos por el evaluador).

Paso lógico en TdC	Supuestos (+ = bajo control de organizaciones del proyecto; - = fuera de control)
Insumo a Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Uso eficiente, transparente y correcto de recursos disponibles (+) • Disponibilidad de recursos humanos con buenos conocimientos y capacidades (-) • Interés continuo de colaborar entre diferentes instituciones participantes y beneficiarios (+) • Realización de cofinanciamiento (+)
Componente 1: Actividades a Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudios y herramientas generadas son de calidad (+) • La capacitación resulta en incremento de capacidades (-) • Planes y programas son consensuados por actores (-) • La sensibilización y comunicación llega efectivamente al público meta (+) • Fuentes alternativas de proteína son disponibles, factibles y aceptadas (-) • <i>Colaboración de comunidades beneficiadas es constante y favorable (-)</i>

Componente 2: Actividades a Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Interés y colaboración (estratégica, técnica, financiera) continua de GAD y otros actores locales (-) • Procesos de normatividad y legislación activos y flexibles (+) • Sistemas de incentivos son presentes y activos (-) • Prácticas de producción son aceptadas y sostenidas (-) • Voluntad de diferentes actores para reducir conflictos fauna-humano
Componente 1: Productos a Resultados directos	<ul style="list-style-type: none"> • El marco de gestión, los planes y programas son aceptados y apoyados por las autoridades relevantes (-) • El monitoreo es implementado e informa la gestión adaptativa (+) • Se mantiene coordinación entre AP y comunidades (+)
Componente 2: Productos a Resultados directos	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación y normativa es aplicada, incentiva y controlada (-) • Con cambio en administración en GAD se mantienen principales estrategias políticas (-) • Base social para gestión positiva de Vida Silvestre (-)
Resultados directos a resultados finales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compromiso del MAE de dar continuidad a gestión, financiamiento, replicación y personal técnico (+)</i> • <i>Condiciones de gobernabilidad local favorables (-)</i> • Existencia de condiciones favorables en otras AP/corredores (-)
Resultados finales a impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de vegetación en áreas de conservación efectivamente asegura su protección (-) • La fauna no está afectada por otras presiones humanas o naturales que las identificadas en las estrategias del proyecto (-) • <i>Cambio Climático no afecta la distribución natural de especies de mayor forma (-)</i>

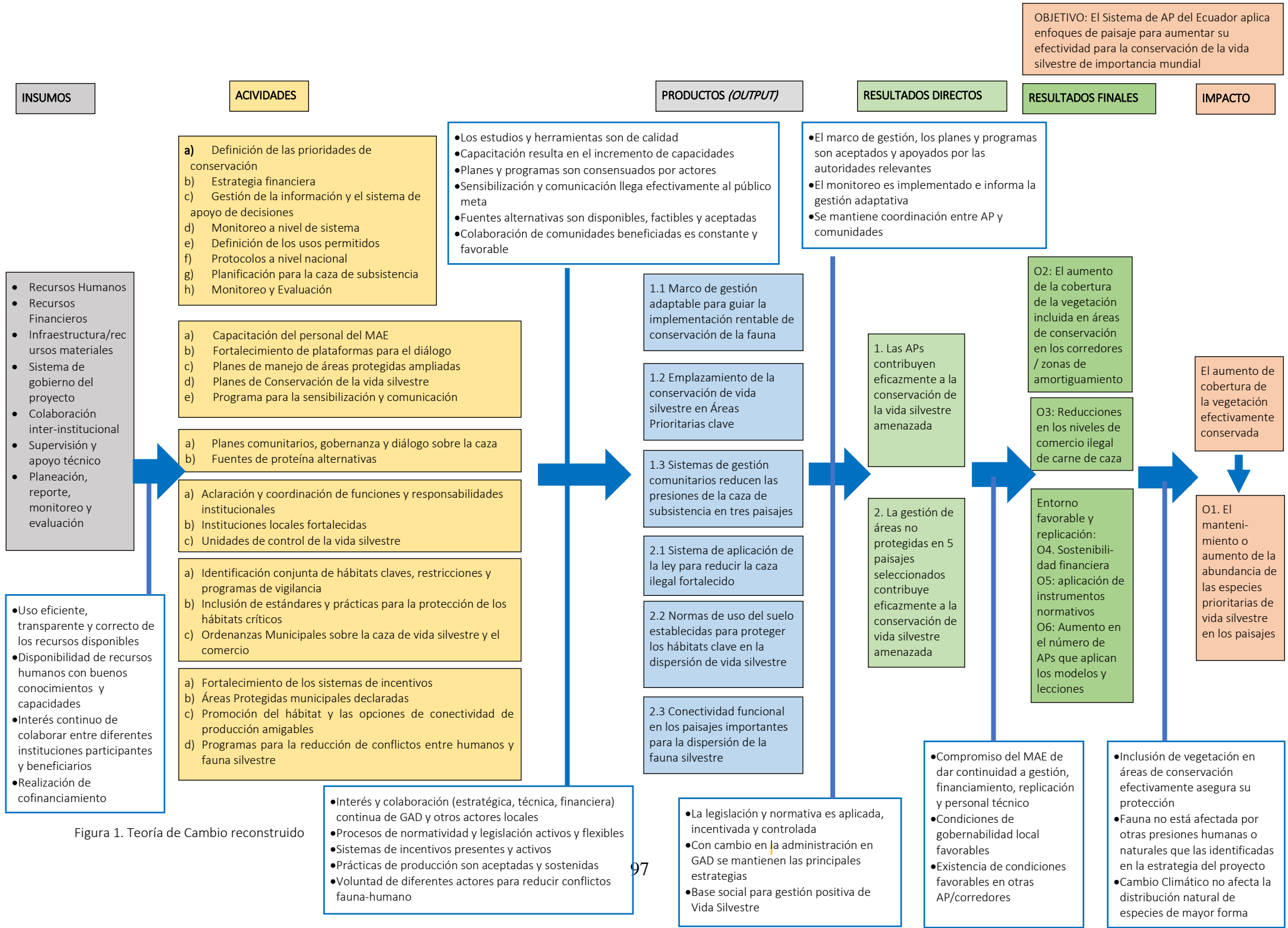


Figura 1. Teoría de Cambio reconstruido

5. Evaluación de medio término

25. Entre mayo y junio del 2017, se realizó la evaluación de medio término (EMT) de este proyecto. Esta evaluación, que se enfocó principalmente en el análisis de los indicadores, fue generalmente positiva y concluyó que el progreso en el logro de los objetivos globales y de las metas del componente 1 era satisfactorio, mientras que para el componente 2 era moderadamente satisfactorio. Una observación crítica fue que sería imposible medir el principal indicador de impacto (O1) porque no se puede determinar las tendencias de las poblaciones de las especies, menos aún su estado, ya que para esto se requiere al menos de 4 a 5 años de monitoreo. En adición, la evaluación concluye que es moderadamente improbable que existan factores de sostenibilidad financieros y socio-económicos establecidos al momento de la EMT: un principal limitante para lograr el objetivo general será lograr el aumento de los niveles y sostenibilidad de los recursos financieros para que el MAE asegure el manejo sostenible de la fauna silvestre. Aparte de una reducción del presupuesto del MAE y un problema de liquidez del Programa Socio Bosque, falta un marco de gestión adaptativa para la conservación y gestión de la vida silvestre, que se implemente e institucionalice por el MAE; y el desarrollo de un mecanismo de financiamiento para la gestión de la vida silvestre. Del otro lado, frente a la imposibilidad de incluir nuevas áreas en el Programa Socio Bosque, el proyecto ha encontrado una buena alternativa en las Áreas de Conservación y Uso Sostenible (ACUS).

26. La EMT observó que el diseño del proyecto y su implementación era bueno, aunque consideró que varios indicadores están sobredimensionados y son imposibles de medir⁷⁷. También observó la falta de una clara visión de género. Otras observaciones críticas fueron la lenta iniciación del proyecto para los desafíos institucionales. Esto ha resultado, entre otros, que la vinculación con los GAD se hizo tarde y se perdió la oportunidad de incluir lineamientos para la conservación de vida silvestre en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) de los GAD en el 2014, cuando entraron nuevas autoridades. La evaluación también concluyó que la coordinación, tanto entre las agencias que ejecutan el proyecto como entre ellos y actores locales (plataformas de diálogo) no es óptima.

27. Considerando que la EMT hizo una extensiva evaluación del diseño del proyecto y su implementación durante los primeros años, esta evaluación final no repetirá esta evaluación, pero la validará. Para las secciones relevantes del informe (diseño e ciertos elementos de implementación) se revisarán las conclusiones del informe de EMT y se les acepte, corrija o actualice basado en las observaciones durante la evaluación final.

28. En base a sus observaciones, la EMT hizo una serie de recomendaciones. En la presente evaluación final se considera el seguimiento de algunas de ellas que, a juicio del evaluador, tendrían una importancia particular sobre el desempeño final y la sostenibilidad del proyecto. Estas recomendaciones son presentadas en la Tabla 2.

Tabla 2: Selección de las recomendaciones de la Evaluación de Medio Término del Proyecto Paisajes cuyo seguimiento será considerado en la evaluación final

Rec. #	Recomendación	Entidad responsable
B	Objetivo del proyecto	
B.2	Desarrollar al menos uno de los mecanismos de la estrategia de sostenibilidad financiera, alineado al marco de gestión de la vida silvestre.	MAE y WCS
B.5	Enfocar las acciones encaminadas al incremento de la cobertura vegetal hacia todos los paisajes del proyecto, y apoyar a la creación de áreas dentro de otras categorías de conservación, que en el mediano y largo plazo puedan ser incorporadas dentro de los subsistemas comunitarios, privados y de GAD del SNAP.	MAE

⁷⁷ Con base a estas observaciones, la evaluación hizo recomendaciones de cambio en varios indicadores, que en dos casos fueron aceptados por el Proyecto (O5 y 2.4)

B.6	Apoyar a la DNB en la selección del personal que actualmente trabaja en las áreas protegidas, y que cumpla con un perfil específico, para entrenarlo como responsables del programa de manejo de biodiversidad, dentro del que deberán estar incorporados los procesos que el proyecto viene trabajando en relación a la conservación y gestión de la vida silvestre.	MAE y WCS
B.8	Trabajar de manera coordinada con la DNB para facilitar la institucionalización de procesos clave dentro de la gestión de la vida silvestre a nivel de la Autoridad Ambiental.	MAE
C	Resultado 1	
C.1	Establecer acuerdos con socios locales en territorio para contar con un equipo que se encargue de desarrollar las actividades relacionadas con acuerdos de cacería sostenible, y alternativas proteínicas, como parte de una sola estrategia integral del proyecto.	MAE y WCS
D	Resultado 2	
D.1	Involucrar a actores como técnicos del MAGAP y de los GAD en el seguimiento y apoyo a las iniciativas productivas desarrolladas en los paisajes.	MAE
D.3	Establecer acuerdos con socios locales en territorio para contar con un equipo que se encargue de desarrollar las actividades relacionadas con las alternativas productivas, mejora en el manejo de ganado, acuerdos de cacería sostenible, y alternativas proteínicas, como parte de una sola estrategia integral del proyecto.	MAE y WCS
E	Ejecución del proyecto y gestión adaptativa	
E.1	Considerar una extensión formal sin costo del proyecto hasta mediados de 2019, tomando en cuenta los retrasos que ocurrieron para el arranque del mismo, de modo que se pueda realizar el segundo monitoreo de las especies focales, así como llegar a analizar los resultados e impactos de la implementación de las alternativas productivas, las estrategias de mejoramiento del manejo del ganado, planes de cacería comunitarios y cambios propuestos en cuanto a consumo de proteína alternativa.	PNUD/GEF
E.3	Desarrollar mecanismos que aseguren la coordinación interinstitucional entre MAE – MAGAP, MAE – Senplades; así como la coordinación multisectorial y la participación de los miembros de la comunidad y otros actores clave en la gestión de las áreas protegidas y de la vida silvestre.	MAE
E.4	Mejorar los procesos de coordinación y comunicación entre el Equipo del Proyecto, el equipo de WCS y el personal de la Unidad de Vida Silvestre y la Unidad de Áreas Protegidas de la DNB.	MAE Y WCS
E.5	Mantener un liderazgo estratégico, desde la coordinación del proyecto, para establecer alianzas con diversos actores a diferentes niveles, tanto a nivel de Ministerios (MAGAP, Senplades), como a nivel local, con instituciones públicas, proyectos de organismos de cooperación, y organizaciones de la sociedad civil que trabajen en los paisajes del proyecto en temas relacionados.	MAE
E.6	Implementar un mecanismo sistemático de producción de información, sistematización de lecciones aprendidas, y difusión de esta información tanto a nivel interno del MAE y las partes interesadas, como hacia la sociedad civil, la academia, investigadores, y otros proyectos de cooperación en temas vinculados.	MAE Y WCS
F	Sostenibilidad	
F.1	Desarrollar una estrategia de cierre del proyecto que asegure el financiamiento a la gestión de la vida silvestre, la institucionalización de los procesos puestos en marcha por el proyecto a nivel de la Autoridad Ambiental, y los cambios culturales asociados con la reducción de las amenazas a la vida silvestre.	MAE y WCS

6. Reuniones de fase de preparación

29. Durante la fase de preparación, el evaluador tuvo algunas reuniones con parte del equipo de coordinación del proyecto, con el PNUD y con el comité directivo. Con base en estas reuniones se identificaron algunas prioridades para la evaluación final. Principalmente, se acordó que la evaluación analizará y validará el progreso de los indicadores tal como fueron reportados en los *Project Implementation Report* (PIR) pero que se enfocará específicamente en los factores de éxito y las razones para el eventual no logro de los resultados. Entre los temas específicos de atención se menciona la el desarrollo e internalización de la visión de paisaje (tanto a nivel de autoridad nacional como su aplicación en el territorio), los desafíos de monitoreo de fauna, la coordinación interinstitucional, los modelos alternativos de conservación (RAMSAR y ACUS vs Socio Bosque y Reservas Municipales), el enfoque de género y la estrategia de sostenibilidad y de cierre del proyecto (cierre, sostenibilidad, y

manejo del legado). En la reunión de inicio de la evaluación con el comité directivo del proyecto, se aprobaron estas prioridades y se añadió el análisis de sostenibilidad de los modelos e instrumentos propuestos para la gestión institucional de vida silvestre, considerando los cambios en el contexto. También se enfatizó la importancia de analizar el alcance de los recursos aplicados (con el concepto de valor por inversión) y la atribución de resultados al proyecto.

7. Marco de Evaluación

30. Con base en los elementos analizados en la fase de preparación (TdR, documentos de diseño y gestión de proyecto, reconstrucción de TdC, revisión de EMT, entrevistas con actores del proyecto y reunión de comité directivo) el evaluador desarrolló una serie de preguntas de evaluación. Los criterios y preguntas principales fueron tomados de los TdR y el evaluador incluye una serie de preguntas adicionales. En la Tabla 3 se presenta el marco de evaluación, en una matriz de las preguntas de evaluación, indicadores y fuentes de verificación.

Tabla 3: Marco de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Relevancia		
¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos del área focal de GEF?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de alineación con área focal de GEF (BD1) Logro de GEB y contribución a TT 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de PRODOC e informes de progreso con documentos de política y estrategia de GEF Entrevistas con la Oficial de Programa PNUD, Asesor Técnico Regional PNUD, Coordinador del Proyecto EMT
¿Cómo se relaciona el proyecto con las prioridades nacionales y locales de ambiente y desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de alineación con el Programa de País PNUD y Plan Nacional de Desarrollo Nivel de alineación con programas ambientales nacionales y locales 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de PRODOC e informes de progreso con documentos de política y estrategia de Ecuador, GADs y PNUD Entrevistas con MAE, GAD, Oficial de Programa PNUD, Coordinador del Project EMT
¿Qué tanto cambió el contexto (económico, social, político, institucional, ambiental) y cómo respondió el proyecto a esto? ¿Los productos principales del proyecto (eg, modelos e instrumentos de gestión de VS) siguen relevantes a pesar del cambio de contexto?	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de manejo adaptativo reportadas en respuesta a cambios en contexto. Grado de flexibilidad en enfoques, modelos e instrumentos recomendados en los principales productos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de progreso/PIR Revisión de productos Entrevistas con Unidad de Gestión y autoridades gubernamentales Revisión de literatura sobre el contexto
Efectividad		
¿Qué tan exitoso ha sido el proyecto en la generación de sus productos, tanto en cantidad, calidad y oportunidad?	<ul style="list-style-type: none"> Número de productos, logrados dentro del tiempo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de progreso/PIR Productos tangibles (estudios, documentos, publicaciones, etc.) Entrevistas con Unidad de Gestión, organizaciones socias en ejecución, beneficiarios del proyecto
¿Se cumplieron los supuestos de calidad de las actividades y productos? (Los estudios y herramientas son de calidad; la capacitación resulta en el incremento de capacidades, la sensibilización y comunicación llega al público meta, las fuentes alternativas de proteína	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de los productos en cuando a calidad académica, factibilidad, efectividad (de capacitación), alcance (de comunicación) 	<ul style="list-style-type: none"> Productos tangibles (estudios, documentos, publicaciones, etc.) Observaciones directas (en campo) Entrevistas con Unidad de Gestión, organizaciones socias en ejecución, beneficiarios de proyecto

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
son disponibles y factibles; los procesos de normatividad y legislación son activos y flexibles)		
¿Se cumplieron los supuestos de colaboración e interés de los actores locales a nivel de actividades y productos? (Los planes y programas son consensuados por actores; Las fuentes alternativas de proteína son aceptados, Hay colaboración de comunidades beneficiadas es constante y favorable; Interés y colaboración continua de GAD y otros actores locales; Las prácticas de producción son aceptadas y sostenidas; Hay voluntad de diferentes actores para reducir conflictos fauna-humano)	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de contribución e interés de actores locales en actividades y productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso/PIR • Observaciones directas (en campo) • Entrevistas con Unidad de Gestión, organizaciones socias en ejecución, beneficiarios de proyecto
¿El proyecto ha contribuido a que las APs contribuyan eficazmente a la conservación de la vida silvestre amenazada? (Resultado 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5 del marco de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de verificación para estos indicadores mencionados en marco de resultados • Informes de progreso/PIR • Entrevistas con beneficiarios del proyecto y personal de AP
¿La administración de las AAPP focales del proyecto aplicó los productos, según los supuestos para el logro del resultado 1? (El marco de gestión, los planes y programas son aceptados y apoyados por las autoridades relevantes, el monitoreo es implementado e informa la gestión adaptativa; se mantiene coordinación entre AP y comunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de aplicación de productos por parte de la administración de las AP focales 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones directas (en campo) • Entrevistas con beneficiarios del proyecto y personal de AP • Informes de gestión de AP
¿El proyecto ha contribuido a que la gestión de áreas no protegidas en 5 paisajes seleccionados contribuya eficazmente a la conservación de la vida silvestre amenazada? (Resultado 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5 del marco de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de verificación para estos indicadores mencionados en el marco de resultados • Informes de progreso/PIR • Entrevistas con beneficiarios del proyecto y personal de GAD
¿La legislación y normativa es aplicada, incentivada y controlada, inclusive con los cambios en la administración?	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de recomendaciones del proyecto son efectivamente incluidos en políticas y planes • Número de nuevas políticas, programas o planes que incluyen la conservación de vida silvestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación sobre políticas y planes de agencias gubernamentales • Informes de progreso/PIR • Entrevistas con equipo del proyecto y staff de agencias gubernamentales
¿Existe suficiente base social para la gestión positiva de Vida Silvestre alrededor de las AAPP?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de participación social en actividades de conservación de vida silvestre (sensibilización, educación, monitoreo, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con beneficiarios locales • Observaciones directas • Registro de participación en eventos
¿En qué tanto el proyecto ha contribuido a que el SNAP del Ecuador aplique enfoques de paisaje para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre? (objetivo)	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores O2, O3, O4, O5 y O6 del marco de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de verificación para estos indicadores mencionados en el marco de resultados • Entrevistas con personal de AP y agencias gubernamentales • Observaciones directas
¿Las autoridades nacionales han cumplido su compromiso de dar continuidad a la gestión, financiamiento, replicación y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones documentadas de continuidad de gestión y financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales • Entrevistas con autoridades nacionales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
técnico para la efectiva conservación de vida silvestre?		
¿La gobernabilidad local en los cinco paisajes es favorable para aumentar la efectividad de la conservación de especies de vida silvestre?	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de profesionalismo, eficiencia y transparencia de la gobernabilidad en los cinco paisajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con GAD • Observaciones directas • Entrevistas con otros actores en paisajes
¿Hay un ambiente favorable para la réplica en otros paisajes? (Existen condiciones favorables en otras AP/corredores? ¿Las herramientas, resultados y lecciones son puestas a disponibilidad de otros actores?)	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de interés, conocimiento e información básica en otros paisajes/corredores es similar a las 5 áreas focales de este proyecto al inicio de su ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a y entrevistas con actores de otras zonas • Entrevistas a agencias nacionales
¿Qué efecto tiene el proyecto sobre las perspectivas de género?	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de género en gestión del proyecto, actividades del proyecto, beneficios del proyecto. • Existencia de estrategia/visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de actividades • Revisión de documentos de gestión del proyecto • Entrevistas con equipo de gestión
Eficiencia		
¿El proyecto fue implementado eficientemente, en línea con normas y estándares internacionales? ¿Representó un buen valor por su inversión? (<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con estándares de transparencia (fondos aplicados a actividades planeadas, buen balance implementación vs. administración), equidad, ética y profesionalismo (ausencia de quejas o eventos críticos) • Mediadas implementadas para ahorrar tiempo o recursos para intentar lograr un mayor desempeño con los recursos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento del proyecto • Entrevista con agencias de ejecución • Informes de progreso • EMT
¿El proyecto aplicó el manejo adaptativo adecuadamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de medidas aplicadas para mejorar la implementación del proyecto basadas sobre el monitoreo y la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso/PIR • EMT y respuesta de manejo • Entrevistas con unidad de ejecución y oficial de programa PNUD
¿El proyecto se construyó adecuadamente sobre esfuerzos existentes? ¿Se buscó complementariedad, se evitó duplicación y se aplicaron lecciones de otras iniciativas e instituciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de alineación con otras iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de diseño y ejecución del proyecto con actividades de otras iniciativas • Entrevistas con actores de otras iniciativas • Referencia a otras iniciativas en informes de progreso/PIR
¿Cómo fueron aplicados los estándares de manejo y reporte financiero (claridad, transparencia, auditorías etc.), para asegurar que los recursos financieros fueron suficientes y movilizados oportunamente para el manejo del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de estándares para el manejo financiero (manejo transparente, oportuno, correcto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal financiero de agencias de ejecución • Informes financieros e informe de auditoría
¿Fue materializado el cofinanciamiento de acuerdo a lo planificado inicialmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel, fuente y momento de co-financiamiento, comparado con planificación original 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros • Entrevistas con personal financiero de unidad de ejecución y oficial de programa PNUD
Sostenibilidad		
Social-Político: ¿Existen factores sociales o políticos que pueden influir positiva- o negativamente en la consolidación de los resultados del proyecto y el progreso hacia su impacto?	<ul style="list-style-type: none"> • Factores claves (sociales, políticos) que afectan positiva- o negativamente los resultados (en relación a los supuestos y riesgos manifestados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con Unidad de Gestión y agencias del proyecto • Informes de progreso/PIR • Revisión de literatura sobre el contexto
Institucional y gobernanza: ¿Existe suficiente apropiación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Actores nacionales participan activamente en la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con actores claves

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
por parte de los principales actores a nivel nacional y local para asegurar la continuidad de las acciones en campo y la consolidación de los resultados del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> y réplica de los resultados del proyecto Actores locales están con la capacidad e interés de continuar acciones iniciadas con el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de implementación de actividades del proyecto Documentación de actividades de actores claves (en otras zonas/iniciativas) Observaciones directas
Institucional y gobernanza: ¿Que tan sólidos son los logros institucionales como estructuras de gobierno y procesos, políticas, acuerdos y marcos legales necesarios para la consolidación de los resultados y el progreso hacia el impacto?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de compromiso de actores clave en participar en las estructuras de gobernanza para la consolidación de resultados, demostrado por acuerdos formales, recomendaciones aceptadas, declaraciones escritas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con actores claves Documentación
Ambiental: ¿Existen factores ambientales, fuera del contexto directo del proyecto, que pueden afectar positiva- o negativamente los resultados del proyecto o vice-versa?	<ul style="list-style-type: none"> Factores claves (ambientales) que afectan positiva- o negativamente los resultados (en relación a los supuestos y riesgos manifestados) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con Unidad de Gestión y agencias del proyecto Informes de progreso/PIR Revisión de literatura sobre el contexto
Financiero: ¿Que tanto depende la consolidación de los resultados y el progreso hacia el impacto de la continuación del financiamiento? ¿Qué tan factible es la continuidad de las fuentes actuales de financiamiento o la generación de nuevo financiamiento?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de seguridad de fondos necesarios a futuro para la consolidación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de fondos necesarios Documentación de compromiso o interés de agencias claves para el financiamiento Progreso de nuevos proyectos Entrevista con actores claves
¿Qué tan sólido y factible es el plan de cierre/sostenibilidad del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Plan existente, incluye aspectos financieros, recursos humanos, recursos materiales, gestión de conocimiento (manejo de productos del proyecto). 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de plan de cierre/sostenibilidad Entrevistas con el equipo del proyecto y la Oficial de Programa PNUD
Impacto		
Los resultados del proyecto pueden contribuir a un aumento de cobertura de vegetación efectivamente conservada	<ul style="list-style-type: none"> Alta efectividad del manejo de la vegetación en áreas de conservación nuevas (socio bosque, ACUS, RAMSAR) 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de la efectividad de la gestión de las áreas en mención Observación directa Entrevistas con actores locales
Los resultados del proyecto pueden contribuir al mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies prioritarias de vida silvestre en los paisajes	<ul style="list-style-type: none"> Indicador O1 	<ul style="list-style-type: none"> Medio de verificación del indicador Informe de progreso/PIR EMT Entrevistas con el equipo del proyecto y los responsables de monitoreo
¿Cuáles son los factores, internos y externos al proyecto, que determinan el progreso de los resultados finales al impacto?	<ul style="list-style-type: none"> Número de factores 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con actores clave Literatura de contexto EMT
Gobierno y manejo del proyecto (Desempeño de Agencias de Ejecución e Implementación)		
¿Fue adecuado, efectivo y eficiente el manejo del proyecto aplicado por la Unidad de Ejecución de MAE y WCS, en cuanto a habilidades, liderazgo, coordinación y capacidad adaptativa?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción (entre agencias socias y Unidad de Gestión) del manejo general del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con agencias socias y Unidad de Gestión.
Fue oportuna, adecuada y de calidad la supervisión y el apoyo técnico de la agencia de implementación?	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de apoyo de PNUD Nivel de participación de PNUD en actividades, eventos y reuniones del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Minutas de reuniones Entrevistas con agencias socias y Unidad de Gestión

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	MEDIOS DE VERIFICATION
El proceso de toma de decisiones de parte del comité directivo fue eficiente, transparente y justo? Fueron seguidas las recomendaciones y decisiones por la unidad de ejecución?	• Percepción del funcionamiento del comité directivo	• Minutas de reuniones • Entrevistas con miembros del comité. • Informes de progreso/PIR
¿Cómo fue el grado y efectividad de colaboración entre las diferentes agencias responsables durante el diseño y la ejecución del proyecto?	• Nivel de participación de socios en el diseño y la efectiva inclusión en los arreglos de implementación	• Informes de progreso/PIR • Entrevistas con socios clave
Monitoreo y Evaluación		
De que consistía el sistema de M&E en el diseño (marco de resultados, indicadores, plan de medición y reporte, uso de evaluaciones)	Calidad de indicadores (SMART), Factibilidad de plan	Documento de diseño EMT Entrevista RPO PUD
El sistema de M&E fue operativo y funcional durante la implementación del proyecto, en facilitar el rastreo oportuno de resultados y el progreso hacia los resultados y objetivo (medición de indicadores, reporte actual, uso para manejo adaptativo)? Se adaptó adecuadamente?	Cumplimiento de medición de indicadores en relación a requerimiento de datos # ejemplos de manejo adaptativo basado en monitoreo y evaluación (incl. EMT)	Planes anuales Informes de progreso EMT Entrevista RPO PUD
¿Fueron adecuados y de buena calidad los PIR reports, informes de progreso y otros medios de comunicación sobre la implementación del proyecto?	Level of completeness of reports	Project progress reports/PIR

8. Metodología

31. La metodología de evaluación consiste de la combinación de métodos y herramientas que recopilan la información cualitativa y cuantitativa necesaria para responder a las preguntas de evaluación de una forma objetiva y basada en evidencias.

- *Revisión de documentos.* El evaluador hará una revisión de una amplia gama de documentos durante varias fases de la evaluación, con diferentes objetivos. Al revisar esta documentación, el evaluador asociaría cada (sección de) documento relevante con preguntas de evaluación específicas (mediante una codificación de documentos) para luego poder procesar esta información con el conjunto de información para cada pregunta
 - Documentos fundamentales del proyecto. Durante la fase de inceptión, el evaluador revisará los documentos base del proyecto para entender la lógica, el diseño y el nivel de avance del mismo, con base en ellos se podrá ajustar mejor el diseño de la evaluación. Estos documentos incluyen la propuesta (PRODOC) y los informes de avance técnicos.
 - Documentos de gestión del proyecto. Durante la fase de levantamiento de información, el evaluador revisará toda la documentación producida en la gestión del proyecto, incluyendo los planes de trabajo (plurianual y anuales), el presupuesto detallado y detalles, financieros, informes de auditoría, minutas de reuniones, tracking tool, etc. (La mayoría de estos documentos están mencionados en la lista de documentos en el anexo B de los TdR, y documentos adicionales se recopilarán con la Unidad de Gestión del Proyecto. La revisión de estos documentos dará información principalmente sobre las preguntas en el criterio de Eficiencia y Gobierno/Manejo del Proyecto.
 - Documentos producidos en el proyecto como producto de actividades. (publicaciones, informes, estudios, planes y estrategias) y por otros proyectos/organizaciones, relevantes para el proyecto. Esta información refleja el cumplimiento con el plan de

trabajo del proyecto y evidencia (parte de) las actividades ejecutadas (criterios de eficiencia y efectividad). Comparar los productos del proyecto con otros de proyectos similares, el evaluador podrá obtener una idea de la calidad, el valor innovador y el valor agregado de los productos.

- *Análisis de los indicadores.* Para los criterios de efectividad e impacto, una parte clave del levantamiento de información es obtener una perspectiva general del valor actual de los indicadores incluidos en el marco de resultados del proyecto, y validar estos valores. Con base en los informes de avance técnico y conversaciones con la Unidad de Gestión del Proyecto, el evaluador recopila los valores actuales de los indicadores y los incluirá en una tabla. Estos valores serán validados durante los otros pasos de levantamiento de la evaluación (entrevistas, revisión de documentos y observaciones en el campo).
- *Entrevistas a diversos actores.* El evaluador efectuará una serie de entrevistas semi-estructuradas con un número representativo de actores. Esta información secundaria valida los datos recopilados de la documentación revisada y de los indicadores y los complementa con la crucial perspectiva de la gente que ejecuta, colabora y se beneficia del proyecto. La mayoría de las entrevistas serán bilaterales (uno a uno), pero en ciertos casos, donde hay una cantidad de individuos numerosos por grupo focal, se organizarán reuniones de grupo. Para las entrevistas, se elaborará una plantilla de preguntas específicas. Estas preguntas están basadas en las preguntas de evaluación, pero por los fines de la entrevista no son exactamente las mismas. Son preguntas abiertas que permiten al evaluador y entrevistado tener una conversación más amplia y no restringirse estrictamente a un tema determinado. Esta forma semi-estructurada ayuda a recopilar información más amplia, ya que el entrevistado siente mayor libertad para reflexionar sobre el proyecto. Para cada grupo de actores, se adapta la plantilla de entrevistas puesto que con cada grupo se espera profundizar en diferentes temas (por ejemplo, con agencias de implementación y ejecución se trata más de la gestión y gobernanza del proyecto, mientras con el personal de GAD se habla más de la acción en el campo y la colaboración con actores locales). Para las entrevistas de grupos (ej. grupos de guardaparques, funcionarios municipales, asociaciones productivas y campesinas) se elaborará una plantilla más corta con las preguntas principales y se dará más tiempo para el debate. La información de cada entrevista se registrará por escrito y se grabará en audio (luego de haber pedido el permiso de los/las entrevistados). La información se asocia a cada pregunta de evaluación para su debido procesamiento en la elaboración de los hallazgos. Se entrevistará como mínimo las personas incluidas en los TdR pero durante la fase de inceptión, se complementará esta lista con otras personas relevantes, identificadas por las personas entrevistadas inicialmente. También es posible que durante la fase de levantamiento de la información y procesamiento de datos, se identifiquen personas adicionales para ser entrevistadas.

Es importante mencionar que durante este proceso de entrevistas, se mantiene una consulta continua con la Unidad de Gestión del proyecto y la agencia ejecutora, para validar la información y eventualmente confrontar estos actores claves con ciertas percepciones de otros actores (respectando principios de anonimato y confidencialidad).

- *Observaciones en el campo.* Varios indicadores de progreso y de éxito del proyecto se validarán mediante visitas a las áreas focales del proyecto, con observaciones directas y con conversaciones con los beneficiarios locales. En el campo se puede observar directamente el funcionamiento del sistema de monitoreo y control de vida silvestre, la implementación de planes de manejo comunitario e instrumentos de manejo de los GAD, las actividades productivas y percepciones de la reducción de conflictos vida silvestre-humanos. Se reportarán estas observaciones con descripciones y fotografías, y se registrarán experiencias y vivencias de las personas directamente involucradas a estos elementos del proyecto.
- *Procesamiento y validación de información.* Una vez terminado el levantamiento de la información, esta sería organizada de acuerdo a los criterios y preguntas de la evaluación,

según la codificación obtenida durante su levantamiento. Se recopilará y resumirá esta información y se analizará su nivel de coincidencia o diferencia. En caso de que la información sobre ciertas preguntas demuestre una tendencia de coincidencia y complementariedad, se la puede utilizar directamente para sostener hallazgos. En caso de que la información sobre ciertas preguntas no coincide (por ejemplo, percepciones diferentes de distintos informantes o información contraria de diferentes documentos) se valida la información mediante un proceso de confrontación (presentar la información a diferentes actores claves, como la Unidad de Gestión) o se haría una triangulación (volver a hacer la misma pregunta a informantes adicionales). En caso de que después de estos procesos continúe la diferencia entre fuentes de información, se tomará nota de la inconsistencia en la información o percepción y se usará con esta anotación para eventualmente sostener hallazgos.

Parte de la información recopilada por las diferentes herramientas de evaluación es cuantitativa (ej. datos de indicadores, progreso en tiempo, información financiera) pero otra es cualitativa y subjetiva por naturaleza (entrevistas y percepciones). El evaluador procesará la información de tal manera que pueda ser cuantificada, por ejemplo contando el número de informantes que mencionan un particular logro o producto positivo o calculando el porcentaje de informantes que manifiestan una cierta opinión. El mencionado proceso de confrontación y triangulación reduce el valor subjetivo de la información de las entrevistas.

- *Elaboración de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.* Con base en la información recopilada durante la fase de levantamiento de información y su procesamiento inicial, el evaluador identifica hallazgos preliminares. Cada hallazgo es una respuesta parcial de las preguntas de evaluación (asociadas a los cinco criterios de evaluación) y está basado estrictamente sobre la información encontrada durante el levantamiento de información. Estos hallazgos iniciales se presentarán al Comité Directivo de la evaluación, incl. PNUD, MAE y Unidad de Gestión, para su debate. Con base en la retroalimentación recibida, se decidirá eventualmente hacer unas entrevistas adicionales o una revisión de la documentación adicional para mayor validación de la información o para llenar vacíos en la información. Con esto, el evaluador definirá los hallazgos finales, que son objetivos y basados en evidencia. Luego, elaborará las conclusiones de evaluación, refiriéndose a los hallazgos e incluyendo su opinión profesional sustentada. Las conclusiones forman la argumentación de calificar los criterios según la escala presentada en Anexo D de los TdR.

Como elementos finales de la evaluación, y haciendo referencia a los hallazgos y conclusiones, el evaluador identifica una serie de lecciones y recomendaciones. Las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto son prácticas buenas o no tan adecuadas en el diseño, la implementación, la gobernanza o en el contexto del proyecto que valen la pena ser consideradas en futuros proyectos similares. Las recomendaciones son dirigidas a las agencias de implementación y ejecución y se refieren a acciones inmediatas correctivas, actividades en el futuro o prácticas recomendables para aumentar la sostenibilidad de los resultados del proyecto, la probabilidad de lograr el impacto o la replica a otra escala geográfica o temporal.

32. Finalmente, el evaluador elaborará el informe borrador con todos los hallazgos sustentados, conclusiones, lecciones y recomendaciones de forma clara y concisa, en un informe borrador según el índice presentado en el Anexo F de los TdR. Luego el informe entrará en un proceso de revisión por parte del grupo de referencia, agencias de ejecución e implementación y subsecuente edición por parte del evaluador. El informe final (primero en español y luego inglés) incluirá todos los anexos, además de un documento en el que el evaluador explicará como fueron considerados los comentarios sobre la versión borrador del informe en la versión final.

Anexo 7. Cuestionario aplicado en entrevistas semi-estructuradas⁷⁸

Nombre:

Fecha:

Explicación de la metodología y consentimiento de participar y ser grabado:

INTRODUCCIÓN
¿Qué es su posición?
¿Desde cuándo tiene esta posición?
¿Cómo está vinculado con el Proyecto Paisajes - Vida Silvestre?
¿Cómo es la historia de su vinculación? (¿Qué pasó, quién le invitó, como inició?)

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
Relevancia	
¿Cómo se relaciona el proyecto con las prioridades nacionales y locales de ambiente y desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estuvo involucrado con el diseño del proyecto? ¿Quién lideró? • ¿Cómo está alineada con sus prioridades ambientales?
¿Qué tanto cambió el contexto (económico, social, político, institucional, ambiental) y cómo respondió el proyecto a esto? ¿Los productos principales del proyecto (eg, modelos e instrumentos de gestión de VS) siguen relevantes a pesar del cambio de contexto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fueron los efectos de cambios políticos sobre la ejecución? • ¿Sintió una crisis económica? ¿Que se ha hecho para adaptarse?
Efectividad	
¿Se cumplieron los supuestos de calidad de las actividades y productos? (Los estudios y herramientas son de calidad; la capacitación resulta en el incremento de capacidades, la sensibilización y comunicación llega al público meta, las fuentes alternativas de proteína son disponibles y factibles; los procesos de normatividad y legislación son activos y flexibles)	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos del proyecto ¿son de buena calidad? • Las normas y reglas que propone el proyecto, ¿son aplicables? (entrevistados externos) ¿Ustedes ha escuchado del proyecto? ¿Qué sabe?
¿Se cumplieron los supuestos de colaboración e interés de los actores locales a nivel de actividades y productos? (Los planes y programas son consensuados por actores; Las fuentes alternativas de proteína son aceptados, Hay colaboración de comunidades beneficiadas es constante y favorable; Interés y colaboración continua de GAD y otros actores locales; Las prácticas de producción son aceptadas y sostenidas; Hay voluntad de diferentes actores para reducir conflictos fauna-humano)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fueron elaborados los planes/instrumentos? • ¿Cómo aplica el GAD los planes y reglas? • ¿Cuánta gente de su comunidad participa? ¿Es mucho o poco? • ¿Son adecuados los proyectos productivos? ¿A la gente les gusta? • ¿Las actividades productivas seguirían? ¿Incluso si no habría dinero? • (en zonas de conflicto) ¿Que hacía antes cuando había ataque de animales? ¿Qué hace ahora?
¿El proyecto ha contribuido a que las APs contribuyan eficazmente a la conservación de la vida silvestre amenazada? (Resultado 1)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay más animales en el Área? ¿Cómo se sabe?
¿La administración de las AAPP focales del proyecto aplicó los productos, según los supuestos para el logro del resultado 1? (El marco de gestión, los planes y programas son aceptados y apoyados por las autoridades relevantes, el monitoreo es implementado e informa la gestión)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué instrumentos de manejo de VS aplica? ¿Cómo sabe si funcionan? (monitoreo)

⁷⁸ No todas las preguntas fueron aplicadas a todos los entrevistados; dependiendo del rol y nivel de familiaridad con el proyecto, se adapta la lista

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
adaptativa; se mantiene coordinación entre AP y comunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el trabajo de su área con la comunidad/como es el trabajo de su comunidad con el AP?
¿El proyecto ha contribuido a que la gestión de áreas no protegidas en 5 paisajes seleccionados contribuya eficazmente a la conservación de la vida silvestre amenazada? (Resultado 2)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay más animales en el Área? ¿Cómo se sabe?
¿La legislación y normativa es aplicada, incentivada y controlada, inclusive con los cambios en la administración?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es aplicada las nuevas reglas e instrumentos? ¿Puede dar ejemplo de cómo hay referencia a VS?
¿Existe suficiente base social para la gestión positiva de Vida Silvestre alrededor de las AAPP?	<ul style="list-style-type: none"> • La gente en su área (municipio, comunidad) ¿qué hace para conservar VS?
¿En qué tanto el proyecto ha contribuido a que el SNAP del Ecuador aplique enfoques de paisaje para aumentar su efectividad para la conservación de la vida silvestre? (objetivo)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles elementos de visión de paisaje han incluido en la gestión del SNAP? ¿Cómo?
¿Las autoridades nacionales han cumplido su compromiso de dar continuidad a la gestión, financiamiento, replicación y personal técnico para la efectiva conservación de vida silvestre?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos fondos han desembolsado los diferentes actores? ¿Para qué? • ¿Hay planes para el futuro?
¿La gobernabilidad local en los cinco paisajes es favorable para aumentar la efectividad de la conservación de especies de vida silvestre?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo trabaja GAD con diferentes sectores? • ¿Qué conflictos existen entre agencias y/o sectores? • ¿Cómo puede aplicar legislación?
¿Hay un ambiente favorable para la réplica en otros paisajes? (Existen condiciones favorables en otras AP/corredores? ¿Las herramientas, resultados y lecciones son puestas a disponibilidad de otros actores?)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay contacto con otras comunidades/parroquias/ gobiernos provinciales? ¿En qué consiste? ¿Han recibido interés para replicar?
¿Qué efecto tiene el proyecto sobre las perspectivas de género?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes participan (a todo nivel)? • ¿Piensa que el proyecto ayuda a todo el mundo? ¿O es más para ciertos grupos?
Eficiencia	
¿El proyecto fue implementado eficientemente, en línea con normas y estándares internacionales? ¿Representó un buen valor por su inversión? (<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le pareció mucha plata lo que tiene el proyecto? • ¿El proyecto aplicó los fondos a lo que debería aplicar? • ¿Hubiera sido bien aplicar más/menos fondos a alguna cosa?
¿El proyecto aplicó el manejo adaptativo adecuadamente?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hicieron diferente en la implementación respeto al proyecto original y por qué?
¿El proyecto se construyó adecuadamente sobre esfuerzos existentes? ¿Se buscó complementariedad, se evitó duplicación y se aplicaron lecciones de otras iniciativas e instituciones?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuál otros proyectos hablan? ¿Coordinan esfuerzos?
¿Cómo fueron aplicados los estándares de manejo y reporte financiero (claridad, transparencia, auditorías etc.), para asegurar que los recursos financieros fueron suficientes y movilizados oportunamente para el manejo del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el manejo financiero? (quien hace, cuando, a quien reporten, quien firma, quien controla)
Sostenibilidad	

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
Social-Político: ¿Existen factores sociales o políticos que pueden influir positiva- o negativamente en la consolidación de los resultados del proyecto y el progreso hacia su impacto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son riesgos políticos o sociales a corto o mediano plazo? • ¿Hay un ambiente político positivo? ¿Cómo se nota?
Institucional y gobernanza: ¿Existe suficiente apropiación del proyecto por parte de los principales actores a nivel nacional y local para asegurar la continuidad de las acciones en campo y la consolidación de los resultados del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son riesgos institucionales a corto o mediano plazo? • ¿Existe una apropiación verdadera de las agencias gubernamentales? ¿Cómo se nota?
Institucional y gobernanza: ¿Que tan sólidos son los logros institucionales como estructuras de gobierno y procesos, políticas, acuerdos y marcos legales necesarios para la consolidación de los resultados y el progreso hacia el impacto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las instituciones del proyecto están bien coordinados y colaborarían luego de no tener fondos?
Financiero: ¿Que tanto depende la consolidación de los resultados y el progreso hacia el impacto de la continuación del financiamiento? ¿Qué tan factible es la continuidad de las fuentes actuales de financiamiento o la generación de nuevo financiamiento?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué necesitan plata en el futuro? • ¿Quién pagaría? • ¿Qué planes hay para seguir?
Impacto	•
Los resultados del proyecto pueden contribuir a un aumento de cobertura de vegetación efectivamente conservada	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay indicaciones de nueva vegetación? ¿Mayor éxito de conservación en nuevos modelos de conservación?
Los resultados del proyecto pueden contribuir al mantenimiento o aumento de la abundancia de las especies prioritarias de vida silvestre en los paisajes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo funciona el monitoreo? • ¿Que son los datos actuales/nuevos?
¿Cuáles son los factores, internos y externos al proyecto, que determinan el progreso de los resultados finales al impacto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué riesgos generales existen?
Gobierno y manejo del proyecto (Desempeño de Agencias de Ejecución e Implementación)	
¿Fue adecuado, efectivo y eficiente el manejo del proyecto aplicado por la Unidad de Ejecución de MAE y WCS, en cuanto a habilidades, liderazgo, coordinación y capacidad adaptativa?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tal les ha parecido la dirección? • ¿Las actividades de capacitación? • ¿Que tanto han hablado el mismo lenguaje o se confundieron?
¿Fue oportuna, adecuada y de calidad la supervisión y el apoyo técnico de la agencia de implementación?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tal apoyo de PNUD? ¿Mucho/poco?
¿El proceso de toma de decisiones de parte del comité directivo fue eficiente, transparente y justo? Fueron seguidas las recomendaciones y decisiones por la unidad de ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto funcionaban las reuniones (frecuencia eficiencia, utilidad)? • ¿Las decisiones fueron tomadas democráticamente? ¿en consenso? • ¿Las decisiones fueron seguidas?
¿Cómo fue el grado y efectividad de colaboración entre las diferentes agencias responsables durante el diseño y la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo coordinaron las agencias en la implementación?

FINALIZAR
¿Qué le ha parecido lo mejor de este proyecto?
¿Qué de este proyecto hubiera cambiado?
¿Algún tema que no hemos tratado o que quiere enfatizar?

Anexo 8. Formulario de acuerdo con el código de conducta para consultores de evaluación

Evaluators:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded.
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study imitations, findings and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Evaluation Consultant Agreement Form⁷⁹

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: Robert Hofstede

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at Quito on March 1, 2019

Signature: 

⁷⁹www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

