



Revisión de medio término del Proyecto FAO-GEF

ID de Proyecto FAO: GCP/ECU/093/GFF

ID de Proyecto GEF: 10184

**Establecimiento de metas NDT y restauración de paisajes
degradados en los Andes occidentales y las zonas costeras**

Informe Final

Misión realizada entre el 23 de marzo y 30 de abril de 2025

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA
AGRICULTURA
Ecuador, Quito
Julio de 2025**

Revisión de medio término del proyecto

Establecimiento de metas NDT y restauración de paisajes degradados

en los Andes occidentales y las zonas costeras

[GCP/ECU/093/GFF]

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Quito, 31 de julio de 2025.

Contenidos

Reconocimientos	4
Acrónimos y abreviaturas	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. Introducción	12
1.1. <i>Finalidad y alcance de la RMT</i>	12
1.2. <i>Objetivo de la RMT</i>	13
1.3. <i>Usuarios previstos</i>	13
1.4. <i>Metodología</i>	14
1.5. <i>Limitaciones</i>	17
2. Antecedentes y contexto del proyecto	19
3. Hallazgos	23
4. Conclusiones y recomendaciones	41
4.1 <i>Conclusiones</i>	41
4.2 <i>Recomendaciones</i>	43
5. Anexos	45
Anexo 1. Actores clave consultados	45
Anexo 2. Teoría del Cambio (actualizada y validada)	49
Anexo 3. Logro de resultados y productos a medio término	50
Matriz A. Porcentaje de avance de resultados a medio término	50
Matriz B. Porcentaje de avance de productos respecto a las metas finales	54
Anexo 4. Calificación de los criterios del FMAM	62
Anexo 5. Sistema de calificación de los criterios del FMAM	64
Anexo 6. Matriz de riesgos del FMAM	66

Reconocimientos

El equipo de la RMT estuvo liderado por la consultora internacional Doris Cordero, como evaluadora principal y jefa del equipo de evaluación, y José Gómez, especialista en agricultura y desarrollo rural, como evaluador nacional.

La evaluación se realizó con el apoyo del personal de la FAO Ecuador y de los equipos de implementación y ejecución del proyecto. Se agradece especialmente a Erika Zárate, Representante Asistente de Programa de la FAO Ecuador; Manuel Peralvo, Coordinador Nacional del Proyecto; Johnny Mena, Punto focal del MAATE y Wilmer Jiménez, Punto focal del MAG.

La RMT contó con los aportes de muchas partes interesadas, incluidos funcionarios de gobierno, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales, centros de investigación y beneficiarios del proyecto. Sus aportes y contribuciones se agradecen profundamente.

Equipo de RMT

- *Doris Cordero, evaluadora principal*
- *José Gómez, evaluador nacional*

Personal de la UC FAO-FMAM

- *Emilia Brentan, Portfolio Monitoring and Reporting Specialist*

Personal de la FAO-Ecuador

- *José Beltran, FAO Ecuador*

Acrónimos y abreviaturas

AGSA	Asociación de Ganaderos de Salinas
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CNP	Coordinador Nacional de Proyecto
CNULD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
CONDESAN	Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina
RMT	Evaluación de Medio Término
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FLO	Oficial de Enlace con el Donante (<i>Funding Liaison Officer</i> , en inglés)
FPMIS	Sistema de Información sobre gestión del programa de campo
LTO	Oficial Técnico Líder (<i>Lead Technical Officer</i> , en inglés)
LTU	Unidad Técnica Principal (<i>Lead Technical Unit</i> , en inglés)
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAATE	Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MPP	Marco de Programación País
MST	Manejo Sostenible de la Tierra
NDC	Contribución Determinada a nivel Nacional (<i>National Determined Contribution</i> , en inglés)
NDT	Neutralidad en la Degradación de la Tierra
OE	Objetivo Estratégico de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OP	Socio Operativo (<i>Operational Partner</i> , en inglés)
OPIM	Modalidad de Implementación a través de Socios Operacionales (<i>Operational Partners Implementation Modality</i> , en inglés).
PRODOC	Documento de Proyecto
PRODUCCOOP	Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito
RPFCH	Reserva de Producción de Fauna Chimborazo
RP	Responsable de Presupuesto
TdC	Teoría de Cambio
UC FAO- FMAM	Unidad de Coordinación FAO-FMAM
UNORCAC	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

- RE1. El proyecto “Establecimiento de metas NDT y restauración de paisajes degradados en los Andes occidentales y las zonas costeras”, complementa los esfuerzos nacionales para impulsar un cambio transformador que apunte hacia la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT). Es implementado por la Agencia de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y ejecutado utilizando la Modalidad de Implementación a través de Socios Operacionales (*Operational Partners Implementation Modality - OPIM*) por el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN).
- RE2. CONDESAN es una organización regional no gubernamental que trabaja de manera integral, informada y cooperativa para conservar, restaurar y hacer uso responsable de los recursos de las montañas de los Andes, en favor del desarrollo sostenible de su gente.
- RE3. El presupuesto total del proyecto es de USD 32.744.997, de los cuales USD 4.416.210 son aportados como donación del FMAM y USD 28.328.787 como cofinanciación.
- RE4. El proyecto, conocido como proyecto NDT, inició su ejecución el 21 de septiembre de 2021, con la firma del acuerdo OPIM entre la FAO y CONDESAN, y la realización del primer desembolso. El cierre está previsto para agosto de 2026. El Cuadro 1 detalla datos generales del proyecto.
- RE5. La RMT del proyecto tiene como objetivo analizar los resultados alcanzados frente a los objetivos planificados, e identificar potenciales recomendaciones y ajustes que permitan fortalecer la intervención en curso y orientar la ejecución hasta la finalización del proyecto.

Hallazgos

Relevancia

- RE6. Hallazgo 1. Los objetivos, resultados y la estrategia de intervención del proyecto están alineados a las prioridades y orientaciones globales para promover la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT) y avanzar hacia sistemas de producción sostenibles.
- RE7. Hallazgo 2. El proyecto responde a los lineamientos estratégicos del Estado ecuatoriano relacionados con la conservación y restauración de suelos, el fortalecimiento de la producción sostenible, la lucha contra la desertificación y degradación de tierras, y la adaptación y mitigación del cambio climático. Las acciones realizadas en los sitios de intervención, responden a las necesidades de los actores locales incluyendo pueblos indígenas, organizaciones campesinas, organizaciones de mujeres y comunidades locales.

Coherencia

- RE8. Hallazgo 3. CONDESAN ha logrado la vinculación con otros proyectos, programas y procesos liderados por la FAO, el MAATE y el MAG, potenciando sinergias y complementariedades, y aportando al cumplimiento de los resultados del proyecto (coherencia interna).
- RE9. Hallazgo 4. Todas las acciones del proyecto se enlazan con procesos en marcha liderados por las entidades socias, incluyendo los GAD provinciales de Imbabura, Bolívar y Santa Elena y organizaciones de la sociedad civil, y otros actores de la cooperación, permitiendo potenciar sinergias, desarrollar acciones complementarias, tener una mayor efectividad y aumentar las perspectivas de sostenibilidad (coherencia externa).

Eficacia

- RE10. Hallazgo 5. Los avances en el alcance de los resultados están permitiendo cumplir el objetivo de prevenir, reducir y revertir los procesos de degradación de la tierra, al tiempo que se promueve el desarrollo sostenible de las comunidades rurales y se contribuye a garantizar la provisión de servicios ecosistémicos y la soberanía alimentaria. Se estima un avance del 87% respecto a las metas a medio término (al 31 de marzo de 2025).
- RE11. Hallazgo 6. El proyecto ha alcanzado alrededor de un 91% de avance en los resultados del Componente 1 en relación a las metas a medio término. Hay avances significativos en el establecimiento de un sistema de monitoreo NDT, desarrollo de capacidades locales para la aplicación del enfoque NDT en la planificación y ejecución de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra, y su integración en mecanismos de coordinación intersectorial y en políticas públicas.
- RE12. Hallazgo 7. El proyecto cumplió con la meta a medio término del Componente 2, beneficiando alrededor de 1.628 personas (50% mujeres) con la implementación de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra. Como parte de las acciones de seguimiento y monitoreo en terreno, el proyecto evalúa la implementación de las prácticas en cada predio, en un proceso de retroalimentación continua.
- RE13. Hallazgo 8. El proyecto ha logrado (100%) y sobrepasado el cumplimiento de la meta a medio término del Componente 3 beneficiando alrededor de 831 personas con incentivos para el Manejo Sostenible de la Tierra en cadenas de valor y 1.490 personas con capacidades fortalecidas en el enfoque NDT.
- RE14. Hallazgo 9. En los tres paisajes donde interviene el proyecto, específicamente en los sitios piloto, se han mejorado las habilidades y conocimientos de los campesinos y productores de la agricultura familiar campesina, para la utilización de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra vinculadas a cadenas de valor. Sobresale la implementación de prácticas de ganadería sostenible en el paisaje Sierra Centro.

Eficiencia

- RE15. Hallazgo 10. El proyecto ha enfrentado retos técnicos, administrativos y operativos que han afectado su eficiencia. La rotación de personal en las instituciones socias ha limitado la continuidad y apropiación de los equipos técnicos, generando vacíos en la articulación, transferencia de conocimientos y ejecución de actividades.
- RE16. Hallazgo 11. La respuesta ante cambios en el contexto, como la falta de compromiso de las organizaciones de las provincias de Tungurahua y Chimborazo (del paisaje Sierra Centro), son una muestra clara de la capacidad de manejo adaptativo del proyecto y de la gestión eficiente realizada desde CONDESAN y la coordinación del proyecto.
- RE17. Hallazgo 12. Se reporta una baja ejecución presupuestaria correspondiente al 35% (al 31 de diciembre de 2024). La mitad del presupuesto de inversión del proyecto está destinado a la compra de bienes fungibles, lo cual carece de lógica bajo el enfoque de ejecución en marcha.
- RE18. Hallazgo 13. Se ha recibido un 69% del cofinanciamiento programado al cierre del proyecto, entregado por la FAO, MAG, CONDESAN y GIZ. No hay claridad sobre la entrega del cofinanciamiento comprometido por el MAATE.

Sostenibilidad

RE19. Hallazgo 14. La integración del enfoque NDT y las herramientas e instrumentos generados por el proyecto en los planes, normas e instrumentos de política pública a nivel nacional, provincial y local permitirá contribuir a la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

RE20. Hallazgo 15. La sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto dependerá, en primer lugar, de la finalización efectiva de las actividades en curso, de modo que se generen las condiciones necesarias para su seguimiento. Asimismo, será fundamental contar con capacidades técnicas, compromiso institucional y la apropiación de los socios co-ejecutores, y las instituciones y organizaciones vinculadas. Existen riesgos que podrían afectar la sostenibilidad, como cambios de autoridades, variaciones en los enfoques de políticas públicas y limitaciones en la disponibilidad de recursos.

Factores que afectan el progreso

Ejecución e implementación

RE21. Hallazgo 16. La solidez técnica, la credibilidad y la capacidad de gestión de CONDESAN, como agencia ejecutora, unido a los arreglos de gobernanza desarrollados con la participación de múltiples actores y partes interesadas, han facilitado la ejecución de las acciones del proyecto a escala nacional y de paisaje.

RE22. Hallazgo 17. La FAO como agencia implementadora ha cumplido con sus funciones y responsabilidades de dirección y administración del proyecto. Sin embargo, la complejidad de sus procesos administrativos ha representado un desafío para la ejecución del proyecto.

RE23. Hallazgo 18. La modalidad OPIM ha generado oportunidades y desafíos, permitiendo a CONDESAN fortalecer su capacidad de ejecución directa, facilitando el trabajo en territorio y la implementación técnica descentralizada. Sin embargo, se evidencia una curva de aprendizaje institucional importante relacionada con los procedimientos administrativos y financieros requeridos por la FAO.

Partes interesadas

RE24. Hallazgo 19. Los arreglos de gobernanza y las dinámicas desarrolladas por el proyecto a nivel nacional, provincial y local, han permitido asegurar la participación, apropiación y compromiso de los actores institucionales y las organizaciones socias.

Comunicación y gestión del conocimiento

RE25. Hallazgo 20. La implementación de la Estrategia de Comunicación presenta avances significativos desde mediados de 2024. Sin embargo, la ausencia de directrices claras para la gestión del conocimiento y la sistematización de resultados limita la capacidad del proyecto para visibilizar sus acciones, resultados e impactos.

Monitoreo y Evaluación (M&E)

RE26. Hallazgo 21. A la fecha el proyecto dispone de un Sistema de Monitoreo y Evaluación incluyendo un procedimiento para la recopilación de información de manera sistemática, alimentado por los miembros del equipo ejecutor. La información contenida en este sistema facilitará la toma de decisiones para adaptar y mejorar la planificación y ejecución del proyecto.

Género e inclusión social

RE27. Hallazgo 22. La integración del enfoque de género ha sido progresiva. Aunque no se planteó de forma robusta en el diseño, se han logrado avances importantes en la ejecución en los

territorios, especialmente en las provincias de Imbabura y Santa Elena donde se trabaja con grupos de mujeres.

RE28. Hallazgo 23. Se han desarrollado procesos de construcción colectiva con pueblos indígenas y comunidades locales para definir las acciones y prácticas a implementar en los paisajes y sitios piloto. A la fecha se han firmado seis CLPI y uno adicional se encuentra en proceso.

RE29. Hallazgo 24. Las salvaguardas sociales y ambientales han sido consideradas de manera integral tanto en el diseño como en la implementación del proyecto. Como parte de la estrategia de implementación se incorporaron medidas de mitigación de riesgos sociales y ambientales. La clasificación del riesgo ambiental y social del proyecto se mantiene en el nivel moderado.

Recomendaciones

Para la FAO, CONDESAN, MAATE y MAG

Recomendación 1. Integrar de forma estructural los instrumentos y enfoques del proyecto, incluyendo el Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra (ONDT), en los planes y políticas de desarrollo nacional, provincial y local, complementado con estrategias de movilización de recursos y fortalecimiento institucional a diferentes escalas (Sostenibilidad).

Recomendación 2. Evaluar la posibilidad de solicitar una ampliación del proyecto, sin costo adicional, por un período de seis a doce meses. Esta prórroga permitiría consolidar los procesos técnicos y territoriales iniciados, sistematizar y empaquetar los principales resultados y buenas prácticas, así como fortalecer las condiciones para la apropiación institucional y la integración del enfoque NDT en políticas públicas.

Para gestionar esta prórroga, se recomienda como primer paso realizar una revisión y ajuste de la estructura presupuestaria actual, con el fin de garantizar la continuidad y consolidación de los procesos técnicos y territoriales en curso. Este ajuste debe priorizar la asignación de recursos a actividades estratégicas como la asistencia técnica, el fortalecimiento de capacidades y el funcionamiento del ONDT. Asimismo, es fundamental analizar los gastos reales incurridos en relación con el presupuesto original por resultados, de manera que se pueda demostrar que los recursos disponibles son suficientes para completar las actividades, sin desalinearse del objetivo del proyecto. la planificación presupuestaria deberá estar acompañada de una planificación detallada y realista de actividades (Eficacia/Eficiencia/Sostenibilidad).

Para MAATE y MAG

Recomendación 3. Fortalecer las sinergias entre las convenciones de Cambio Climático, Lucha contra la Degradación de la Tierra y Diversidad Biológica, promoviendo una articulación más equilibrada entre estos compromisos. El enfoque de Manejo Sostenible de la Tierra representa una oportunidad estratégica para visibilizar las contribuciones integradas de las prácticas implementadas en adaptación, mitigación, conservación de la biodiversidad y reducción de la degradación de los ecosistemas, superando así una visión fragmentada en la gestión de estos temas (Pertinencia/Coherencia).

Para la FAO y CONDESAN

Recomendación 4. Revisar los procedimientos administrativos establecidos en el Manual Operativo, identificando aquellos que las partes consideren objeto de simplificación, con el propósito de implementar mejoras que agilicen la gestión técnica y administrativa del proyecto. Paralelamente,

fortalecer las capacidades de gestión en los equipos de la FAO y CONDESAN para reducir los retrasos en la entrega y revisión de reportes técnicos y financieros (Eficiencia).

Para la FAO

Recomendación 5. Ofrecer un acompañamiento técnico-administrativo intensivo, acompañado de un programa de inducción, que reduzca la curva de aprendizaje frente a los procedimientos administrativos de la FAO y los mecanismos de reporte y entrega oportuna de informes técnicos y financieros. Lo anterior deberá realizarse durante los primeros meses de ejecución de nuevos proyectos, especialmente aquellos en la modalidad OPIM (Eficiencia).

Para CONDESAN

Recomendación 6. Fortalecer las acciones de gestión del conocimiento enmarcadas en la Estrategia de Comunicación, y la Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades para permitir la sistematización de buenas prácticas, innovaciones tecnológicas, resultados, impactos y lecciones aprendidas a escala local, provincial y nacional. Asimismo, es necesario continuar con el desarrollo de productos de comunicación para diseminar los logros y avances del proyecto y darlos a conocer tanto al público interno como externo (Factores que afectan el progreso/Comunicación y gestión del conocimiento).

Recomendación 7. Consolidar el Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) establecido, asegurando su integración en los procesos de planificación y toma de decisiones del proyecto, así como fortalecer las capacidades de los profesionales responsables de los mecanismos de reporte técnicos y financieros requeridos por la FAO (Factores que afectan el progreso/M&E).

Recomendación 8. El empaquetado (agrupación) de los productos y servicios contratados a organizaciones y empresas consultoras en los territorios podría contribuir a mejorar la costo-eficiencia de las acciones y acelerar la ejecución del presupuesto (Eficacia/Eficiencia).

Recomendación 9. Fortalecer los procesos de planificación presupuestaria y programática con el objetivo de agilizar la ejecución de actividades y del presupuesto, así como asegurar un flujo de caja continuo que garantice el adecuado funcionamiento del proyecto (Eficacia/Eficiencia).

Recomendación 10. Revisar, con el apoyo de especialistas en género, interculturalidad y NDT, el alcance de la meta del Resultado 1.1 relacionada con los indicadores, protocolos y arreglos institucionales del sistema de monitoreo de NDT sensibles al género e interculturalidad. Esta revisión deberá permitir definir criterios claros para integrar de manera efectiva variables de género e interculturalidad en el sistema, reconociendo que el acceso a recursos productivos, capacidades y poder difiere entre mujeres, hombres y grupos étnicos.

Calificación de los criterios del FMAM.

Criterios/Dimensiones del FMAM	Calificación ¹	Comentarios
A. RESULTADOS		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El proyecto responde a las políticas globales, nacionales en lo relacionado a la NDT, así como a las prioridades y necesidades locales.
A2. Coherencia	AS	Todas las actividades del proyecto están vinculadas con acciones en marcha, generando sinergias y complementariedad.
A3. Eficacia	MS	Se han alcanzado el 83% de las metas a medio término.
A4. Eficiencia	MI	Se han presentado retos técnicos, administrativos y operativos que afectan la eficiencia. La ejecución presupuestaria es del 35%.
B. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	MP	Existen riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales y de gobernanza moderados para la sostenibilidad
D1.1. Riesgos financieros	MP	
D1.2. Riesgos sociopolíticos	MP	
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	
D1.4. Riesgos ambientales	P	No existen riesgos ambientales para la sostenibilidad o estos son mínimos.
D2. Aceleración y reproducción	P	Los riesgos para la aceleración y reproducción son mínimos.
C. IMPLEMENTACIÓN	MS	Hubo algunas deficiencias en la implementación, como la falta de un mayor acompañamiento al socio ejecutor al iniciar el proyecto. Los resultados cumplen más o menos las expectativas.
D. EJECUCIÓN	MS	Hubo algunas deficiencias en la ejecución como la falta de claridad sobre la cofinanciación recibida, ni sobre cómo se realizará la gestión del conocimiento. Los resultados cumplen más o menos las expectativas.
D.1 Sistema de SyE	MS	El Sistema de M&E finalizó su estructuración en abril de 2025.. Es un sistema sólido y bien organizado que cumple con las expectativas.
D.2 Implementación del SyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MS	El Sistema de M&E no fue desarrollado en el plazo debido, dado que el profesional responsable no tuvo una dedicación exclusiva al proyecto.
Valoración general del proyecto	MS	

¹ Ver el sistema de calificación al final del documento.

1. Introducción

1. El proyecto “Establecimiento de metas NDT y restauración de paisajes degradados en los Andes occidentales y las zonas costeras”, complementa los esfuerzos nacionales para impulsar un cambio transformador que apunte hacia la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT). Es liderado por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) y por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) e implementado por la Agencia de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La ejecución la realiza el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN) a través de la Modalidad de Implementación a través de Socios Operacionales (*Operational Partners Implementation Modality - OPIM*).
2. CONDESAN es una organización regional no gubernamental que trabaja de manera integral, informada y cooperativa para conservar, restaurar y hacer uso responsable de los recursos de las montañas de los Andes, en favor del desarrollo sostenible de su gente.
3. El presupuesto total del proyecto es de USD 32.744.997, de los cuales USD 4.416.210 son aportados como donación del FMAM y USD 28.328.787 como recursos de contrapartida a cargo de los socios co-ejecutores.
4. El proyecto, conocido como proyecto NDT, inició su ejecución el 21 de septiembre de 2021, con la firma del acuerdo OPIM entre la FAO y CONDESAN, y la realización del primer desembolso. El cierre está previsto para agosto de 2026. El Cuadro 1 detalla datos generales del proyecto.

Cuadro 1. Información general del proyecto.

GEF ID	10075
Código	GCP/ECU/093/GFF
Socio Ejecutor	Consorcio para el Desarrollo de la Ecoregión Andina (CONDESAN)
Área Focal FMAM	Degradación de Tierras
Fecha de inicio programada	21 de septiembre de 2021
Fecha de finalización programada	agosto de 2026
Financiamiento FMAM	USD 4.416.210
Cofinanciamiento	USD 28.328.787
Presupuesto total	USD 32.744.997

Fuente: Documento de diseño del proyecto (PRODOC).

5. Este documento corresponde al reporte de la RMT realizada de acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos del FMAM y la FAO, a la mitad del periodo de implementación de ciclo del proyecto.

1.1. Finalidad y alcance de la RMT

6. La Revisión de Medio Término (RMT), tiene como finalidad contribuir a la rendición de cuentas, el análisis del desempeño y los resultados alcanzados. La evaluación analiza los avances realizados en la consecución de los resultados y su aporte en el mejoramiento de los medios de vida de la población objetivo, las necesidades y prioridades nacionales, con el fin de

identificar y discutir los problemas encontrados, las soluciones adoptadas y la formulación de propuestas concretas sobre cómo mejorar la ejecución e implementación para evitar cuellos de botella y entregar resultados en forma eficiente y efectiva.

7. La evaluación aporta insumos relevantes para contribuir a una toma de decisiones más informada, fortaleciendo simultáneamente los procesos de aprendizaje institucional, la gestión operativa y la planificación estratégica, para orientar de manera proactiva el diseño y la implementación de acciones futuras, promoviendo una gestión más eficiente, adaptativa y basada en evidencia.
8. El alcance temporal de la evaluación comprende el período de ejecución del proyecto desde su fecha de inicio en septiembre de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2024, se incluyen datos puntuales al 31 de marzo de 2025. El alcance geográfico abarca los tres territorios donde interviene el proyecto.

1.2. *Objetivo de la RMT*

9. La RMT del proyecto tiene como objetivo analizar los resultados alcanzados frente a los objetivos planificados, e identificar potenciales recomendaciones y ajustes que permitan fortalecer la intervención en curso y orientar la ejecución hasta la finalización del proyecto.
10. Los objetivos específicos de la evaluación son:
 - i. Evaluar la efectividad y pertinencia de las estrategias y acciones: Determinar si las acciones desarrolladas están aportando a la solución de las problemáticas en las zonas de intervención, y si los componentes y objetivos estratégicos son coherentes y alcanzables en lo que resta del periodo de ejecución.
 - ii. Analizar la planificación, implementación y gestión del proyecto: Examinar la efectividad de las herramientas de planificación y los instrumentos administrativos y financieros, identificar desafíos en la implementación y gestión basada en resultados, y proponer mejoras.
 - iii. Identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora: Registrar las buenas prácticas adoptadas, integrar enfoques de transversalidad e inclusión, y sugerir acciones para fortalecer las estrategias de sostenibilidad y salida del proyecto, coordinando con otras iniciativas relevantes.

1.3. *Usuarios previstos*

11. Comité Directivo del Proyecto (CDP) integrado por la FAO, CONDESAN, el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), y el Ministerio de Agricultura (MAG), en su rol de socios co-ejecutores del proyecto serán los principales usuarios de la RMT. El CDP utilizará los resultados de la evaluación para la toma de decisiones sobre la estrategia de ejecución de la segunda mitad del ciclo del proyecto y los cambios que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de las metas y resultados propuestos, así como para propender la sostenibilidad de los mismos.
12. Encargada del Presupuesto, Oficial Técnico Líder (*LTO*), Coordinador Nacional del Proyecto (CNP) y equipo técnico del proyecto, utilizarán los resultados de la evaluación como insumo para mejorar la estrategia de ejecución de la segunda mitad del ciclo del proyecto, la planeación de las actividades pendientes y el cumplimiento de las metas y resultados. Los

hallazgos y aprendizajes también podrán ser utilizados para alimentar el diseño e implementación de futuras intervenciones.

13. Unidad de Coordinación FAO-GEF utilizará los resultados para rendir cuentas al donante e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proyecto en relación a la ejecución presupuestaria. También utilizará las buenas prácticas y lecciones aprendidas para retroalimentar otros proyectos.
14. Beneficiarios y otros actores nacionales podrán utilizar la RMT para analizar la posibilidad de impulsar acciones similares o complementarias que sirvan para dar continuidad o replicar las actividades y los resultados del proyecto.

1.4. *Metodología*

15. La evaluación utilizó un enfoque metodológico participativo y colaborativo, orientado hacia el aprendizaje. La Teoría de Cambio (TdC) fue actualizada y validada con el equipo técnico del proyecto y ha sido utilizada como punto de partida de la evaluación. Durante el proceso de evaluación se buscó identificar las relaciones causales entre los insumos, los productos, los resultados y los efectos esperados y aquellos no planificados, a los que el proyecto contribuyó o se prevé que contribuya. Se evaluó el desempeño del proyecto desde su inicio en septiembre de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2024. Dada la aceleración de actividades en el primer semestre de 2025, en algunos casos se incluyó información y datos puntuales al 31 de marzo de 2025. Las visitas a territorio se realizaron entre el 23 de marzo y 30 de abril de 2025.
16. La evaluación fue realizada utilizando métodos mixtos de recolección de datos y herramientas para el análisis de la información. Para el levantamiento de información se utilizaron los siguientes métodos:
 - Revisión documental de datos e información disponible incluyendo el PRODOC, estrategias y planes de implementación, informes técnicos y financieros, marco de resultados, productos y materiales de comunicación y gestión del conocimiento, reportes de consultorías, acuerdos y convenios con actores beneficiarios, entre otros. También se revisaron documentos relativos al contexto y entorno político nacional e internacional, así como documentos estratégicos del FMAM-7, la FAO y otros relevantes al proyecto y a la evaluación.
 - Entrevistas individuales y grupales semi estructuradas a los principales actores clave y partes interesadas (informantes clave) a nivel nacional, provincial y local. Las entrevistas se realizaron en forma presencial y virtual dependiendo de la disponibilidad de los actores a consultar. Estos espacios permitieron obtener información profunda sobre las percepciones y experiencias de las personas en relación al proyecto.
 - Talleres y grupos focales con informantes clave para abordar temas específicos, lo que permitió rescatar opiniones, puntos de vista similares o divergentes, y percepciones sobre los procesos y resultados del proyecto, de diferentes grupos de actores.
 - Observaciones in situ durante las visitas a los tres sitios de intervención. El objetivo de las visitas fue obtener información sobre cómo funciona el proyecto, las actividades ejecutadas, las interacciones sociales y resultados visibles, tal y como se pudo observar directamente en los territorios. Las visitas a los paisajes de la sierra se realizaron entre el 24 y el 28 de marzo, y la visita a la costa del 7 al 9 de abril.

17. La selección de los actores a consultar se hizo de forma conjunta con la agencia ejecutora, considerando los siguientes criterios: 1) territorial - con el fin de asegurar la participación de actores del nivel nacional, provincial, cantonal y local incluyendo los tres sitios de intervención; 2) tipos de actores - con el fin de incluir a personas del equipo técnico y administrativo del proyecto, la FAO, instituciones de gobierno, socios y representantes de comunidades, pueblos indígenas y organizaciones beneficiarias; 3) representación mujeres y miembros de pueblos indígenas y comunidades locales - con el fin de reflejar su participación en el proyecto.
18. Se consultaron 110 actores clave y partes interesadas, de los cuales el 41% son mujeres y 17% pertenecen a pueblos indígenas. En el Anexo 1 se encuentra el listado de actores consultados. Durante las entrevistas, talleres, grupos focales y visitas de campo, las preguntas de evaluación fueron asignadas y adecuadas a los diferentes grupos de actores y partes interesadas de acuerdo a su rol en el proyecto
19. La información recopilada a partir de los distintos métodos y herramientas de recolección de datos se analizó y trianguló sistemáticamente con la ayuda de la matriz de evaluación, que permitió organizar la información por criterios, preguntas y sub-preguntas de evaluación. Lo anterior facilitó la obtención de hallazgos, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes basados en evidencia.
20. Las políticas y lineamientos de la FAO y el FMAM, relacionados con la integración de la perspectiva de género², el desarrollo de capacidades³, la participación de pueblos indígenas⁴ y las salvaguardas ambientales y sociales⁵ fueron utilizados como referencia durante el proceso de evaluación.
21. La evaluación estuvo guiada por los siguientes criterios de evaluación: i) Relevancia, ii) Coherencia, iii) Eficacia (efectividad), iv) Eficiencia, v) Sostenibilidad, vi) Factores que afectan el progreso y vii) Prioridades transversales. El Cuadro 2 detalla las preguntas y sub preguntas de evaluación propuestas para cada criterio.

Cuadro 2. Criterios, preguntas y subpreguntas de evaluación.

Criterio	Preguntas y subpreguntas de evaluación
1. Relevancia Pertinencia del proyecto en relación a las prioridades del país y los actores beneficiarios (se requiere calificación)	1. ¿Es el proyecto relevante? 1.1. ¿Los resultados del proyecto son relevantes en relación a las prioridades nacionales, las estrategias del FMAM para las actividades o programas operacionales, los Marcos de Programación de País de la FAO, y las necesidades y prioridades de los grupos beneficiarios (pueblos indígenas y comunidades locales, grupos de mujeres, entre otros)? 1.2. ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación, como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto? Si la respuesta es positiva, ¿es necesario realizar algún cambio para que el proyecto sea más relevante?

² FAO, 2013. FAO Policy on Gender Equality: Attaining Food Security Goals in Agriculture and Rural Development; FAO 2017. Guidelines for the assessment of gender mainstreaming; GEF, 2017. Política sobre la igualdad de género.

³ FAO, 2019. OED's Capacity Development Evaluation Framework.

⁴ FAO, 2011. Política de la FAO sobre Pueblos Indígenas y Tribales; FAO, 2016. Free Prior and Informed Consent: An indigenous peoples' right and a good practice for local communities. Manual for Practitioners.

⁵ GEF, 2018. Updated Policy on Environmental and Social Safeguards.

2. Coherencia Compatibilidad de la intervención con otras acciones realizadas por la agencia implementadora y ejecutora, los socios y organizaciones externas (se requiere calificación)	2. ¿En qué medida el proyecto se complementa con otras intervenciones? 2.1. ¿En qué medida el proyecto está generando sinergias y complementariedades con otras iniciativas ejecutadas por las entidades socias, evitando duplicar esfuerzos? 2.2. ¿En qué medida el proyecto está generando sinergias y complementariedades con otras iniciativas, ejecutadas por actores externos al proyecto, evitando duplicar esfuerzos?
3. Eficacia Logro de los resultados propuestos en relación a los plazos existentes (se requiere calificación)	3. ¿En qué medida el proyecto está alcanzando sus productos, resultados y objetivos? 3.1. (Entrega de resultados) ¿En qué medida el proyecto está alcanzando su objetivo general y cómo está avanzando en el alcance de los productos y resultados de cada componente? ¿En qué medida el proyecto ha cumplido sus objetivos de mediano plazo en términos de generar beneficios ambientales globales? 3.2. ¿En qué medida la intervención está mejorando las habilidades y conocimientos de los beneficiarios en materia de SLS y MST? ¿Los beneficiarios están implementando/utilizando y demostrando cambios en actitudes y prácticas? 3.3. ¿Ha contribuido el proyecto a resultados directos o indirectos no planificados, positivos o negativos?
4. Eficiencia Los recursos e insumos se convierten en resultados de manera eficiente y oportuna (se requiere calificación) Gestión financiera y co-financiación (no requiere calificación)	4.1 ¿En qué medida el proyecto se está implementando de manera eficiente? 4.1.1 ¿En qué medida la dirección del proyecto se ha adaptado a las condiciones cambiantes para mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto? 4.1.2 ¿Es el enfoque de gestión financiera adecuado, eficaz y transparente? 4.1.3 ¿En qué medida los recursos humanos y financieros se están utilizando de manera eficiente? 4.2 ¿En qué medida se está cumpliendo con la cofinanciación comprometida? 4.2.1 ¿Se ha proporcionado cofinanciamiento adicional a lo planificado? 4.2.2 ¿Existen déficits en la cofinanciación? Si es así, ¿cómo está afectando a los resultados del proyecto cualquier déficit de cofinanciamiento o financiación adicional inesperada?
5. Sostenibilidad Probabilidad de que los resultados alcanzados permanezcan una vez finalizado el proyecto (se requiere calificación)	5. ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto? 5.1. ¿Qué riesgos pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios (considerando aspectos financieros, sociopolíticos, institucionales, de gobernanza y ambientales)? 5.2. (Reproducción y aceleración) ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido (en diferentes áreas geográficas) o ampliado (en la misma área geográfica, pero a una escala mucho mayor y financiadas por otras fuentes)? 5.3. ¿Qué resultados, lecciones o experiencias se pueden replicar o ampliar en el futuro próximo?
6. Factores que afectan al progreso Ejecución e implementación del proyecto, partes interesadas, comunicación y gestión	<i>Ejecución e implementación del proyecto</i> 6.1 ¿En qué medida los organismos de implementación y ejecución están cumpliendo eficazmente sus funciones y responsabilidades? 6.1.1 ¿En qué medida el organismo ejecutor está cumpliendo eficazmente su función y responsabilidades en la gestión y administración del proyecto? ¿En qué medida ha mejorado la capacidad de gestión del organismo ejecutor?

del conocimiento, M&E (se requiere calificación)	6.1.2 ¿En qué medida la gestión del proyecto del organismo ejecutor puede adaptarse a las condiciones cambiantes para garantizar una ejecución eficaz? ¿Qué tan bien se han identificado y gestionado los riesgos? 6.1.3 ¿En qué medida la FAO está brindando supervisión y apoyo (técnico, administrativo y operativo), desde la identificación, formulación, aprobación, puesta en marcha y ejecución del proyecto? 6.1.4 ¿Cuáles son las fortalezas y desafíos del acuerdo de asociación, considerando que el proyecto se ejecuta bajo la modalidad OPIM? ¿Cómo puede mejorar la asociación? <i>Partes interesadas</i> 6.2 ¿En qué medida y cómo se han involucrado actores multisectoriales en el diseño e implementación del proyecto? 6.2.1 ¿Cuál ha sido el efecto de la participación o no participación, de los actores y partes interesadas, en los resultados del proyecto? 6.2.2 ¿En qué medida los grupos de actores y partes interesadas se han apropiado del proyecto? 6.2.3 ¿Cuáles son las fortalezas y desafíos de las asociaciones del proyecto? <i>Comunicación y gestión del conocimiento</i> 6.3 ¿Cómo evalúa, documenta y comparte el proyecto sus resultados, lecciones aprendidas y experiencias? 6.3.1 ¿En qué medida los productos y actividades de comunicación apoyan la sostenibilidad y la ampliación de los resultados del proyecto? <i>Monitoreo y Evaluación (M&E)</i> 6.4 ¿El sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) del proyecto es adecuado, práctico y suficiente? 6.5 ¿El sistema o plan de M&E funciona según lo planificado? 6.5.1 ¿En qué medida se utiliza la información generada por el sistema o plan de M&E para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje?
7. Prioridades transversales Género, inclusión social, salvaguardas sociales y ambientales (no requiere calificación)	<i>Género e inclusión social</i> 7.1 ¿En qué medida se han integrado en el proyecto las cuestiones de género y equidad social, tanto en el diseño como en la implementación (incluido el monitoreo y evaluación)? 7.1.1 ¿En qué medida el proyecto ha integrado adecuadamente a los pueblos indígenas y/o comunidades locales, desde la fase de diseño hasta la implementación? (incluido el consentimiento libre, previo e informado). <i>Salvaguardas sociales y ambientales</i> 7.2 ¿En qué medida se han tenido en cuenta las salvaguardas sociales y ambientales en el diseño y la implementación del proyecto?

Fuente: Términos de Referencia.

1.5. Limitaciones

22. Durante la ejecución del proyecto hubo cambio de gobierno nacional y cambios de autoridades en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales y cantonales, por lo que algunos funcionarios y autoridades que tuvieron roles clave en el proyecto ya no forman parte de las instituciones gubernamentales, por lo que no fue posible entrevistarlos. Como medida de mitigación se priorizaron otros funcionarios que actualmente tienen roles importantes en el proyecto y se recurrió a información secundaria para cubrir vacíos de información.

23. La temporada de lluvias que vive el país no permitió realizar la visita planificada a las plantaciones de paja toquilla en la provincia de Santa Elena. Para atenuar esta limitante, se realizó un grupo focal con los miembros del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona, que recibieron al equipo de evaluación en sus instalaciones.

2. Antecedentes y contexto del proyecto

24. En Ecuador la degradación de la tierra es una problemática de larga data cuyas causas han sido previamente identificadas: 1) deforestación y remoción de la cobertura vegetal natural, 2) degradación por sobrepastoreo, 3) manejo inadecuado de cultivos y pasturas, 4) sobreexplotación de vegetación para uso doméstico, 5) desarrollo urbanístico e infraestructura, 6) actividades mineras e industriales, causas naturales y contaminación de recursos hídricos. El país ha desarrollado importantes esfuerzos dirigidos a abordar las causas de la degradación de la tierra y los desafíos relacionados. Las autoridades nacionales son conscientes de la necesidad de promover acciones y políticas que faciliten el avance hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El país busca fortalecer sinergias entre convenciones, facilitar los avances en relación con los compromisos internacionales, asumidos por el país, y contribuir a la definición precisa de metas para alcanzar la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT).
25. A través de la réplica y escalamiento, el proyecto busca reducir y revertir los procesos de degradación de la tierra, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades rurales, la provisión de servicios ecosistémicos y la soberanía alimentaria.
26. El objetivo del proyecto es promover el manejo sostenible de la tierra (MST) y el manejo forestal sostenible (MFS) para la recuperación y restauración de paisajes priorizados que sustentan los servicios ambientales y la seguridad alimentaria, y establecer mecanismos de apoyo para lograr y monitorear la NDT.
27. El proyecto está conformado por cuatro componentes:
- Componente 1. Fortalecimiento del ambiente habilitante para la implementación y monitoreo de la NDT.
 - Componente 2. Demostración del enfoque de NDT para promover medios de vida resilientes y prácticas de manejo sostenible de tierras y manejo forestal sostenible (MST/MFS) en paisajes priorizados.
 - Componente 3. Promoción de mecanismos de incentivos innovadores que fomenten la adopción de prácticas de MST/MFS en paisajes agrícolas y forestales.
 - Componente 4. Monitoreo y evaluación del proyecto y lecciones aprendidas.
28. El proyecto opera a dos escalas. A escala nacional, se centra en el desarrollo y fortalecimiento del entorno habilitante para implementar y monitorear el enfoque de NDT. Enfocándose en la articulación con una amplia red de instituciones y actores de la academia, sector privado, sector público y sociedad civil que trabajan en temas relacionados con el MST en distintas regiones del país. Se fomentan espacios para el intercambio de conocimiento y lecciones aprendidas entre distintos grupos e iniciativas afines al enfoque NDT.
29. A escala de paisaje, el proyecto enfoca su trabajo en tres áreas geográficas: 1) Andes del norte, también conocido como Sierra Norte, 2) Andes centrales, conocido como Sierra Centro y 3) Cordillera de la Costa. En los Andes del norte el proyecto trabaja en las provincias de Imbabura y Pichincha, en los cantones Santa Ana de Cotacachi y Urcuquí, y en la zona norcentral del Distrito Metropolitano de Quito. En los Andes centrales se trabaja en las provincias de Bolívar (cantón Salinas de Guaranda principalmente), Tungurahua y Chimborazo. En la Cordillera de la

costa se trabaja en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena. Las intervenciones del proyecto se enfocan en sitios específicos de cada cantón, lo cual aplica para las tres áreas geográficas.

30. El proyecto busca beneficiar en forma directa alrededor de 4.750 personas (2.000 mujeres y 2.750 hombres) distribuidos entre los sitios y escalas de trabajo. El Cuadro 3 detalla los principales actores y partes interesadas del proyecto y sus respectivos roles.

Cuadro 3. Principales actores y partes interesadas, y su rol en el proyecto.

Principales actores y partes interesadas	Rol en el proyecto
<i>Instituciones gubernamentales del nivel nacional</i>	
Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE)	Punto focal nacional del FMAM. Miembro del Comité Directivo del Proyecto. Articulación a través de la Subsecretaría de Cambio Climático que conjuntamente con las direcciones zonales apoyan la ejecución del proyecto. Autoridad Nacional en Desertificación y Degradación de Tierras y Sequía, y punto focal nacional de la CNUCLD a cargo de coordinar el desarrollo y validación de los instrumentos de política pública que implementan el enfoque NDT. Articula el establecimiento del sistema de monitoreo NDT multinivel y multiactor, y la ejecución de las actividades de desarrollo de capacidades del proyecto.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Miembro del Comité Directivo del Proyecto. Apoya el desarrollo de las actividades de extensión y asistencia técnica en campo, particularmente la promoción de prácticas de MST, el acceso a incentivos financieros y no financieros y el acceso a mercados. Adicionalmente brinda soporte técnico-político para incorporar el enfoque y metas NDT en las políticas y procesos de planificación a nivel nacional.
<i>Organismos internacionales</i>	
FAO	Agencia implementadora del FMAM. Miembro del Comité Directivo del Proyecto. Responsable de la coordinación con el MAATE, la agencia ejecutora y las entidades socias. Provee asistencia técnica especializada.
Mecanismo para Bosques y Fincas FFF-FAO	Implementación de prácticas MST en chacras andinas, fortalecimiento organizativo y desarrollo de mecanismos financieros.
Cooperación Técnica Alemana (GIZ)	Articulación con el programa Montañas en la provincia de Bolívar, trabajo conjunto para el desarrollo de prácticas de MST y restauración de páramos. En Santa Elena, se trabaja con el programa Biovalor en la cadena de la paja toquilla.
Panorama mundial de enfoques y tecnologías de conservación (WOCAT)	Acuerdo de colaboración para la mejora metodológica y automatización de los indicadores nacionales NDT que servirán de base para el análisis de fuerzas motrices de degradación de tierras y el establecimiento de los objetivos del Plan de Acción Nacional NDT.
<i>Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)</i>	
GAD Provincial de Imbabura	

GAD Provincial de Bolívar	Socios del proyecto a nivel territorial. Participan en la planificación y ejecución de acciones del proyecto en sus territorios como la incorporación del enfoque NDT en sus PDOT y otras herramientas, elaboración de planes participativos de implementación de prácticas de MST, coordinación y articulación interinstitucional e intersectorial en el territorio, desarrollo de incentivos, promoción de cadenas de valor y mecanismos de acceso a mercados.
GAD Provincial de Santa Elena	
GAD Provincial de Chimborazo	
GAD Municipal de Cotacachi	
GAD Provincial Rural de San Blas	
Organizaciones no gubernamentales	
CONDESAN	Agencia ejecutora del proyecto. Secretaría del Comité Directivo del Proyecto. Responsable de la ejecución del proyecto.
Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)	Beneficiarios del proyecto. Apoyan la ejecución de prácticas sostenibles de manejo de la tierra en la provincia de Bolivar.
Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)	Beneficiarios del proyecto. Facilitan la identificación y priorización de prácticas de MST con comunidades indígenas de Salinas y con la Asociación de Ganaderos.
Fundación Paisajes Sustentables (PASOS)	Beneficiarios del proyecto. Apoyan actividades conjuntas para fortalecer la gestión del Sistema de Áreas de Conservación y Sustentabilidad de Santa Elena (SPACUS).
Fondo de Páramos Tungurahua y Lucha Contra la Pobreza (FPTLP)	Beneficiarios del proyecto. Trabajan en la actualización de lineamientos para planes de manejo de páramos, fortalecimiento de vivero para la restauración de áreas degradadas, y fortalecimiento de capacidades de los actores vinculados al fondo.
Mancomunidad de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Frente Sur Occidental (MFSO)	Beneficiarios del proyecto. Trabajan en la actualización del plan de manejo de páramos de la MFSO. Promueven la restauración de sitios de uso turístico en el cantón Cevallos, Tungurahua.
Comité de Gestión del Área de Conservación y Uso Sustentable Mojanda Cambugán (ACUS)	Beneficiarios del proyecto. Facilitación de acciones para la conservación y restauración del ACUS, fortalecimiento del Comité de Gestión.
Entidades del sector privado	
Nunalabs	Socio del proyecto. Lideran la elaboración de concentrados de plantas medicinales cultivadas, trabajan en alianza con la CCMU-UNORCAC.
PRODUCCOOP	Socio del proyecto. Alianza con el proyecto para fortalecer la organización, su modelo de negocio y robustecer las prácticas de MST.
Galleti	Socio del proyecto. Coordinación con el proyecto para la compra de hierbas, para la preparación de tisanas medicinales, a la CCMU-UNORCAC.
Academia y centros de investigación	
Escuela Politécnica Superior de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Universidad Técnica Particular	Socios del Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra (ONDT). Participan en procesos de extensión rural, investigación en MST en alianzas con GAD provinciales, asociaciones y organizaciones de productores. Tienen un rol clave en los nodos regionales del ONDT

de Loja (UTPL), Universidad Técnica del Norte (UTN), Universidad Central del Ecuador (UCE), Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	encargados de las actividades de monitoreo y evaluación de los indicadores vinculados a la NDT.
Organizaciones comunitarias y de la sociedad civil	
Comité Central de Mujeres de la Unión de Organizaciones Campesinas de la UNORCAC (CCMU-UNORCAC) Cotacachi, Imbabura	Beneficiarias del proyecto. Reciben apoyo para el fortalecimiento de prácticas de producción agroecológica incluyendo diversificación de las huertas andinas y prácticas de MST.
ProduAgro Tumbabiro Urcuquí, Imbabura	Beneficiarios del proyecto. Reciben apoyo del proyecto para robustecer capacidades de comercialización y mercadeo, lograr un mayor posicionamiento en el mercado, fortalecer las estrategias de diseño y el acceso a servicios de crédito y capacitación.
Cooperativa de Producción Agrícola Vida Verde Urcuquí, Imbabura	
Asociación de Ganaderos del casco parroquial de Salinas de Guaranda, Bolívar	
Comuna San Alfonso de Iruguincho Urcuquí, Imbabura	Beneficiarios del proyecto. Algunas de estas comunidades ya se encuentran implementando prácticas de MST. Se planea su participación activa en intervenciones integrales que incluyan tecnologías, asistencia técnica y mercados, incentivos, con enfoque de género.
Comunidades San Marcos Santa Elena	
Comunidad Dos Mangas Santa Elena	
Comuna Barcelona - Asociación de productoras de paja toquilla – Santa Elena	
Comunidad Pachancho Salinas de Guaranda, Bolívar	
Comunidad Natawa Salinas de Guaranda, Bolívar	
Comunidad Yakubiana Salinas de Guaranda, Bolívar	
Comunidad Pímbalo Simiatug, Bolívar	

Fuente: Adaptado de los Términos de Referencia.

31. La Teoría de Cambio actualizada y validada por el equipo técnico de CONDESAN se adjunta en el Anexo 2.

3. Hallazgos

3.1 Relevancia - ¿Es el proyecto relevante?

Valoración: Altamente satisfactoria

Hallazgo 1. Los objetivos, resultados y la estrategia de intervención del proyecto están alineados a las prioridades y orientaciones globales para promover la Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT) y avanzar hacia sistemas de producción sostenibles.

32. El proyecto responde a varios acuerdos internacionales suscritos por el país, de los cuales la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CNULD) es el más relevante para los objetivos del proyecto, seguido por la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el Convenio de Diversidad Biológica (CDB).
33. Existe alineación con las prioridades de la estrategia del área focal de Degradación de la Tierra de la séptima reposición del FMAM-7. Específicamente el proyecto responde al Objetivo 1) Apoyar la implementación sobre el terreno del Manejo Sostenible de la Tierra (MST) para alcanzar la Neutralidad en la Degradación de Tierras (NDT) que se enfoca en sistemas alimentarios, uso del suelo, restauración y manejo sostenible de los bosques; y el Objetivo 2) Crear un entorno propicio para apoyar la implementación voluntaria de metas de Neutralidad en la Degradación de Tierras (NDT). El segundo objetivo apoya la revisión de marcos nacionales existentes y el desarrollo de nuevos marcos para implementar, monitorear y evaluar las metas NDT en aquellos países que deseen establecerlas y alcanzarlas.
34. En relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, el proyecto responde al ODS 15 Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad, y a la meta 15.3 Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo. También existe alineación con los ODS 2 Hambre cero y ODS 13 Acción por el clima.
35. A nivel global, el Marco Estratégico de la FAO 2022-2031, alineado a la Agenda 2030, promueve una mejor producción, una mejor nutrición, una mejor vida y un mejor medio ambiente sin dejar a nadie atrás, apoyando la transición hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles. Estas mejoras reflejan las interconexiones entre las dimensiones económica, social y ambiental de los sistemas de producción sostenible y la implementación de prácticas de MST que promueve el proyecto.
36. En relación al Marco de Programación de País 2022 - 2026 suscrito entre la FAO y el Gobierno de Ecuador, el proyecto se alinea al segundo y tercer pilar estratégicos. El segundo pilar Innovación productiva sostenible y desarrollo rural inclusivo, se enfoca en estimular el desarrollo rural y la transformación productiva para una mayor sostenibilidad en la producción y la reducción de las desigualdades económicas. Por medio del tercer pilar Gestión sostenible de ecosistemas y adaptación y del cambio climático en los sistemas agroalimentarios, se busca impulsar una agricultura sostenible y resiliente que pueda producir alimentos con menores impactos ambientales y con una mayor adaptación al cambio climático.

Hallazgo 2. El proyecto responde a los lineamientos estratégicos del Estado ecuatoriano relacionados con la conservación y restauración de suelos, el fortalecimiento de la producción sostenible, la lucha contra la desertificación y degradación de tierras, y la adaptación y mitigación del cambio climático. Las acciones realizadas en los sitios de intervención, responden a las necesidades de los actores locales incluyendo pueblos indígenas, organizaciones campesinas, organizaciones de mujeres y comunidades locales.

37. El proyecto se diseñó mientras estaba vigente el Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021 “Toda una Vida” que fue reemplazado por el Plan de “Creación de Oportunidades” 2021–2025 y, posteriormente, por el Plan Nacional de Desarrollo 2024–2025 “Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador”, lo anterior dados los cambios en el gobierno nacional. El Plan Nacional de Desarrollo vigente, dentro de la Estrategia Territorial Nacional, la directriz 3 establece la necesidad de propiciar la mejora de la infraestructura y el uso eficiente de la energía en el territorio, garantizando la sustentabilidad ambiental. En el punto 7 de los lineamientos territoriales, se propone “Implementar acciones para detener los procesos de degradación de los recursos naturales en las áreas rurales y fomentar prácticas agroecológicas que favorezcan la recuperación de estos ecosistemas”. El proyecto mantiene su vigencia y relevancia en relación al Plan Nacional de Desarrollo actual.
38. A nivel nacional, es el principal proyecto que da seguimiento a las metas voluntarias NDT, respondiendo a una necesidad y prioridad nacional. El enfoque nacional aporta a la construcción de políticas públicas para la implementación y monitoreo de la NDT, mientras que el enfoque de paisaje permite trabajar en el desarrollo de capacidades y en la puesta en marcha de prácticas de MST con diferentes grupos de actores.
39. La capacidad del proyecto para adaptarse a las particularidades de los distintos paisajes de intervención, junto con una adecuada identificación de las necesidades de los diversos grupos de actores, ha permitido que las acciones desarrolladas en los tres sitios respondan de manera pertinente a las demandas de las organizaciones locales, incluidas aquellas que integran pueblos indígenas y comunidades locales. Esta alineación se evidencia en el análisis del criterio de eficacia, donde se detallan las acciones implementadas en cada paisaje. En la provincia de Santa Elena, el laboratorio de control biológico vinculado a la cadena de valor del maíz promueve la reducción del uso de pesticidas y productos químicos, evitando la degradación de la tierra. En la provincia de Bolívar, las Escuelas de Campo se articulan con parcelas demostrativas e incentivos, orientados principalmente al fortalecimiento de la cadena de valor láctea.

3.2 Coherencia - ¿En qué medida el proyecto se complementa con otras intervenciones?

Valoración: Altamente satisfactoria.

Hallazgo 3. CONDESAN ha logrado la vinculación con otros proyectos, programas y procesos liderados por la FAO, el MAATE y el MAG, potenciando sinergias y complementariedades, y aportando al cumplimiento de los resultados del proyecto (coherencia interna).

40. A nivel nacional el proyecto lidera la construcción participativa del Plan Nacional de Acción NDT y de conservación de suelos, con apoyo del MAG y el MAATE, dando respuesta a un compromiso nacional asumido ante la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, además de responder a un mandato establecido en la legislación nacional. La

formulación del plan cuenta con el apoyo de un grupo ad hoc de expertos, vinculados al proyecto, que brinda soporte técnico a este proceso.

41. El proyecto ha colaborado en varias oportunidades con el Mecanismo para Bosques y Fincas implementado por la FAO. Miembros del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona de la provincia de Santa Elena, participaron en una actividad de intercambio de experiencias en 2024 y en un proceso de formación de instructores en educación financiera en 2024, ambos liderados por el Mecanismo. En 2025, el Mecanismo reanudó su trabajo con el Comité Central de Mujeres de la UNORCAC en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, al firmar un acuerdo para fortalecer las cajas de ahorro, lo cual retroalimenta el trabajo desarrollado por el proyecto.
42. El proyecto Paisajes Andinos⁶ de la FAO, financiado por la Unión Europea, coincide con el proyecto NDT en el territorio Sierra Centro, específicamente en la provincia de Bolívar, donde ambos participan de la Mesa por la Tierra y el Agua liderada por el GAD provincial. Ambos proyectos han trabajado conjuntamente en el desarrollo de instrumentos de política pública a escala provincial como la declaratoria del Área de Protección Hídrica (APH) Simiatug y del Área de Conservación y Uso Sostenible (ACUS) Páramo, y la creación del ACUS Estribaciones. Estas acciones se han desarrollado con la participación activa de los actores locales, incluyendo ONGS, academia, GAD cantonales y MAG, permitiendo generar mayor apropiación y compromiso a nivel provincial, cantonal y local.
43. El proyecto también se articuló con el programa Conservación y uso sostenible de ecosistemas de montaña⁷ financiado por GIZ e implementado por CONDESAN, EcoConsult y GIZ. En el territorio Sierra Centro, provincia de Bolívar, específicamente en el cantón Salinas de Guaranda, el proyecto ha retomado algunas acciones iniciadas por este programa, relacionadas con la implementación de prácticas de ganadería sostenible principalmente.

Hallazgo 4. Todas las acciones del proyecto se enlazan con procesos en marcha liderados por las entidades socias, incluyendo los GAD provinciales de Imbabura, Bolívar y Santa Elena y organizaciones de la sociedad civil, y otros actores de la cooperación, permitiendo potenciar sinergias, desarrollar acciones complementarias, tener una mayor efectividad y aumentar las perspectivas de sostenibilidad (coherencia externa).

44. En la provincia de Imbabura el proyecto trabajó conjuntamente con el GAD provincial para la generación del mapa provincial de degradación y la macro zonificación, herramientas robustas que integran información técnica y conocimiento local, que se prevé que sean utilizadas en procesos de planificación a escala cantonal y parroquial. A nivel interno, el proyecto ha facilitado la articulación entre las áreas de ambiente, fomento productivo y planificación del GAD provincial, generando sinergias y complementariedades dentro de la misma organización.
45. En la provincia de Bolívar, como parte de las acciones impulsadas desde la Mesa por la Tierra y el Agua, liderada por el GAD provincial, el proyecto desarrolló el Plan de Manejo del APH Simiatug, que comprende alrededor de 4.000 ha distribuidas en 11 comunidades locales. Este plan fue entregado al GAD provincial para su presentación al MAATE, se espera que pueda ser utilizado como guía para el desarrollo de los planes de manejo de la ACUS Páramo, actualmente en proceso de elaboración, y del ACUS Estribaciones en proceso de creación.

⁶ El proyecto Paisajes Andinos estará finalizando en el mes de septiembre de 2025, se planea solicitar una extensión de seis meses.

⁷ El proyecto Conservación y uso sostenible de ecosistemas de montaña de la GIZ finalizó a mediados de 2024.

46. En la provincia de Santa Elena el proyecto apoya acciones en marcha para la consolidación del Sistema Provincial de Áreas de Conservación y Uso Sostenible (SPACUS) y el fortalecimiento del trabajo desarrollado por el Laboratorio de Control Biológico.

3.3 Eficacia - ¿En qué medida el proyecto está alcanzando sus productos, resultados y objetivos?

Valoración: Moderadamente satisfactorio

Hallazgo 5. Los avances en el alcance de los resultados están permitiendo cumplir el objetivo de prevenir, reducir y revertir los procesos de degradación de la tierra, al tiempo que se promueve el desarrollo sostenible de las comunidades rurales y se contribuye a garantizar la provisión de servicios ecosistémicos y la soberanía alimentaria. Se estima un avance del 87% respecto a las metas a medio término (al 31 de marzo de 2025).

47. El proyecto está apoyando el fortalecimiento del ambiente habilitante para el establecimiento de metas y monitoreo de la NDT a escala nacional. En los paisajes donde interviene, está demostrando la utilidad de las prácticas de MST para promover medios de vida resilientes, para la recuperación y restauración de paisajes, el mantenimiento de servicios ecosistémicos y la seguridad alimentaria.
48. Los diversos espacios de gobernanza que está apoyando el proyecto, donde participan múltiples actores institucionales, productores, y organizaciones locales, han permitido incidir, desde el nivel local hasta el nacional, en el fortalecimiento de capacidades para la adopción de prácticas de MST en paisajes agrícolas, ganaderos y forestales.
49. Durante las visitas de campo y las consultas realizadas, el equipo evaluador logró observar y constatar que hay muchos procesos en marcha en los tres paisajes y en el nivel nacional, los cuales conllevan la generación de gran cantidad de actividades, productos y resultados que responden a la programación y marco de resultados del proyecto. Sin embargo, en algunos casos no se logró evidenciar un hilo conductor entre actividades, productos, resultados y componentes, por ejemplo en la visita al cantón Cotacachi donde el proyecto trabaja con el CCMU-UNORCAC. Lo anterior lleva a considerar la necesidad de empaquetar y sistematizar las actividades, productos y resultados, con el fin de visualizar su impacto y que no queden simplemente como acciones aisladas en los territorios.
50. Como resultado no planificado sobresale la construcción del mapa provincial de degradación y la macro zonificación de la provincia de Imbabura. El mapa provincial de degradación fue integrado en la actualización del Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) de la provincia, como un insumo técnico a ser utilizado por los GAD cantonales y parroquiales en sus respectivas planificaciones para el uso del territorio. Esta actividad se coordinó con el área de planificación del GAD provincial que recibió apoyo del equipo técnico del proyecto.
51. Con respecto al alcance de los resultados, según la triangulación de información realizada por el equipo evaluador, el Componente 3 relacionado con la promoción de mecanismos de incentivos innovadores que fomenten la adopción de prácticas de MST presenta un 100% de cumplimiento de las metas a medio término.
52. El porcentaje de avance a nivel de resultados y componentes del proyecto se detalla en el Gráfico 1. En el Anexo 3 se detalla el avance en el cumplimiento de los resultados y productos propuestos en el marco de resultados del proyecto.

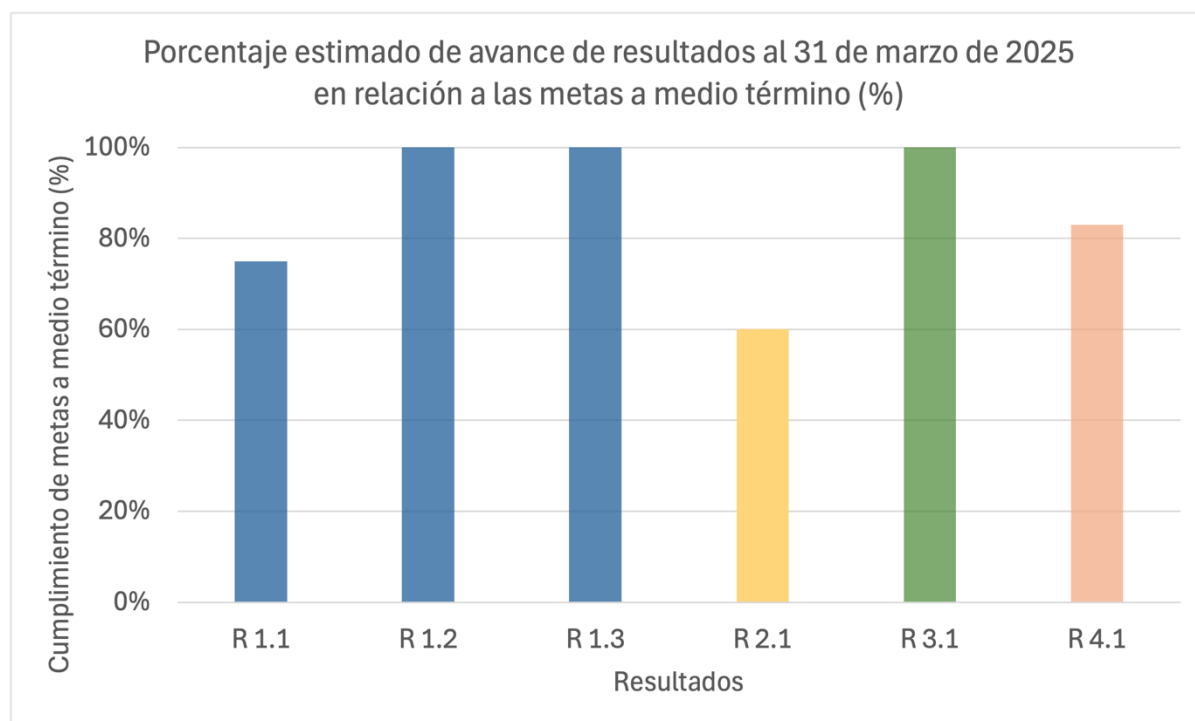


Gráfico 1. Porcentaje estimado de avance de resultados al 31 de marzo de 2025 en relación a las metas a medio término (%)

Hallazgo 6. El proyecto ha alcanzado alrededor de un 91% de avance en los resultados del Componente 1 en relación a las metas a medio término. Hay avances significativos en el establecimiento de un sistema de monitoreo NDT, desarrollo de capacidades locales para la aplicación del enfoque NDT en la planificación y ejecución de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra, y su integración en mecanismos de coordinación intersectorial y en políticas públicas.

53. El proyecto ha realizado una serie de acciones que apuntan al cumplimiento del Resultado 1.1 "Los actores institucionales toman decisiones con enfoque NDT basados en un sistema de monitoreo establecido y alimentado periódicamente". Se estima un avance del 75% en el cumplimiento de este resultado. Las principales acciones y productos desarrollados se detallan seguidamente:

- Construcción del Reporte PRAIS4 2018-2022 que detalla metas nacionales, un marco de indicadores y parámetros para su medición. Fue construido en un proceso participativo liderado desde el proyecto con apoyo de MAG y MAATE.
- Desarrollo del Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra (ONDT) y conformación de tres nodos de investigación y monitoreo con participación de la academia. Es un proceso participativo en marcha, liderado desde el proyecto, con participación de MAATE y MAG.
- Revisión de indicadores nacionales de degradación realizado en cooperación con el Panorama mundial de enfoques y tecnologías de conservación (WOCAT por sus siglas en inglés).

54. La meta a medio término para el Resultado 1.1 indica "Sistema de levantamiento de información y monitoreo de NDT establecido, definiendo metas nacionales de la NDT, protocolos para el monitoreo de indicadores y arreglos institucionales, sensibles al género e interculturalidad, para el monitoreo a largo plazo acordados entre actores claves (incluidos MAAE y MAG)." Al consultar con el equipo técnico del proyecto y de la FAO, no hay claridad sobre lo que significa que las metas nacionales de la NDT y los protocolos para el monitoreo de indicadores y arreglos institucionales sean sensibles al género e interculturalidad. Por lo que se sugiere revisar este punto con especialistas con el fin de definir cómo integrar variables de género e interculturalidad en los indicadores NDT. Lo anterior considerando que recursos productivos, capacidades y poder determinan modos de vida distintos para mujeres, hombres y grupos étnicos, lo que permite identificar brechas, desarrollar herramientas de monitoreo e implementar políticas para reducirlas.
55. En relación al Resultado 1.2 "Los actores claves a nivel nacional y subnacional aplican conocimientos y herramientas para la implementación del enfoque NDT en la planificación, ejecución y monitoreo de medidas", el proyecto ha sobrepasado la meta de actores capacitados. Sin embargo, no se ha logrado alcanzar el 40% de mujeres con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas de MST. Se estima un avance del 95% en el cumplimiento de este resultado. Los detalles de las capacitaciones realizadas y la cantidad de actores participantes se detallan seguidamente:
- 40 técnicos e investigadores participantes en procesos de fortalecimiento de capacidades a nivel nacional y subnacional, vinculados al ONDT. La participación de este grupo de actores suma alrededor de 347 participaciones en diferentes espacios (35% mujeres).
 - 22 promotores comunitarios con formación para dar asistencia técnica y promover el enfoque NDT distribuidos en los tres paisajes (27% mujeres).
 - 200 personas con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas de MST en Santa Elena (17% mujeres⁸). Se han realizado otros procesos en Imbabura y Bolívar que aún deben ser sistematizados.
56. Para dar seguimiento al alcance de este resultado, el equipo técnico del proyecto monitorea si los actores están aplicando los conocimientos y herramientas a nivel de fincas y unidades productivas.
57. El proyecto ha cumplido la totalidad (100%) de la meta a medio término para el Resultado 1.3 "Autoridades nacionales y subnacionales incorporan el enfoque NDT en políticas nacionales y procesos de planificación, a diferentes niveles y con mecanismos apropiados de coordinación interinstitucional" al liderar el proceso para la construcción del Plan de Acción NDT⁹ y de conservación de suelos en desarrollo con el apoyo del MAG y MAATE. Adicionalmente el GAD provincial Imbabura integró el enfoque NDT en el PDOT provincial.

Hallazgo 7. El proyecto cumplió con la meta a medio término del Componente 2, beneficiando alrededor de 1.628 personas (50% mujeres) con la implementación de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra. Como parte de las acciones de seguimiento y monitoreo en terreno, el proyecto evalúa la implementación de las prácticas en cada predio, en un proceso de retroalimentación continua.

⁸ La meta propuesta es de un 40% de mujeres con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas de MST.

⁹ El Plan Nacional NDT se encuentra actualmente en proceso de aprobación.

58. A nivel territorial se han fortalecido las capacidades y conocimientos de los actores locales, incluyendo pueblos indígenas y comunidades locales, para la adopción de prácticas de MST. Durante las visitas de campo se observó la implementación de prácticas de MST articuladas a cadenas de valor, en paisajes agrícolas, ganaderos y forestales, en los tres paisajes donde interviene el proyecto (ver Hallazgo 9).
59. El equipo técnico del proyecto planea realizar un ejercicio de evaluación del impacto integral de la implementación de prácticas de MST, en los tres paisajes, en el año 2026.

Hallazgo 8. El proyecto ha logrado (100%) y sobrepasado el cumplimiento de la meta a medio término del Componente 3 beneficiando alrededor de 831 personas con incentivos para el Manejo Sostenible de la Tierra en cadenas de valor y 1.490 personas con capacidades fortalecidas en el enfoque NDT.

60. De las 831 personas beneficiarias de incentivos MST en cadenas de valor, alrededor del 54% son mujeres. De las 1.490 personas con capacidades fortalecidas en el enfoque NDT, alrededor de 36,58% son mujeres y 23,22% pertenecen a pueblos indígenas (ver Hallazgo 9).

Hallazgo 9. En los tres paisajes donde interviene el proyecto, específicamente en los sitios piloto, se han mejorado las habilidades y conocimientos de los campesinos y productores de la agricultura familiar campesina, para la utilización de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra vinculadas a cadenas de valor. Sobresale la implementación de prácticas de ganadería sostenible en el paisaje Sierra Centro.

61. Las instituciones socias, las organizaciones y actores locales vinculados al proyecto, han adoptado la terminología NDT, demostrando conocimiento de la temática en relación al quehacer de cada uno. En los tres sitios de intervención los actores consultados reportan cambios de actitud que están llevando a la implementación de prácticas de MST.
62. En el paisaje Sierra Norte, en la provincia de Imbabura, cantón Urcuquí, el proyecto trabaja con la Asociación Vida Verde que promueve la siembra de guarango (*Caesalpinia spinosa*) en prácticas lineales, enriquecimiento en bloques de protección en laderas y riberas de ríos y quebradas, y su utilización para la producción de biofertilizantes líquidos o bioles. Estos son ofrecidos por las mujeres de la asociación en ferias y otros eventos, en un paquete donde ofertan tanto los bioles como la asistencia técnica para su utilización. También se está trabajando en la diversificación de cultivos en chacras y en la realización de ensayos para probar diferentes prácticas de MST en asocio con cultivos tradicionales. El seguimiento y monitoreo de este ensayo se realiza con apoyo de la Universidad Técnica del Norte y la Universidad Central del Ecuador, en el marco de las acciones para la puesta en marcha del ONDT.
63. En la Sierra Centro, el proyecto trabaja con productores ganaderos vinculados a la Asociación de Ganaderos de Salinas y a la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP)¹⁰, de la provincia de Bolívar, cantón Guaranda. Durante la salida de campo se observó la implementación de prácticas de MST en la finca del Colegio Técnico Agropecuario Salinas y en los terrenos comunitarios de la Cooperativa Yacubiana. El Recuadro 1 resume la experiencia de la Cooperativa Yacubiana en la implementación de prácticas de ganadería sostenible.

¹⁰ La Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP) hace parte del Grupo Salinas, conocido comercialmente como Salinerito, una de las principales marcas de queso que se venden en el mercado nacional. El Grupo Salinas es ampliamente reconocido por ser una empresa de economía popular y solidaria con más de 50 años en el mercado.

64. Con el objetivo de promover una ganadería más sostenible en la zona, el proyecto está apoyando la creación de un Centro de Servicios Agropecuarios, anclado a PRODUCOOP y a la Asociación de Ganaderos. Esta iniciativa busca facilitar el acceso directo a insumos, servicios técnicos y asesoría especializada en prácticas de Manejo Sostenible de Tierras (MST), fortaleciendo así la productividad local.
65. Para consolidar esta intervención, el proyecto también apoya la conservación y recuperación del páramo en el cantón Salinas de Guaranda, provincia de Bolívar, limitando la intervención agrícola y analizando la posibilidad de implementar medidas de compensación para los campesinos ubicados en las zonas más altas.
66. En la Cordillera de la Costa, el proyecto apoya el Laboratorio de Control Biológico de la Prefectura de Santa Elena, donde se producen tres tipos de entomófagos para el manejo integrado de plagas del maíz. La utilización de estos organismos permite reducir drásticamente los costos de producción frente al uso de agroquímicos — de USD 300 a USD 50 - 60 por ha — y realizar una agricultura más sostenible y saludable. La producción actual del laboratorio permite el manejo de 200 ha de maíz (alrededor del 10% de la producción que se realiza en la provincia).

Recuadro 1. Implementación de prácticas de MST en Salinas de Guaranda, paisaje Sierra Centro.

En Salinas de Guaranda, la Cooperativa Yacubiana¹¹, dedicada a la producción de queso, implementa prácticas de MST en un área de 14,5 ha de terrenos comunitarios. Según los productores que participaron en la visita de campo realizada por el equipo de evaluación, se están implementando zanjas de infiltración y cultivo de pastos locales, para mejorar la calidad del suelo y la disponibilidad de agua. Se identificó el sobrepastoreo como un problema, por lo que la rotación de pastizales ha sido clave para mejorar las condiciones del suelo y el bienestar del ganado. Se están utilizando enmiendas para corregir la acidez del suelo, lo que ha contribuido al crecimiento del pasto. Los productores consultados consideran que trabajar con prácticas de MST está dando mayores rendimientos que el uso de insumos químicos, lo que se refleja en un aumento en la producción de leche, pasando de 10 a 12 litros diarios por animal, un beneficio tangible del proyecto.

Como parte de las prácticas de MST, se han introducido cultivos de mortiño y zanahoria que contribuyen a la recuperación de suelos y pueden ser comercializados, generando un ingreso adicional a los productores. La cooperativa promueve la participación de jóvenes en la implementación de las prácticas de MST, lo que ha permitido generar empleo y especialmente la transferencia de conocimientos. La colaboración y acompañamiento del MAG ha sido fundamental para la realización de estas actividades.

Para afianzar la implementación de prácticas de MST, el proyecto está apoyando la creación de un Centro de Servicios Agropecuarios, que busca consolidar la implementación de una ganadería más sostenible en la zona, lo que se considera que podría dar un valor agregado a los quesos comercializados por el Salinerito.

67. Adicionalmente, se promueven prácticas de conservación de suelos mediante la incorporación de materia orgánica y compost, como respuesta a la compactación del suelo por sequías prolongadas. Para la producción de maíz, con manejo integrado de plagas, se utilizan variedades convencionales e híbridas de semilla (de rendimiento medio), mezcladas con cultivos como frijol y zapallo, que pueden ser utilizados para el consumo familiar o para la

¹¹ La Cooperativa Yacubiana pertenece a la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCOOP) que a su vez hace parte del Grupo Salinas, conocido comercialmente como Salinerito.

venta. El proyecto ha apoyado el equipamiento del laboratorio. En una primera fase el proyecto financió la producción de entomófagos para el manejo de 60 ha de cultivos de maíz y en una segunda fase se estará cubriendo un área de 80 ha. Adicionalmente el proyecto ha contribuido al equipamiento del laboratorio.

68. El proyecto ha apoyado la realización de dos Escuelas de Campo (ECAS) y planea realizar una tercera con los productores de paja toquilla (*Carludovica palmata*) del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona, integrado principalmente por mujeres. El centro se encuentra en la comuna Barcelona, ubicada en la parroquia Manglaralto del cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Durante las ECAS los productores fortalecieron conocimientos sobre la forma de realizar el manejo de los toquillales, incluyendo la fertilización con abonos orgánicos, con el fin de conservarlos y mejorar la producción de la paja, para que esta cumpla con los estándares de calidad, especialmente de largo de la fibra, requeridos por el mercado. Adicionalmente el proyecto entregó hornos y pailas de cobre que permiten un ahorro significativo de gas, mejoran la eficiencia del sistema de cocción de la paja¹² y el tiempo de trabajo de las mujeres. Este diseño está respaldado por investigaciones de la Universidad Indoamericana. El centro ha integrado jóvenes en el proceso productivo y esperan que éstos puedan participar en espacios de formación de capacidades en MST como las ECAS.

3.4 Eficiencia - ¿ En qué medida el proyecto se está implementando de manera eficiente?

Valoración: Moderadamente insatisfactorio

Hallazgo 10. El proyecto ha enfrentado retos técnicos, administrativos y operativos que han afectado su eficiencia. La rotación de personal en las instituciones socias ha limitado la continuidad y apropiación de los equipos técnicos, generando vacíos en la articulación, transferencia de conocimientos y ejecución de actividades.

69. La alta rotación de personal en la FAO, MAATE y MAG ha afectado el seguimiento, compromiso y apropiación por parte de los equipos técnicos, lo que ha generado vacíos en la coordinación y transferencia de conocimientos, generando demoras en la ejecución de actividades y el alcance de resultados.
70. El profesional responsable del sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) durante 2023 y comienzos de 2024 no contaba con una dedicación exclusiva en el proyecto, ya que también desempeñaba funciones en el MAATE. Esta situación derivó en la acumulación de tareas pendientes. A mediados de 2024, fue reemplazado por una profesional con dedicación a tiempo completo, lo que ha contribuido a mejorar la gestión del proyecto, especialmente en lo relacionado con el seguimiento y la elaboración de reportes.
71. La complejidad de los procesos administrativos de la FAO, unido a los procesos de CONDESAN detallados en el Manual Operativo del proyecto, es considerado por la mayoría de entrevistados (pertenecientes a los equipos técnicos y administrativos de CONDESAN y de la FAO) como el principal desafío asociado a la ejecución y administración del proyecto, ya que puede tomar varios meses realizar un proceso de compras, contrataciones, obtener la aprobación de un plan, informe técnico y/o financiero. Lo anterior especialmente cuando se dan reprocesos.

¹² La paja toquilla debe ser cocida, secada y blanqueada para poder ser entregada a los compradores. Los precios dependen del largo de la fibra principalmente.

72. Las demoras en la presentación y aprobación de los informes financieros han provocado que, en repetidas ocasiones, CONDESAN no disponga de flujo de caja para la ejecución de las actividades del proyecto, lo que ha generado retrasos en las actividades planificadas y comprometidas con los socios y beneficiarios. Para evitar esta situación, ambas partes decidieron solicitar anticipos por importes mayores, pero parece que no es una solución efectiva, ya que CONDESAN se ha vuelto a quedar sin liquidez para financiar las actividades del proyecto. Para solventar esta situación, en diversas oportunidades CONDESAN ha utilizado fondos propios para evitar la paralización de actividades, lo cual no es una estrategia sostenible ni adecuada para la gestión del proyecto.

Hallazgo 11. La respuesta ante cambios en el contexto, como la falta de compromiso de las organizaciones de las provincias de Tungurahua y Chimborazo (del paisaje Sierra Centro), son una muestra clara de la capacidad de manejo adaptativo del proyecto y de la gestión eficiente realizada desde CONDESAN y la coordinación del proyecto.

73. Según lo definido en el PRODOC, el proyecto inició actividades en la provincia de Tungurahua en coordinación con el Fondo de Páramos y el Frente Sur Occidental, con quienes se establecieron compromisos preliminares. Sin embargo, al no concretarse acuerdos con las comunidades y ante la falta de garantías para poder ejecutar medidas de conservación y recuperación de suelos, el proyecto se retiró del territorio tras varios meses de trabajo. Posteriormente, se generó un acercamiento con la provincia de Bolívar, donde se encontró mayor apertura por parte del GAD provincial, las juntas de agua, la comunidad de Salinas de Guaranda y la academia. Este cambio respondió a un proceso de manejo adaptativo, facilitado por la visión y experiencia de la coordinación y el equipo técnico del proyecto, lo que permitió reorientar la intervención territorial hacia la provincia de Bolívar.
74. Según algunos actores consultados “existe mucha flexibilidad del proyecto para adaptarse a entornos cambiantes, comunicación muy fluida y apoyo, equipo de alta calidad técnica y humana, sensibilidad para complementar acciones en marcha”.

Hallazgo 12. Se reporta una baja ejecución presupuestaria correspondiente al 35% (al 31 de diciembre de 2024). La mitad del presupuesto de inversión del proyecto está destinado a la compra de bienes fungibles, lo cual carece de lógica bajo el enfoque de ejecución en marcha.

75. Aproximadamente la mitad del presupuesto está destinada a la adquisición de bienes fungibles, lo cual resulta desproporcionado considerando que el enfoque de ejecución del proyecto prioriza procesos de asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades y generación de conocimiento en territorio. Esta asignación podría limitar la implementación efectiva de actividades estratégicas y el logro de los resultados esperados.
76. La baja ejecución presupuestaria está relacionada con los atrasos en la presentación y aprobación de los informes financieros, y la consecuente ausencia de flujo de caja en repetidas oportunidades. Lo anterior ha limitado la ejecución de las actividades programadas y por consiguiente la ejecución del presupuesto según la planificación existente.
77. El ajuste entre líneas del presupuesto, planteado desde la coordinación del proyecto, conlleva el traslado de recursos de rubros subutilizados hacia rubros y actividades estratégicas para abordar áreas que no tienen recursos asignados dentro del presupuesto original. Lo anterior es considerado como una medida necesaria para dar respuesta a desafíos operativos acumulados, fortalecer el cierre del proyecto con mayor capacidad analítica y de reporte, además de reforzar áreas críticas sin comprometer el cumplimiento de los objetivos y

resultados propuestos, continuar las acciones en marcha y acelerar la ejecución presupuestaria. Este cambio entre líneas presupuestarias, requiere la aprobación formal del Comité Directivo del Proyecto y la aprobación técnica de la FAO. Los principales puntos que considera este ajuste son:

- Implementar procesos de asistencia técnica para promover la adopción y permanencia de prácticas de MST y fortalecer cadenas de valor.
- Consolidar la puesta en marcha del ONDT, apoyando la instalación de tres sitios de monitoreo integrado de dinámicas de degradación e impacto de prácticas MST en los paisajes priorizados.
- Ampliar los procesos de fortalecimiento de capacidades en las cadenas de valor priorizadas.
- Asegurar la presencia de los especialistas del equipo técnico en los tres territorios, para consolidar la implementación de las prácticas de MST, las acciones de fortalecimiento de capacidades, y la realización de talleres y trabajo de campo de los equipos vinculados al ONDT.
- Realizar consultorías específicas para complementar y ampliar los resultados propuestos incluyendo áreas como comunicación, sistematización y gestión del conocimiento, donde actualmente no hay perfiles ni recursos asignados en el presupuesto. Estas funciones son esenciales para visibilizar los resultados del proyecto y garantizar su sostenibilidad, pero no pueden ser asumidas por el equipo existente debido a la alta carga de trabajo.

Hallazgo 13. Se ha recibido un 69% del cofinanciamiento programado al cierre del proyecto, entregado por la FAO, MAG, CONDESAN y GIZ. No hay claridad sobre la entrega del cofinanciamiento comprometido por el MAATE.

78. El 99% del cofinanciamiento recibido ha sido en especie, el 1% correspondiente a cofinanciamiento en efectivo fue entregado por CONDESAN en calidad de socio ejecutor. El Cuadro 4 detalla el cofinanciamiento recibido al 31 de diciembre de 2024.
79. La documentación revisada y las consultas realizadas en relación con la cofinanciación comprometida por el MAATE no indican cómo ni cuándo se entregará dicha cofinanciación al proyecto. Esta información no coincide con lo reportado en los PIR.
80. El proyecto solicitó a los GAD provinciales de Bolívar y Santa Elena, que no fueron considerados en el documento de diseño, formalizar sus compromisos de cofinanciamiento. A la fecha no se ha recibido información sobre el cofinanciamiento recibido del GAD provincial Imbabura, pero según se indicó al equipo de evaluación, se está trabajando en la consolidación de dicha información para ser entregada al proyecto.

Cuadro 4. Cofinanciamiento recibido al 31 de diciembre de 2024.

Nombre del cofinanciador	Tipo de cofinanciador	Tipo de cofinanciación	Cofinanciación al inicio del proyecto (USD)			Cofinanciación a medio término (USD)		
			Especie	Efectivo	Total	Especie	Efectivo	Total
MAATE	Gobierno nacional	En especie	4.545.914	0	4.545.914	0	0	0
MAG	Gobierno nacional	En especie y efectivo	18.612.692	46.111	18.658.803	17.477.513	0	17.477.513
FAO	Agencia FMAM	En especie y efectivo	3.125.000	50.000	3.175.000	1.596.800	0	1.596.800
Programa REM	Gobierno nacional	En especie	1.000.000	0	1.000.000	0	0	0
GIZ	Agencia internacional	En especie	300.000	0	300.000	300.000	0	300.000
CONDESAN	Socio ejecutor	En especie y efectivo	67.852	204.148	272.000	44.500	119.479	163.979
GADP Manabí	Gobierno provincial	En especie	77.070	0	77.070	0	0	0
GADP Chimborazo	Gobierno provincial	En especie	100.000	0	100.000	0	0	0
GADP Imbabura	Gobierno provincial	En especie	200.000	0	200.000	0	0	0
GADP Sta. Elena	Gobierno provincial	En especie	0	0	0	0	0	0
GADP Bolívar	Gobierno provincial	En especie	0	0	0	0	0	0
Total (USD)			28.028.528	300.259	28.328.787	19.388.813	119.479	19.508.292

Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por el proyecto.

3.5 Sostenibilidad - ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto?

Valoración: Moderadamente probable

Hallazgo 14. La integración del enfoque NDT y las herramientas e instrumentos generados por el proyecto en los planes, normas e instrumentos de política pública a nivel nacional, provincial y local permitirá contribuir a la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

81. El proyecto ha logrado la integración del enfoque NDT en diversos instrumentos de política pública a escala nacional, como son el Plan Nacional NDT y de conservación de suelos (en construcción), el ONDT y los tres nodos territoriales de investigación donde participan ocho universidades, la segunda Contribución Nacional Determinada (NDC) a la CMNUCC, el Reporte PRAIS4 a la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación.
82. A nivel provincial el PDOT actualizado de la provincia de Imbabura, la Mesa provincial por la tierra, el agua y el ambiente de la provincia de Bolívar, y los Planes de manejo e implementación de prácticas MST en el SPACUS en la provincia de Santa Elena, unido a la Estrategia de ganadería

sostenible del cantón Salinas de Guaranda en la provincia de Bolívar, permitirán dar sostenibilidad a los resultados alcanzados.

Hallazgo 15. La sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto dependerá, en primer lugar, de la finalización efectiva de las actividades en curso, de modo que se generen las condiciones necesarias para su seguimiento. Asimismo, será fundamental contar con capacidades técnicas, compromiso institucional y la apropiación de los socios co-ejecutores, y las instituciones y organizaciones vinculadas. Existen riesgos que podrían afectar la sostenibilidad, como cambios de autoridades, variaciones en los enfoques de políticas públicas y limitaciones en la disponibilidad de recursos.

83. Ante las demoras en la ejecución de las actividades programadas y los desafíos asociados a la sostenibilidad, una extensión sin costo del proyecto, por un período de seis a doce meses, sería clave para consolidar los procesos en curso, lograr los resultados previstos y facilitar su adopción por otros actores. Esta ampliación también permitiría además escalar la implementación de prácticas de MST y aprovechar los aprendizajes generados para fortalecer la sostenibilidad a largo plazo. Para empezar a gestionar esta solicitud de prórroga se requeriría de una revisión presupuestaria y la formulación de un plan operativo, alineados en todo momento al objetivo y marco de resultados del proyecto.
84. Por otra parte, la sostenibilidad a escala local estará estrechamente vinculada a la capacidad de implementar de manera efectiva prácticas de MST integradas a cadenas de valor, en paisajes agrícolas, ganaderos y forestales. Estas prácticas deben permitir a los actores locales mantener o mejorar la producción, incorporar enfoques agroecológicos y asegurar el acceso a mercados justos, facilitando así su réplica y ampliación en el tiempo.
85. Los cambios anuales en las directivas comunitarias, especialmente aquellas integradas por pueblos indígenas y comunidades locales, pueden debilitar los compromisos previamente adquiridos o interrumpir procesos en marcha, particularmente cuando no existen incentivos económicos o beneficios tangibles que sustenten la continuidad de las acciones. Para abordar esta situación el proyecto trabaja en la propuesta de incentivos y beneficios tangibles para los productores vinculados al proyecto.
86. El proyecto ha desarrollado acciones que podrían ser replicadas o ampliadas en el futuro: i) La experiencia desarrollada en la provincia de Bolívar para la protección hidrológica de las zonas altas, está siendo replicada en la provincia de Chimborazo, específicamente en la subcuenca del río Chambo, utilizando un enfoque de manejo por cuenca y microcuencas; ii) En la provincia de Santa Elena, las medidas de restauración de ecosistemas implementadas en el área de San Marcos, están siendo monitoreadas sistemáticamente, con el objetivo de generar evidencia que permita convertirlas en un modelo replicable para otras comunas de la región; iii) En la provincia de Imbabura, el integración del mapa de degradación a escala provincial en el PDOT permitió poner esta información al alcance de los seis municipios de la provincia, con la idea de que integren dicha información en sus planes de uso y gestión del suelo, con el fin de ordenar y armonizar las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales, en función de las particularidades de cada territorio.

3.6 Factores que afectan el progreso

Ejecución e implementación

Hallazgo 16. La solidez técnica, la credibilidad y la capacidad de gestión de CONDESAN, como agencia ejecutora, unido a los arreglos de gobernanza desarrollados con la participación de múltiples actores y partes interesadas, han facilitado la ejecución de las acciones del proyecto a escala nacional y de paisaje.

87. La mayoría de actores consultados coinciden en que CONDESAN cuenta con un equipo técnico altamente calificado, tanto en lo profesional como en lo humano. Se destaca su capacidad de adaptación a entornos cambiantes, la comunicación fluida con las partes interesadas y su compromiso para ejecutar el proyecto considerando las prioridades de los actores locales.
88. El proyecto ha desarrollado arreglos de gobernanza adaptados a cada contexto, componente, actividad y grupo objetivo, tanto a nivel nacional como en los tres paisajes de intervención. Esta estructura ha facilitado una ejecución eficaz, respaldada por una fuerte apropiación y compromiso de los diferentes actores involucrados.
89. En términos técnicos y científicos, se evidencia una base sólida que está alineada con prioridades nacionales como la Neutralidad en la Degradación de Tierras (NDT) y la producción sostenible. Las acciones impulsadas en los territorios cuentan con amplio respaldo técnico y se ejecutan de manera efectiva. Sin embargo, esta solidez no siempre se refleja en los informes técnicos, que en algunos casos carecen de detalle y respaldos adecuados, dificultando su análisis y validación. Se prevé que la implementación del sistema de monitoreo y seguimiento mejore la capacidad de reporte incluyendo la presentación de informes y datos.
90. La entrega de reportes financieros que no cumplen los requerimientos de la FAO, ha generado demoras en su aprobación, limitando el acceso oportuno de CONDESAN al flujo de caja necesario para la ejecución de actividades. Esta situación ha generado atrasos en la implementación de acciones previamente planificadas y acordadas con los socios y beneficiarios.

Hallazgo 17. La FAO como agencia implementadora ha cumplido con sus funciones y responsabilidades de dirección y administración del proyecto. Sin embargo, la complejidad de sus procesos administrativos ha representado un desafío para la ejecución del proyecto.

91. Los cambios en el personal técnico y administrativo de la FAO Ecuador, que da seguimiento al proyecto, han provocado vacíos que han limitado la ejecución de las actividades en los plazos previstos. Asimismo, han limitado el seguimiento dado por la FAO Ecuador incluyendo la periodicidad de las reuniones y otros espacios de intercambio necesarios para resolver inconvenientes de manera oportuna.
92. Las demoras en la revisión de los reportes técnicos y financieros, en algunos casos porque los reportes no cumplen con los requerimientos de la FAO, han generado retrasos en la ejecución de actividades así como en la ejecución presupuestaria.
93. La LTO demuestra un profundo conocimiento del contexto y está plenamente familiarizada con los aspectos operativos y estratégicos de la implementación del proyecto, lo que la ha convertido en un recurso clave de apoyo para CONDESAN en los distintos niveles de ejecución.

Hallazgo 18. La modalidad OPIM ha generado oportunidades y desafíos, permitiendo a CONDESAN fortalecer su capacidad de ejecución directa, facilitando el trabajo en territorio y la implementación técnica descentralizada. Sin embargo, se evidencia una curva de aprendizaje institucional importante relacionada con los procedimientos administrativos y financieros requeridos por la FAO.

94. Una de las principales fortalezas del enfoque OPIM es que permite desarrollar capacidades técnicas fuera de la agencia implementadora, lo que favorece una ejecución más eficiente y efectiva a nivel técnico. De este modo, la agencia implementadora puede centrarse en temas estratégicos y de incidencia política, al desligarse parcialmente de la gestión operativa diaria. No obstante, en este caso específico, la utilización del enfoque OPIM ha estado condicionada por la cultura institucional y la subjetividad de los equipos técnicos. Esto ha llevado a la FAO, en su calidad de agencia implementadora, a centrarse en el cumplimiento administrativo de los manuales por parte de CONDESAN, su socio ejecutor, limitando la generación de relaciones más colaborativas y orientadas a resultados.
95. La falta de un acompañamiento por parte de la FAO Ecuador en las etapas iniciales del proyecto, ha ido generando una brecha en la comprensión de los procedimientos administrativos y financieros, afectando la fluidez de los procesos, provocando retrasos y dificultando la coordinación.

Partes interesadas

Hallazgo 19. Los arreglos de gobernanza y las dinámicas desarrolladas por el proyecto a nivel nacional, provincial y local, han permitido asegurar la participación, apropiación y compromiso de los actores institucionales y las organizaciones socias.

96. Todas las intervenciones del proyecto en los territorios están vinculadas a iniciativas gestionadas por actores locales, incluidos GAD provinciales y organizaciones de la sociedad civil que integran pueblos indígenas y comunidades locales. Lo anterior ha permitido una ejecución de actividades en forma eficaz, respaldada por la apropiación y compromiso de los actores y partes interesadas que participan del proyecto.
97. Durante la visitas realizadas a los territorios, se observó la presencia y participación activa de funcionarios del MAG en los tres sitios. En la provincia de Bolívar hubo participación de funcionarios de MAATE en la salida de campo realizada como parte de esta evaluación, pero éstos no estaban familiarizados con el proyecto. En las otras salidas no se contó con participación de MAATE.
98. Los socios co-ejecutores dan seguimiento técnico y participan en la toma de decisiones del proyecto, a través del Comité de Gestión y el Comité Directivo respectivamente. Adicionalmente MAATE, en su calidad de punto focal del FMAM, solicita informes mensuales de ejecución técnica al proyecto. Esto como una forma de garantizar que los fondos se utilicen correctamente y mantengan su alineación con las políticas públicas.

Comunicación y gestión del conocimiento

Hallazgo 20. La implementación de la Estrategia de Comunicación presenta avances significativos desde mediados de 2024. Sin embargo, la ausencia de directrices claras para la gestión del conocimiento y la sistematización de resultados limita la capacidad del proyecto para visibilizar sus acciones, resultados e impactos.

99. El proyecto cuenta con una Estrategia de Comunicación¹³ que orienta la producción, validación y difusión de contenidos, como notas informativas, campañas y productos, alineados con los objetivos del proyecto y adaptados a distintos públicos, asegurando la coherencia de los mensajes. No obstante, persiste la necesidad de fortalecer una narrativa integral que articule las sinergias y complementariedades entre los componentes, los paisajes y el nivel nacional.
100. Se han dado pasos importantes hacia una comunicación más participativa, incorporando progresivamente la voz de actores territoriales clave —campesinos, pueblos indígenas y mujeres rurales— mediante historias de vida que visibilizan su papel en la producción sostenible y en la conservación y restauración del paisaje. Este enfoque busca fomentar la apropiación local, incluyendo la de los GAD, respecto a los contenidos y campañas del proyecto, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar la sostenibilidad de las acciones comunicacionales. Sin embargo, se trata de un proceso aún en consolidación, que demanda el fortalecimiento del equipo técnico y el desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento que asegure impactos sostenidos y articulados en todas las escalas de intervención.
101. Uno de los desafíos persistentes es la ausencia de canales propios de difusión y la dependencia de procesos institucionales de revisión, a menudo lentos, por parte de la FAO, los ministerios y otros socios. Esta situación podría retrasar la circulación oportuna de información estratégica. Por tanto, resulta clave el compromiso activo de todos los socios co-ejecutores en las tareas de comunicación, sistematización y gestión del conocimiento.
102. A pesar de que las intervenciones del proyecto son técnicamente sólidas y ejecutadas de manera efectiva, la falta de mecanismos que visibilicen su articulación, impactos y contribuciones a las políticas públicas podría limitar su reconocimiento e incidencia. La ausencia de directrices y planes para la gestión del conocimiento representa una limitación crítica, especialmente considerando la diversidad de intervenciones desplegadas a nivel nacional, provincial y local, que corren el riesgo de quedar fragmentadas si no se sistematizan ni comunican de forma oportuna y adecuada.
103. Un reajuste entre líneas presupuestarias permitiría asignar recursos específicos para fortalecer los componentes de comunicación y gestión del conocimiento. Esta medida facilitaría la incorporación de apoyo técnico adicional, mejorando la visibilidad, la sistematización y la proyección estratégica del proyecto.

Monitoreo y Evaluación (M&E)

Hallazgo 21. A la fecha el proyecto dispone de un Sistema de Monitoreo y Evaluación incluyendo un procedimiento para la recopilación de información de manera sistemática, alimentado por los miembros del equipo ejecutor. La información contenida en este sistema facilitará la toma de decisiones para adaptar y mejorar la planificación y ejecución del proyecto.

104. El profesional responsable de Monitoreo y Evaluación del proyecto, contratado entre 2023 y principios de 2024, no contó con una dedicación exclusiva, lo que generó la acumulación de tareas pendientes. A mediados de 2024, fue reemplazado por una profesional a tiempo completo, lo que permitió avanzar con la construcción del Sistema de Monitoreo y Evaluación.
105. El Sistema de Monitoreo y Evaluación se montó durante el primer semestre de 2025. Su objetivo es proporcionar información actualizada para ayudar a tomar decisiones que mejoren

¹³ Elaborada en abril de 2023.

la planificación y ejecución del proyecto en su segunda mitad, incluida la posible ampliación del plazo. También puede facilitar la preparación de reportes e informes y la retroalimentación con la FAO.

3.7 Prioridades transversales

Género e inclusión social

Hallazgo 22. La integración del enfoque de género ha sido progresiva. Aunque no se planteó de forma robusta en el diseño, se han logrado avances importantes en la ejecución en los territorios, especialmente en las provincias de Imbabura y Santa Elena donde se trabaja con grupos de mujeres.

106. La integración del enfoque de género en el proyecto ha sido gradual. Si bien el marco de resultados incluye indicadores desagregados por género, el diseño inicial no contempló de forma explícitamente acciones que consideren las diferencias de género en su formulación, ejecución y seguimiento. No obstante, este enfoque se ha ido integrando progresivamente, a través de las acciones desarrolladas en el cantón de Cotacachi (provincia de Imbabura) y en la provincia de Santa Elena, donde las mujeres han asumido un rol activo en la implementación de prácticas de MST, la comercialización de productos y en procesos de capacitación.
107. El proyecto trabaja en articulación con organizaciones de mujeres, lo que ha permitido fomentar su participación y visibilizar sus contribuciones, aunque aún hay espacio para integrar y fortalecer el enfoque de género de manera más estructural en la ejecución del proyecto, respetando las diferencias culturales en cada uno de los paisajes de intervención. Se sugiere revisar como el proyecto podría integrar variables de género en los indicadores NDT según lo requerido por el Resultado 1.1, para lo cual podría utilizarse como referencia algunas de las acciones y experiencias generadas por el mismo proyecto.
108. Un 36,58% de los actores capacitados son mujeres, se prevé aumentar al 40% para cumplir con las metas propuestas.

Hallazgo 23. Se han desarrollado procesos de construcción colectiva con pueblos indígenas y comunidades locales para definir las acciones y prácticas a implementar en los paisajes y sitios piloto. A la fecha se han firmado seis CLPI y uno adicional se encuentra en proceso.

109. En todos los casos, antes de iniciar la implementación de actividades, se ponen en marcha mecanismos de Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI), con el fin de garantizar el respeto a los derechos colectivos de pueblos indígenas y la suscripción de acuerdos para la ejecución de actividades en el marco del proyecto. El Cuadro 5 resume los territorios, actores y las principales actividades a desarrollar en el marco de cada CLPI firmado con el proyecto.

Salvaguardas sociales y ambientales

Hallazgo 24. Las salvaguardas sociales y ambientales han sido consideradas de manera integral tanto en el diseño como en la implementación del proyecto. Como parte de la estrategia de implementación se incorporaron medidas de mitigación de riesgos sociales y ambientales.

110. La clasificación del riesgo ambiental y social del proyecto se mantiene en el nivel moderado. En línea con esta calificación, el proyecto ha puesto en marcha las medidas de mitigación necesarias para cumplir con las salvaguardas establecidas por el FMAM. Estas medidas incluyen

la consulta y participación de los actores locales para garantizar que las necesidades y propuestas de los pueblos indígenas, comunidades locales y otros grupos de interés sean plenamente integradas en la planificación e implementación de las actividades del proyecto (para mayor detalle ver Anexo 6).

111. El trabajar con organizaciones de base comunitaria, la realización de procesos de colaborativos con actores locales, y la firma de CLPI con pueblos indígenas son acciones que han permitido prevenir impactos sociales negativos. En el ámbito ambiental, se evaluó la vulnerabilidad y factores limitantes de las fincas y unidades productivas donde interviene el proyecto, previo al diseño e implementación de las prácticas de manejo sostenible de la tierra, con el fin de prevenir y minimizar impactos adversos.

Cuadro 5. Actividades a desarrollar con grupos de actores pertenecientes a pueblos indígenas con los que se firmaron CLPI.

Territorio Provincia	Actores	Principales actividades a desarrollar
Cordillera de la Costa – Provincia de Santa Elena	Comuna Dos Mangas	Plan de Manejo ACUS Comuna Dos Mangas
	Comuna San Marcos y Barbascol	Plan de Manejo ACUS Comuna San Marcos y Barbascol
Sierra Norte – Provincia de Imbabura	Comité Central de Mujeres UNORCAC	Fortalecimiento de prácticas de producción agroecológica
Sierra Centro – Provincia de Bolívar	Comunidad Natawa	Prácticas MST: restauración y conservación del páramo
	Comunidad Rincón de los Andes	Prácticas MST: restauración y conservación del páramo
	Comunidad de Pachancho	Prácticas MST: restauración y conservación del páramo, ganadería sostenible

Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por el proyecto.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Conclusión 1. El proyecto muestra una alta relevancia al alinearse con las prioridades globales de Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT) y con los lineamientos estratégicos y el marco normativo del Estado ecuatoriano en materia de lucha contra la desertificación, conservación y restauración de suelos, fortalecimiento de la agricultura familiar campesina, sistemas de producción sostenibles y cambio climático. Asimismo, responde a las necesidades de las organizaciones y pequeños productores locales en los tres paisajes intervenidos (Relevancia).

Conclusión 2. La articulación efectiva con proyectos, programas y procesos liderados por la FAO, el MAATE y el MAG, así como con iniciativas impulsadas por los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) provinciales y organizaciones de la sociedad civil, ha fortalecido la coherencia del proyecto, potenciando sinergias, desarrollando acciones complementarias, incrementando la efectividad de las intervenciones y mejorando las perspectivas de sostenibilidad (Pertinencia).

Conclusión 3. El proyecto ha logrado alcanzar alrededor del 87% de las metas a medio término de los resultados de los componentes 1, 2, 3 y 4. A pesar de lo anterior, la ejecución presupuestaria ha sido baja respecto a lo planificado (Eficacia/Eficiencia).

Conclusión 4. La mejora de habilidades y conocimientos técnicos de pequeños productores locales, incluyendo miembros de pueblos indígenas y comunidades locales, en los paisajes de intervención, evidencia avances significativos en la adopción de prácticas de Manejo Sostenible de la Tierra (MST) vinculadas a cadenas de valor, con un sólido respaldo técnico que favorece la apropiación y sostenibilidad de las innovaciones implementadas en ganadería sostenible, reforestación con especies nativas, diversificación de la producción agrícola y manejo integrado de plagas (Eficacia).

Conclusión 5. La estructura presupuestaria actual, con una alta concentración en bienes fungibles, no se ajusta a las necesidades operativas ni al enfoque de la ejecución. Por lo que se considera necesaria la redistribución de los recursos para sostener procesos técnicos y territoriales clave, como la asistencia técnica, el fortalecimiento de capacidades, la consolidación del ONDT y la implementación de mecanismos de monitoreo (Eficiencia).

Conclusión 6. La eficiencia del proyecto se ha visto limitada por desafíos técnicos, administrativos y operativos, entre ellos la rotación de personal en las instituciones socias, la falta de dedicación exclusiva del responsable de Monitoreo y Evaluación en los primeros años y la complejidad de los procedimientos administrativos, lo que afectó la continuidad, la articulación y la ejecución oportuna de las actividades. No obstante, la capacidad de manejo adaptativo de proyecto ha permitido reorientar esfuerzos hacia territorios con mayor compromiso institucional, mostrando flexibilidad y solidez técnica para complementar acciones en marcha y adaptarse a entornos cambiantes (Eficiencia).

Conclusión 7. Considerando los avances alcanzados y los procesos en marcha, una extensión sin costo del proyecto por un período de seis a doce meses resultaría fundamental para consolidar los resultados, asegurar su apropiación por parte de los socios co-ejecutores e instituciones participantes, y facilitar la integración del enfoque NDT y las herramientas desarrolladas en políticas públicas. Esta ampliación permitiría cerrar adecuadamente las actividades pendientes, capitalizar los aprendizajes generados y reducir los riesgos que amenazan la sostenibilidad, tales como cambios institucionales, limitaciones presupuestarias y la falta de condiciones para el seguimiento posterior.

Conclusión 8. La solidez técnica, la credibilidad y la capacidad de gestión de CONDESAN, unido a los arreglos de gobernanza desarrollados de forma participativa con múltiples actores, han facilitado la implementación de las acciones del proyecto en los territorios y a nivel nacional, favoreciendo la apropiación de los actores y partes interesadas. No obstante, se evidencian desafíos relacionados con la entrega oportuna de informes, la curva de aprendizaje institucional frente a los procedimientos administrativos y financieros de la FAO, y la falta de un acompañamiento intensivo en las etapas iniciales, lo que ha afectado la fluidez de los procesos y la coordinación entre las partes (Factores que afectan el progreso/Ejecución).

Conclusión 9. La FAO ha cumplido con sus funciones y responsabilidades en la dirección y administración del proyecto. Sin embargo, la complejidad de sus procesos administrativos ha dificultado la ejecución oportuna de las actividades. Asimismo, los cambios frecuentes en el personal técnico y administrativo de la FAO Ecuador generaron vacíos que afectaron la continuidad en determinados momentos. El liderazgo y acompañamiento de la Oficial Técnica Líder (LTO) ha sido un apoyo estratégico clave para el socio ejecutor (Factores que afectan el progreso/Implementación).

Conclusión 10. Los arreglos de gobernanza y las dinámicas impulsadas por el proyecto a nivel nacional, provincial y local han fortalecido la participación, apropiación y compromiso de los actores institucionales y organizaciones socias, permitiendo vincular las intervenciones con procesos y estructuras locales existentes. Se destaca la participación activa del Ministerio de Agricultura (MAG) en los tres paisajes. A nivel nacional, la construcción del Plan Nacional de Neutralidad en la Degradación de la Tierra (NDT) y la creación del ONDT, refuerzan el carácter participativo, multisectorial y de interés nacional del proyecto (Factores que afectan el progreso/Partes interesadas).

Conclusión 11. El proyecto ha logrado avances importantes en la implementación de su Estrategia de Comunicación. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales que comprometen la visibilidad, articulación y sostenibilidad de los resultados alcanzados. La ausencia de directrices para la gestión del conocimiento ha dificultado la sistematización y difusión de aprendizajes, especialmente en un contexto caracterizado por la diversidad de actores y escalas de trabajo. La incorporación progresiva de enfoques participativos representa un avance relevante, pero aún requiere fortalecimiento. En este escenario, el proyecto corre el riesgo de que sus contribuciones queden fragmentadas o sin incidencia. Para revertir esta situación, resulta clave reasignar recursos que permitan fortalecer las capacidades en comunicación y gestión del conocimiento, generando así una mayor proyección, apropiación y sostenibilidad de los resultados (Factores que afectan el progreso/Comunicación y gestión del conocimiento).

Conclusión 12. A la fecha, el proyecto dispone de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) estructurado, con procedimientos sistemáticos de recolección de información que facilitan la toma de decisiones y el ajuste de la planificación y ejecución. Sin embargo, durante los primeros años no se contó con un sistema formal ni con un profesional especialista en monitoreo y evaluación dedicado exclusivamente al proyecto, lo que generó acumulación de tareas y vacíos de seguimiento, situación que comenzó a corregirse a partir de mediados de 2024 con la incorporación de una profesional a tiempo completo (Factores que afectan el progreso/M&E).

Conclusión 13. La integración del enfoque de género ha sido progresiva y se han logrado avances relevantes durante la ejecución, especialmente en Cotacachi (Imbabura) y Santa Elena, donde las mujeres participan activamente en la realización de prácticas de MST, comercialización y procesos de capacitación. Asimismo, el proyecto promueve procesos de construcción colectiva y acuerdos formales con pueblos indígenas y comunidades locales para definir e implementar acciones en los

territorios de intervención, respetando los principios de participación y consentimiento previo (Prioridades transversales/Género e inclusión social).

4.2 Recomendaciones

Para la FAO, CONDESAN, MAATE y MAG

Recomendación 1. Integrar de forma estructural los instrumentos y enfoques del proyecto, incluyendo el Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra (ONDT), en los planes y políticas de desarrollo nacional, provincial y local, complementado con estrategias de movilización de recursos y fortalecimiento institucional a diferentes escalas (Sostenibilidad).

Recomendación 2. Evaluar la posibilidad de solicitar una ampliación del proyecto, sin costo adicional, por un período de seis a doce meses. Esta prórroga permitiría consolidar los procesos técnicos y territoriales iniciados, sistematizar y empaquetar los principales resultados y buenas prácticas, así como fortalecer las condiciones para la apropiación institucional y la integración del enfoque NDT en políticas públicas.

Para gestionar esta prórroga, se recomienda como primer paso realizar una revisión y ajuste de la estructura presupuestaria actual, con el fin de garantizar la continuidad y consolidación de los procesos técnicos y territoriales en curso. Este ajuste debe priorizar la asignación de recursos a actividades estratégicas como la asistencia técnica, el fortalecimiento de capacidades y el funcionamiento del ONDT. Asimismo, es fundamental analizar los gastos reales incurridos en relación con el presupuesto original por resultados, de manera que se pueda demostrar que los recursos disponibles son suficientes para completar las actividades, sin desalinearse del objetivo del proyecto. La planificación presupuestaria deberá estar acompañada de una planificación detallada y realista de actividades (Eficacia/Eficiencia/Sostenibilidad).

Para MAATE y MAG

Recomendación 3. Fortalecer las sinergias entre las convenciones de Cambio Climático (CMNUCC), Lucha contra la Degradación de la Tierra y Diversidad Biológica (CDB), promoviendo una articulación más equilibrada entre estos compromisos. El enfoque de Manejo Sostenible de la Tierra representa una oportunidad estratégica para visibilizar las contribuciones integradas de las prácticas implementadas en adaptación, mitigación, conservación de la biodiversidad y reducción de la degradación de los ecosistemas, superando así una visión fragmentada en la gestión de estos temas (Pertinencia/Coherencia).

Para la FAO y CONDESAN

Recomendación 4. Revisar los procedimientos administrativos establecidos en el Manual Operativo, identificando aquellos que las partes consideren objeto de simplificación, con el propósito de implementar mejoras que agilicen la gestión técnica y administrativa del proyecto. Paralelamente, fortalecer las capacidades de gestión en los equipos de la FAO y CONDESAN para reducir los retrasos en la entrega y revisión de reportes técnicos y financieros (Eficiencia).

Para la FAO

Recomendación 5. Ofrecer un acompañamiento técnico-administrativo intensivo, acompañado de un programa de inducción, que reduzca la curva de aprendizaje frente a los procedimientos administrativos de la FAO y los mecanismos de reporte y entrega oportuna de informes técnicos y financieros. Lo anterior deberá realizarse durante los primeros meses de ejecución de nuevos proyectos, especialmente aquellos en la modalidad OPIM (Eficiencia).

Para CONDESAN

Recomendación 6. Fortalecer las acciones de gestión del conocimiento enmarcadas en la Estrategia de Comunicación, y la Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades para permitir la sistematización de buenas prácticas, innovaciones tecnológicas, resultados, impactos y lecciones aprendidas a escala local, provincial y nacional. Asimismo, es necesario continuar con el desarrollo de productos de comunicación para diseminar los logros y avances del proyecto y darlos a conocer tanto al público interno como externo (Factores que afectan el progreso/Comunicación y gestión del conocimiento).

Recomendación 7. Consolidar el Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) establecido, asegurando su integración en los procesos de planificación y toma de decisiones del proyecto, así como fortalecer las capacidades de los profesionales responsables de los mecanismos de reporte técnicos y financieros requeridos por la FAO (Factores que afectan el progreso/M&E).

Recomendación 8. El empaquetado (agrupación) de los productos y servicios contratados a organizaciones y empresas consultoras en los territorios podría contribuir a mejorar la costo-eficiencia de las acciones y acelerar la ejecución del presupuesto (Eficacia/Eficiencia).

Recomendación 9. Fortalecer los procesos de planificación presupuestaria y programática con el objetivo de agilizar la ejecución de actividades y del presupuesto, así como asegurar un flujo de caja continuo que garantice el adecuado funcionamiento del proyecto (Eficacia/Eficiencia).

Recomendación 10. Revisar, con el apoyo de especialistas en género, interculturalidad y NDT, el alcance de la meta del Resultado 1.1 relacionada con los indicadores, protocolos y arreglos institucionales del sistema de monitoreo de NDT sensibles al género e interculturalidad. Esta revisión deberá permitir definir criterios claros para integrar de manera efectiva variables de género e interculturalidad en el sistema, reconociendo que el acceso a recursos productivos, capacidades y poder difiere entre mujeres, hombres y grupos étnicos.

5. Anexos

Anexo 1. Actores clave consultados

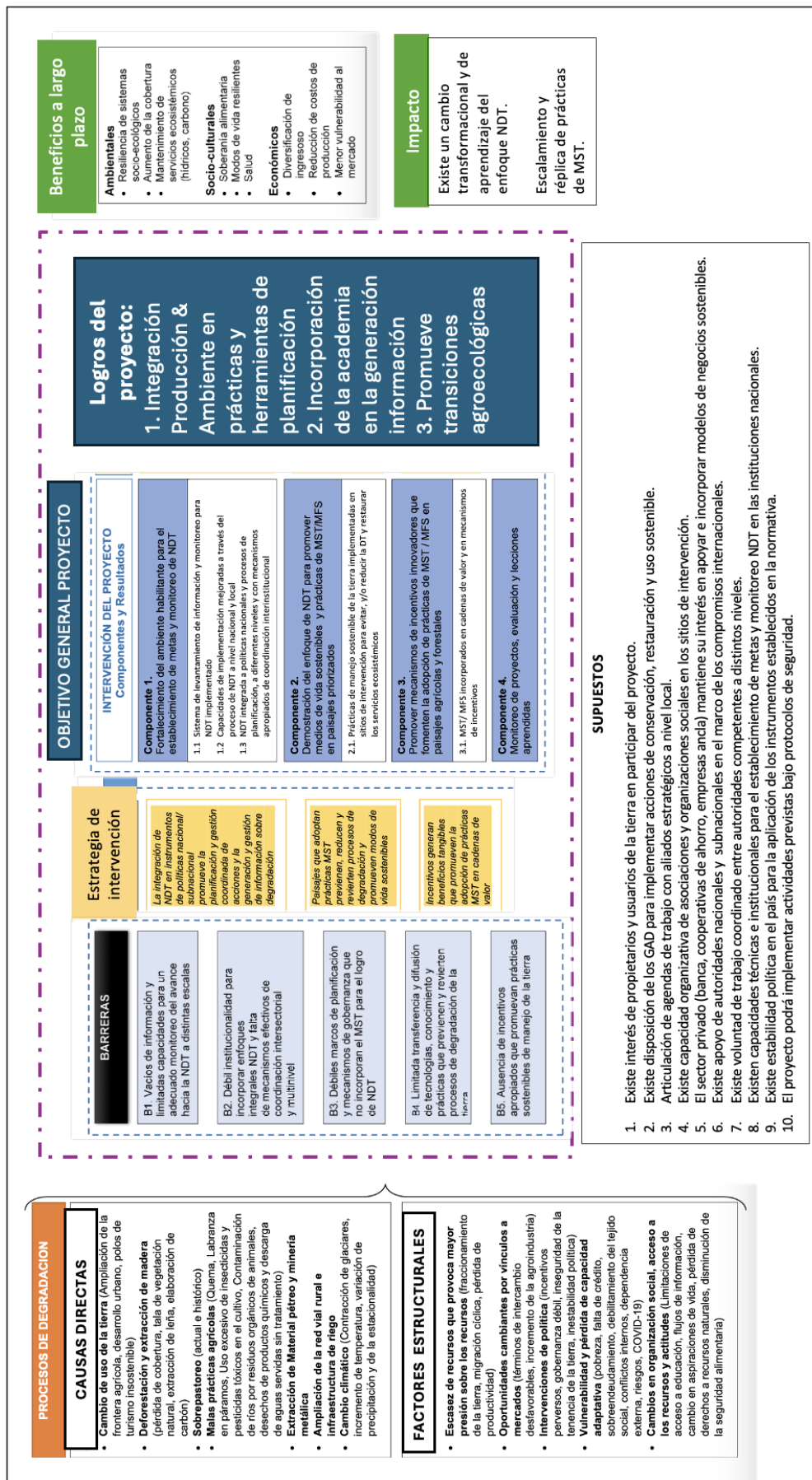
No.	Nombre	Organización/Cargo
Sierra Norte - provincia de Imbabura		
1	Alexandra Alta	CCMU
2	Alicia Guaján	CCMU
3	Alvaro Recalde	GAD-San Blas
4	Carlos Lara	GAD-San Blas
5	Carlos Tituaña	Comuna Iruguincho
6	Carmen Espinosa	GAD-San Blas
7	Carmita Chuma	GAD-San Blas
8	Diana Muenala	Comuna Iruguincho
9	Digna Andrade	CCMU
10	Dora Cuamacás	GAD-Imbabura
11	Emerita Quinatoa	Beneficiaria
12	Fernanda Avellaneda	GAD-Imbabura
13	Luz Andrade	CCMU
14	Luz María Alta	CCMU
15	Magdalena Fures	CCMU
16	María Isabel Ríos	GAD-Imbabura
17	María José Vallejos	GAD-San Blas
18	María Piñán	CCMU
19	Margarita Vaca	CONDESAN-NDT/Técnica territorial
20	Maricela Andrade	GAD-San Blas
21	Rosa Cachiguango	CCMU
Sierra Central - provincia de Bolívar		
22	Alejandro Aguayo	MAATE-RPFCH
23	Alvaro Aldaz	GAD-Bolívar
24	Alvaro Roberto Cesen Punina	AGSA
25	Andrés Espinoza	MAG
26	Angel Colis	MAATE-RPFCH

No.	Nombre	Organización/Cargo
27	Antonio López	AGSA
28	Armando Tudambo	Cooperativa El Salinerito
29	Camilo Piurajo	AGSA
30	Cesar Hugo Pungaña	AGSA
31	Daniela Tualombo	AGSA
32	Darío Pungaña	AGSA
33	Galo del Pozo	GAD-Bolívar
34	German Collay	AGSA
35	Gilbert Vargas	PRODUCOOP
36	Jhonny Patin	GAD-Bolívar
37	Jhony Rolando Chamorro	AGSA
38	Jorge Punina	AGSA
39	Jorge Enrique Punina	Yacubiana
40	Lenin Barragan	MAG
41	Libo Vásquez	AGSA
42	Luis Ernan Rea	AGSA
43	Luis Germán Collay	AGSA
44	Luis Mauro Rea Punina	AGSA
45	Luis Masabanda	AGSA
46	Luis Poaquiza	AGSA
47	Marcelino Ramos	AGSA
48	Marshury Borja	GAD-Bolívar
49	Mariana Aguiar	UEM Salinas
50	Mayra Caderón	MAATE-RPFCH
51	Milton Pungaña	AGSA
52	Olga Gómez	GAD-Salinas
53	Patricio Salazar	AGSA
54	Paúl Velasco	GAD-Bolívar
55	Ramiro Punina	AGSA
56	Ramiro Pajuña	AGSA
57	Rocío Chamorro	UEM Salinas

No.	Nombre	Organización/Cargo
58	Rosa Poaquiza	AGSA
59	Sandro Punguña	AGSA
60	Tatiana Dávila	GAD-Bolívar
61	Valeria López	AGSA
62	Victor Anguieta	CONDESAN-NDT/Técnico territorial
63	Víctor Rea	GAD-Salinas
64	Washington Pimboza	Yacubiana
Cordillera de la costa - provincia de Santa Elena		
65	Alberto Borbor	CONDESAN-NDT/Técnico territorial
66	Anthony Bryan Suarez	San Marcos
67	Areana Baquerizo	Centro Artesanal
68	Bertha Carpio	GAD-Santa Elena
69	Carlos Bacilio	Centro Artesanal
70	Catalina Bacilio	Centro Artesanal
71	Christian Tomala Figueroa	GAD-Santa Elena
72	Cristian Lima	CRE
73	Damaris Yugcha	GAD-Santa Elena
74	Eduardo Santistevan	GAD-Santa Elena
75	Elias Borbor	Centro Artesanal
76	Eugenio Baquerizo	Centro Artesanal
77	Fausto Bonilla	Centro Artesanal
78	Felix Camalace	Centro Artesanal
79	Feliz Cruz	Centro Artesanal
80	Fernando Ramírez	GAD-Santa Elena
81	Franklin Eusebio Rivera	GAD-Santa Elena
82	Jeancarlos Neira	
83	Jennifer Coloma	GAD-Santa Elena
84	Joffre de la A Salinas	GAD-Santa Elena
85	Juan José Pandente Racilio	Barcelona
86	Kennedy Gaibor	GAD-Salinas
87	Leyton Yagual	GAD-Santa Elena

No.	Nombre	Organización/Cargo
88	Mercedes Larozo Pozo	Centro Artesanal
89	Pablo Reyes	Centro Artesanal
Nivel nacional		
90	Alexandra Garcés	CONDESAN-NDT
91	Benito Mendoza	Universidad Nacional Chimborazo (UNACH)
92	Carlos Espinoza	Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)
93	Carol Tapia	CONDESAN-NDT
94	Cecilia Ponce	Responsable proyectos GEF - FAO
95	Erica Sarmiento	Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales MAG
96	Erika Zárate	Representante asistente programas FAO
97	Giovanny Cevallos	CONDESAN-NDT
98	Javier Jiménez	Coordinador proyecto Paisajes Andinos - FAO
99	Jessica Casaza	Oficial Técnico Líder FAO
100	Jhonny Mena	Punto focal técnico MAATE
101	Liggia Estrella	CONDESAN-NDT
102	Manuel Peralvo	Coordinador de proyecto CONDESAN-NDT
103	María Belén Herrera	Especialista REDD+ FAO (anterior responsable proyectos GEF-FAO)
104	Mishelle Donoso	Asistente técnica de portafolio GEF GCF FAO
105	Rossana Proaño	CONDESAN-NDT
106	Santiago Luzón	Especialista en gobernanza y gestión territorial FAO
107	Soraya Alvarado	Universidad Central del Ecuador (UCE)
108	Vanessa Cáceres	Representante asistente (Administración)
109	Virginia Vallejo	Coordinadora Mecanismo para Bosques y Fincas FAO
110	Wilmer Jiménez	Punto focal técnico MAG, Dirección de Riesgos y Aseguramiento Agropecuario

Anexo 2. Teoría del Cambio (actualizada y validada)



Anexo 3. Logro de resultados y productos a medio término**Matriz A. Porcentaje de avance de resultados a medio término**

Cadena de resultados	Indicador	Meta a medio término	Meta de final de proyecto	Avance a medio término	% avance respecto a la meta a medio* término	Valoración (codificado por colores)
Resultado 1.1 Los actores institucionales toman decisiones con enfoque NDT basada en un sistema de monitoreo establecido y que es alimentado periódicamente	Indicador de Proyecto #1: El sistema de recopilación y seguimiento de información de la NDT funciona y produce informes de indicadores nacionales de la NDT que incorporan la perspectiva de género y las variables de interculturalidad.	Sistema de levantamiento de información y monitoreo de NDT establecido, definiendo metas nacionales de la NDT, protocolos para el monitoreo de indicadores y arreglos institucionales, sensibles al género e interculturalidad, para el monitoreo a largo plazo acordados entre actores claves (incluidos MAEE y MAG).	Sistema de levantamiento de información y monitoreo de NDT funcionando y generando reportes nacionales de indicadores de NDT integrando variables vinculadas con género e interculturalidad.	Reporte PRAIS4 2018-2022. Contiene metas nacionales, marco de indicadores y parámetros para su medición. Proceso participativo para el análisis de la información con participación de MAATE y MAG. Desarrollo del ONDT y conformación de nodos de investigación y monitoreo. Proceso participativo con participación de MAATE, MAG y academia (en proceso) Revisión de indicadores nacionales de degradación en cooperación con WOCAT.	75%	

Resultado 1.2 Los actores claves a nivel nacional y subnacional aplican conocimientos y herramientas para la implementación del enfoque NDT en la planificación, ejecución y monitoreo de medidas	Indicador de Proyecto #5: Número de personas con capacidades fortalecidas en enfoque NDT para la implementación de prácticas de MST/MFS y que aplican conocimientos y herramientas en las tres áreas de intervención (desagregadas por sexo, etnia y edad)	Al menos 30 técnicos (nacionales, subnacionales, investigadores) con capacidades fortalecidas en planificación del enfoque NDT y para el monitoreo de la NDT. Al menos 10 promotores comunitarios con formación para promover el enfoque NDT (40% son mujeres; 30% pertenecen a pueblos y nacionalidades). Al menos 30 personas con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas MST (40% son mujeres; 30% pertenecen a pueblos y nacionalidades).	Al menos 100 técnicos (nacionales, subnacionales, investigadores) con conocimientos y capacidades fortalecidas en planificación del enfoque NDT, la implementación de medidas y el monitoreo de la NDT. Al menos 30 promotores comunitarios con formación para promover el enfoque NDT (40% son mujeres; 30% pertenecen a pueblos y nacionalidades). Al menos 90 personas con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas MST (40% son mujeres; 30% pertenecen a pueblos y nacionalidades).	40 técnicos e investigadores participantes en procesos de fortalecimiento de capacidades a nivel nacional y subnacional, vinculados al ONDT. La participación de este grupo de actores suma alrededor de 347 participaciones en diferentes espacios (35% mujeres). 22 promotores comunitarios con formación para dar asistencia técnica y promover el enfoque NDT distribuidos en los tres paisajes (27% mujeres). 200 personas con capacidades fortalecidas para la implementación de prácticas de MST en Santa Elena (17% mujeres). Se han realizado otros procesos en Imbabura y Bolívar que deben ser sistematizados.	95%	
Resultado 1.3 Autoridades nacionales y subnacionales incorporan el enfoque de la NDT en políticas nacionales y procesos de planificación, a diferentes niveles y con mecanismos apropiados de coordinación interinstitucional.	Indicador de Proyecto #7: Mecanismos de coordinación interinstitucional y/o multinivel efectivos para alcanzar NDT.	Al menos 1 mecanismo de coordinación intersectorial y/o multinivel activado con actores NDT.	Al menos 1 mecanismo de coordinación intersectorial y/o multinivel activado con actores NDT.	Plan de Acción NDT y de conservación de suelos en desarrollo con el liderazgo de MAATE y MAG. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Imbabura.	100%	

Resultado 2.1 Los y las propietarios/as y usuarios/as de la tierra adoptan prácticas de manejo sostenible de la tierra en los sitios de intervención para evitar, y/o reducir la degradación de la tierra y restaurar los servicios ecosistémicos	Indicador GEF #3.2: Superficie en hectáreas (ha) de áreas de bosques restauradas para mantener servicios ecosistémicos en 3 sitios de intervención.	0	2.000 ha			NA
	Indicador GEF #3.3: Superficie en hectáreas de áreas de páramo y ecosistemas arbustivos restaurada para mantener servicios ecosistémicos en 3 sitios de intervención.	0	2.000 ha			NA
	Indicador GEF #4.3: Superficie en hectáreas de paisajes bajo MST en sistemas productivos en 3 sitios de intervención.	0	4.750 ha			NA
	Indicador GEF #4.4: Superficie en hectáreas de bosques de alto valor conservados en 3 sitios de intervención.	0	20.000 ha			NA
	Indicador GEF #11: Número de beneficiarios directos desagregados por sexo y pertenencia étnica como co-beneficio de la inversión del GEF.	Al menos 1.250 personas (500 mujeres y 375 pertenecientes a pueblos y nacionalidades) han implementado prácticas de MST en finca y se ha evaluado su impacto integral.	Al menos 3.750 personas (1.500 mujeres y 1.125 pertenecientes a pueblos y nacionalidades) han implementado prácticas de MST en finca y se ha evaluado su impacto integral.	1.628 personas beneficiarias de la implementación de prácticas MST (50% mujeres). Como parte de las acciones de seguimiento y monitoreo en terreno, se evalúa la implementación de las prácticas en cada predio, en un proceso de retroalimentación continua.	100%	

	<u>Indicador GEF #6:</u> tCO2e secuestradas o emisiones evitadas debido a las prácticas de MST y deforestación evitada.	0	9'596.730 tCO2eq			NA
Resultado 3.1 Actores de cadenas de valor seleccionadas incorporan el enfoque MST para mejorar la resiliencia y generar beneficios socioeconómicos en función de incentivos y mejoras en mecanismos de acceso a mercados	<u>Indicador GEF #11:</u> Número de beneficiarios directos desagregados por sexo y pertenencia étnica como co-beneficio de la inversión del GEF	Al menos 300 beneficiarios/as acceden a incentivos MST y mecanismos que promueven el MST en cadenas de valor. Al menos 360 personas con capacidades fortalecidas en NDT (desagregadas por sexo y etnia).	Al menos 1000 beneficiarios/as acceden a incentivos MST y mecanismos que fortalecen el MST en cadenas de valor. Al menos 480 personas con capacidades fortalecidas en NDT (desagregadas por sexo y etnia).	831 personas beneficiarias de incentivos MST en cadenas de valor (54% mujeres). 1.490 personas con capacidades fortalecidas en NDT (al 31 abril 2025) • 36,58% mujeres • 23,22% pueblos indígenas • 0,27% afrodescendientes • 8,72% jóvenes	100%	
	<u>Indicador de Proyecto #12:</u> Ingresos de pequeños productores generados en la finca mejorados a través de prácticas e incentivos MST/MFS.	0	Al menos 10% de incremento en los ingresos generados en la finca de pequeños propietarios que han incorporado el MST.			NA
Resultado 4.1 Manejo del conocimiento, M&E y lecciones aprendidas del proyecto difundidas.	<u>Indicador de Proyecto #15:</u> Resultados del proyecto logrados y demostrando sostenibilidad.	100% de las metas de medio término cumplidas.	100% de alcance en la consecución de resultados. Sostenibilidad demostrada.	Avance estimado de los resultados a medio término.	94%	

Clave de la evaluación de los indicadores

Verde= Logrado

Amarillo= Previsto que se logre

Rojo= No previsto que se logre

* Para el avance de resultados se utilizaron los porcentajes de avance estimados por el equipo de evaluación.

Matriz B. Porcentaje de avance de productos respecto a las metas finales

Cadena de resultados/productos	Indicador	Meta a medio término	Meta de final de proyecto	% avance respecto a las metas finales*	Valoración (codificado por colores)
<u>Producto.1.1.1</u> Línea base de los indicadores de NDT evaluada a escala nacional y local	Indicador de Proyecto #2: Número de indicadores de línea de base de NDT establecidos.	3 indicadores de línea de base de NDT establecidos a nivel nacional: a) carbono orgánico en suelo (COS), b) productividad primaria neta (PPN) y c) cambio de cobertura y uso de la tierra (CCUT). Al menos 1 indicador complementario de línea de base de NDT establecido a nivel subnacional. 1 instrumento de política conteniendo las metas nacionales de NDT consensuado y validado con actores claves.	3 indicadores nacionales y al menos 1 indicador subnacional complementario de línea base de NDT institucionalizados e integrando el enfoque de género e interculturalidad.	79%	

Producto.1.1.2 Evaluación participativa de las prácticas de MST que evitan y reducen la degradación de la tierra, restauran ecosistemas, reducen emisiones y mejoran el suministro de servicios ecosistémicos realizada	Indicador de Proyecto #3: Metodologías para sistematizar y evaluar las prácticas MST alineadas con las metas de NDT y tendencias de degradación de la tierra a nivel nacional y subnacional que han sido implementadas con enfoque de género e interculturalidad	5 prácticas de MST evaluadas y sistematizadas en base a las metodologías diseñadas. Se ha integrado el enfoque de género e interculturalidad en los análisis socioambientales y socioeconómicos para conocer cuáles son las prácticas MST implementadas por mujeres, hombres y poblaciones indígenas e identificar las MST más efectivas hacia las metas NDT.	Al menos 10 prácticas de MST evaluadas y sistematizadas integrado el enfoque de género e interculturalidad en base a experiencias previas. e.	50%	
Producto 1.1.3 Monitoreo de indicadores NDT a nivel nacional y subnacional, integrado a mecanismos de reporte	Indicador de Proyecto #4: Metodologías y arreglos institucionales-operativos para monitorear a largo plazo el avance y cumplimiento de metas NDT que faciliten la participación y representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones sobre MFS/MST	1 Acuerdo de trabajo establecido entre los actores nacionales relevantes para definir las actividades de levantamiento, registro y gestión de información, actualización de indicadores y reporte.	Protocolos de monitoreo de indicadores base de NDT implementados y generando reportes periódicos (cada dos años) e integrando la perspectiva de género e interculturalidad. 1 Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra establecido a nivel nacional. 3 nodos subnacionales de articulación entre actores en los sitios de intervención con acuerdos y arreglos de implementación establecidos.	51%	

<u>Producto 1.2.1</u> Herramientas de fortalecimiento de capacidades para la planificación, implementación y monitoreo de las metas NDT, con enfoque de género e interculturalidad, disponibles, operativas y aplicadas por los actores claves.	<u>Indicador de Proyecto #6:</u> Número y tipo de herramientas de fortalecimiento de capacidades para la planificación, implementación y monitoreo de las metas NDT, MSF y MST con enfoque de género e interculturalidad, disponibles, operativas y aplicadas por los actores claves	Programa de desarrollo de capacidades para la planificación, implementación y monitoreo de la NDT a nivel nacional y subnacional diseñado con enfoque de género e interculturalidad. Al menos 1 intercambio de experiencias con expertos regionales y técnicos de NDT presencial o virtual nacional/regional. Plataforma en línea diseñada a nivel nacional y vinculada al Observatorio Nacional de Degradación de la Tierra para gestionar información sobre NDT.	Programa de desarrollo de capacidades para la planificación, implementación y monitoreo de la NDT diseñado, implementado y evaluado con enfoque de género e interculturalidad. Al menos 2 intercambios de experiencias con expertos regionales y técnicos de NDT presencial o virtual nacional/regional. Al menos 1 alianza entre instituciones de investigación para implementar un curso de fortalecimiento de capacidades para la aplicación del enfoque de NDT incluyendo género e interculturalidad. Plataforma en línea a nivel nacional funcionando y gestionando información sobre NDT (con 3 nodos subnacionales implementados), incluyendo la difusión a los actores claves e integrando la perspectiva de género y pertenencia cultural.	50%	
--	---	---	---	-----	--

Producto 1.3.1 Políticas nacionales e instrumentos de planificación territorial subnacionales (nuevas o existentes) integran el enfoque de NDT y consideran las prioridades específicas de las mujeres y de los pueblos y nacionalidades	Indicador de Proyecto #8: Número y tipo de instrumentos de política nacional y herramientas de planificación territorial que incorporan NDT y MST, así como las capacidades, prioridades y condiciones territoriales de las mujeres, hombres y poblaciones indígenas	Al menos 3 herramientas de planificación territorial de los GAD en los sitios de intervención incorporan medidas de MST y NDT, incluyendo las prioridades específicas de las mujeres y de los pueblos y nacionalidades (ej: PDOT, Ordenanzas de Uso de Suelo, presupuestos participativos).	Al menos 1 instrumento de política nacional incorpora NDT/MST con enfoque de género e interculturalidad formulado o en implementación. Al menos 6 instrumentos de planificación territorial de los GAD (p.ej.: PDOT, Ordenanzas de Uso de Suelo, presupuestos participativos) implementadas en los sitios de intervención incorporan el enfoque de NDT, incluyendo las demandas e intereses específicos de las mujeres y de los pueblos y nacionalidades.	53%	
Producto: 1.3.2 Plan Nacional de Acción para la NDT diseñado y operativo que incluye metas nacionales de NDT.	Indicador de Proyecto #9: Plan nacional de acción para la NDT con enfoque de género.	1 Plan Nacional de Acción para la NDT con enfoque de género formulado participativamente y acordado con los actores claves.	1 Plan Nacional de Acción para la NDT con acciones diferenciadas para mujeres, hombres y poblaciones indígenas implementado y monitoreado.	44%	
Producto.2.1.1 Planes participativos de implementación de la NDT en marcha (que incorporan los enfoques de paisaje, género e interculturalidad) en el marco del Plan Nacional de acción para la NDT.	Indicador de Proyecto #10: Número de planes diseñados para la implementación de las NDT a nivel subnacional, en articulación con procesos de gobernanza y consulta local, y con enfoques de paisaje, género e interculturalidad.	Al menos 3 planes participativos de implementación de la NDT diseñados en procesos de consulta y resguardando la participación activa de mujeres y hombres en cada uno de los sitios.	Al menos 3 planes participativos de implementación de NDT implementados y monitoreados diseñados en procesos de consulta y resguardando la participación activa de mujeres y hombres en cada uno de los sitios.	57%	

<u>Producto 2.1.2</u> Prácticas de MST/MFS promovidas con enfoque de género e interculturalidad, en las áreas de intervención del proyecto (ecosistemas y paisajes productivos), las cuales restauran la cobertura vegetal, el carbono orgánico del suelo, el régimen hídrico e incrementan la sostenibilidad de los sistemas productivos	<u>Indicador de Proyecto #11:</u> Número y tipo de prácticas de MST/MFS promovidas, con enfoque de género e interculturalidad en las tres áreas de intervención	Al menos 5 prácticas de MST/MFS implementadas y monitoreadas con enfoque de género en las tres áreas de intervención. Al menos 2 espacios de intercambio de experiencias entre sitios de intervención para facilitar la adopción de prácticas de MST ejecutados.	Al menos 10 prácticas de MST/MFS implementadas y monitoreadas con enfoque de género en las tres áreas de intervención (por ej. diversificación, manejo integral de plagas, conservación de suelos, sistemas de manejo y cosecha de agua, agroforestería y de forestería análoga). 6 espacios de intercambio de experiencias entre sitios de intervención para facilitar la adopción de prácticas de MST ejecutados.	49%	
<u>Producto 3.1.1</u> Mecanismos y arreglos institucionales diseñados y operativos para la implementación de incentivos que fomenten la adopción de MST/MFS, integrando el enfoque de género e interculturalidad	<u>Indicador de Proyecto #13:</u> Número y tipo de mecanismos de incentivos y arreglos institucionales que facilitan la adopción de prácticas MST/MFS por parte de pequeños productores (hombres y mujeres) en cada área de intervención.	Al menos 1 mecanismo – arreglo institucional de incentivos implementado en uno de los tres sitios de intervención con enfoque de género e interculturalidad.	Al menos 3 mecanismos de incentivos implementados (1 en cada área de intervención) con enfoque de género e interculturalidad.	69%	

Producto 3.1.2 Mecanismos y arreglos institucionales diseñados y operativos para mejorar el acceso a mercado de pequeños productores (hombres y mujeres) que integran el enfoque MST en las cadenas de valor seleccionadas.	Indicador de Proyecto #14: Número y tipo de mecanismos y arreglos institucionales para mejorar el acceso a mercado a nivel local y nacional de los productos generados por pequeños productores asociados (hombres y mujeres) que integran el enfoque MST en las cadenas de valor de MST priorizadas en cada área de intervención	Al menos 1 mecanismo de acceso a mercado implementado en cada área de intervención (ej: ventas directas, ferias y canastas agroecológicas locales, sello AFC de producción agroecológica, certificación libre de deforestación del MAE, ruedas de negocios, otros). Al menos 2 alianzas establecidas para apoyar cadenas de valor con prácticas de NDT/MST. Al menos 3 organizaciones de	Al menos 3 mecanismos de acceso a mercado implementados en cada área de intervención (ej: ventas directas, ferias y canastas agroecológicas locales, sello AFC de producción agroecológica, certificación libre de deforestación del MAE, ruedas de negocios, otros). Al menos 4 alianzas establecidas para apoyar cadenas de valor con prácticas de NDT/MST.	69%	
Producto 4.1.1 Revisión de medio término y evaluación final realizadas.	Indicador de Proyecto #16: Número y tipo de informes de evaluación.	1 Informe de Revisión de medio término.	1 Informe de Evaluación final.	100%**	
Producto 4.1.2 Beneficios ambientales globales, co-beneficios y costos del MST/MFS monitoreados, evaluados y lecciones aprendidas del proyecto analizadas	Indicador de Proyecto #17: Marco de resultados del proyecto con indicadores de resultados y productos, línea de base y metas. Perspectiva de género incorporada en la gestión y acciones del proyecto.	8 informes semestrales de avance (4 IPP y 4 IRAEP), incluyendo análisis sobre la situación de las mujeres y de los pueblos y nacionalidades en relación con el proyecto.	16 informes semestrales de avance (8 IPP y 8 IRAEP), incluyendo análisis sobre la situación de las mujeres y de los pueblos y nacionalidades en relación con el proyecto.	56%	

Producto 4.1.3 Productos de gestión del conocimiento, desarrollados y difundidos.	Indicador de Proyecto #18: Número y tipo de productos del conocimiento sobre las causas de degradación de la tierra, buenas prácticas MST y lecciones aprendidas sobre NDT publicados y difundidos (incluyendo el impacto diferenciado en mujeres y hombres, y la forma en que ha sido integrado el enfoque de género en la implementación del proyecto) y pertinencia cultural/étnica.	Plan de gestión del conocimiento con perspectiva de género y enfoque de interculturalidad desarrollado y validado. 1 WEB del proyecto desarrollada. 9 documentos publicados y difundidos (el 100% de las publicaciones incorpora la perspectiva de género): i) Síntesis de conocimiento sobre NDT a nivel nacional (1.1.1) ii) Línea de Base NDT (1.1.1) iii) Síntesis Nacional Prácticas de MST (1.1.2) incluyendo la sistematización de conocimientos y	Plan de gestión del conocimiento con perspectiva de género y enfoque de interculturalidad implementado. 1 WEB del proyecto desarrollada. 15 documentos publicados y difundidos (el 100% de las publicaciones incorpora la perspectiva de género): IBID mid term más: x) Evaluación participativa del impacto integral de prácticas de MST (2.1.2) xi) Sistematización de lecciones	39%	
---	---	---	--	------------	--

Producto: 4.1.4 Estrategia de comunicación desarrollada e implementada para apoyar la ampliación del MST/MFS a fin de lograr las metas de NDT.	Indicador de Proyecto #19: Número y tipo de materiales de comunicación sobre la NDT con enfoque de género y culturalmente apropiados diseminados	Estrategia de comunicación con enfoque de género y culturalmente apropiada desarrollada y validada. Al menos 3 materiales de comunicación con perspectiva de género y culturalmente apropiados diseminados (por ej: videos, manuales, guías, folletos, infografías, webinarios). Informe PRAIS Ecuador divulgado 2 campañas en redes sociales y otros medios sobre NDT, MST, y MFS.	Estrategia de comunicación con enfoque de género y culturalmente apropiada implementada. Al menos 3 materiales de comunicación con perspectiva de género y culturalmente apropiados diseminados (por ej: videos, manuales, guías, folletos, infografías, webinarios). 2 campañas en redes sociales y otros medios sobre NDT, MST, y MFS. Prácticas de MST/MST del proyecto incluidas en la plataforma WOCAT con énfasis en conocimientos tradicionales y saberes ancestrales.	100%**	
--	--	---	---	--------	--

Clave de la evaluación de los indicadores

Verde= Logrado	Amarillo= Previsto que se logre	Rojo= No previsto que se logre
----------------	---------------------------------	--------------------------------

* Para el avance de los productos se utilizaron los porcentajes de avance reportados por el Sistema de M&E del proyecto.

** Para estos productos se detallan los porcentajes de avance estimados por el equipo de evaluación con base en la triangulación de información realizada, respecto a las metas a medio término.

Anexo 4. Calificación de los criterios del FMAM

Criterios/Dimensiones del FMAM	Calificación ¹⁴	Comentarios
A. RESULTADOS		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El proyecto responde a las políticas globales, nacionales en lo relacionado a la NDT, así como a las prioridades y necesidades locales.
A2. Coherencia	AS	Todas las actividades del proyecto están vinculadas con acciones en marcha, generando sinergias y complementariedad.
A3. Eficacia	MS	Se han alcanzado el 83% de las metas a medio término.
A4. Eficiencia	MI	Se han presentado retos técnicos, administrativos y operativos que afectan la eficiencia. La ejecución presupuestaria es del 35%.
B. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	MP	Existen riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales y de gobernanza moderados para la sostenibilidad
D1.1. Riesgos financieros	MP	
D1.2. Riesgos sociopolíticos	MP	
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	
D1.4. Riesgos ambientales	P	No existen riesgos ambientales para la sostenibilidad o estos son mínimos.
D2. Aceleración y reproducción	P	Los riesgos para la aceleración y reproducción son mínimos.
C. IMPLEMENTACIÓN	MS	Hubo algunas deficiencias en la implementación, como la falta de un mayor acompañamiento al socio ejecutor al iniciar el proyecto. Los resultados cumplen más o menos las expectativas.
D. EJECUCIÓN	MS	Hubo algunas deficiencias en la ejecución como la falta de claridad sobre la cofinanciación recibida, ni sobre cómo se realizará la gestión del conocimiento. Los resultados cumplen más o menos las expectativas.
D.1 Sistema de SyE	MS	El Sistema de M&E fue estructurado en el primer trimestre de 2025. Es un sistema sólido y bien organizado que cumple con las expectativas.
D.2 Implementación del SyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MS	El Sistema de M&E no fue desarrollado en el plazo debido, dado que el profesional responsable no

¹⁴ Ver el sistema de calificación al final del documento.

		tuvo una dedicación exclusiva al proyecto.
Valoración general del proyecto	MS	

Anexo 5. Sistema de calificación de los criterios del FMAM

Las siguientes tablas proporcionan información sobre cómo calificar cada criterio.

Calificación de los resultados generales

La RMT utilizará las metas intermedias establecidas en el marco lógico del proyecto para evaluar el logro del resultado. Si no hay indicadores de metas intermedias disponibles, la RMT basará la calificación de los resultados en la evaluación de los resultados logrados hasta la fecha en comparación con las etapas establecidas en los planes de trabajo y con las metas de final de proyecto.

Tabla A. Resultados

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	<i>El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no hubo deficiencias</i>
Satisfactorio (S)	<i>El nivel de resultados logrado es el esperado o no hubo deficiencias, o estas han sido mínimas</i>
Moderadamente satisfactorio (MS)	<i>El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas</i>
Moderadamente insatisfactorio (MI)	<i>De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o hubo deficiencias significativas</i>
Insatisfactorio (I)	<i>El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o hubo grandes deficiencias</i>
Altamente insatisfactorio (AI)	<i>El nivel de resultados logrado es insignificante o hubo deficiencias muy graves</i>
Imposible de evaluar (IE)	<i>La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.</i>

Tabla B. Sostenibilidad

Calificación	Descripción
Probable (P)	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo.
Moderadamente probable (MP)	Existen riesgos moderados para la sostenibilidad.
Moderadamente improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad.
Improbable (I)	Existen riesgos muy graves para la sostenibilidad
Imposible de evaluar (IE)	Es imposible evaluar la incidencia y magnitud esperadas de los riesgos para la sostenibilidad.

Tabla C/D Implementación y ejecución

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/implementación/ejecución del proyecto/cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Satisfactorio (S)	No hubo deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo algunas deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes

	interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados cumplen más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas y de alguna manera la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, los y resultados son inferiores a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Hubo grandes deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento y resultados es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias muy graves en la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite evaluar la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento.

Tabla E. Seguimiento y la evaluación

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No hubo deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño o implementación del SyE cumple las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo algunas deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas y la calidad del diseño o implementación del SyE es de alguna manera inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Hubo grandes deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias muy graves en el diseño o implementación del SyE
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad del diseño / implementación del SyE.

Anexo 6. Matriz de riesgos del FMAM

Riesgos para alcanzar los resultados

<i>RISK CATEGORIES</i>	<i>RATINGS</i>	<i>ASSESSMENT AND MITIGATION MEASURES</i>
CONTEXT		
<i>Climate</i>	<i>Moderate</i>	El proyecto identificó los peligros, evaluó la vulnerabilidad y la exposición, con el fin de definir las prácticas de manejo sostenible de la tierra apropiadas para cada territorio de intervención. Estas prácticas en algunos casos integran medidas de mitigación.
<i>Environment and Social</i>	<i>Low</i>	Las medidas adoptadas por el proyecto han permitido evaluar el contexto y minimizar los impactos adversos que el proyecto pudiera tener sobre las personas o el medio ambiente.
<i>Political and Governance</i>	<i>Moderate</i>	En los territorios de intervención, especialmente en la región de la costa, existen conflictos socioambientales y políticos importantes, que representan un riesgo para la ejecución del proyecto así como para la sostenibilidad de las acciones y resultados.
INNOVATION		
<i>Institutional and Policy</i>	<i>Moderate</i>	Los cambios de autoridades, las variaciones en los enfoques de políticas públicas y las limitaciones en la disponibilidad de recursos, son riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de las acciones y resultados.
<i>Technological</i>	<i>Moderate</i>	El proyecto está apoyando la utilización de nuevas tecnologías, a nivel de fincas y unidades productivas, para minimizar la degradación de la tierra. Es importante que los productores adopten estas nuevas tecnologías para minimizar riesgos tecnológicos.
<i>Financial and Business Model</i>	<i>Low</i>	No se identificaron riesgos significativos. El proyecto está desarrollando instrumentos e incentivos para promover la adopción de prácticas de manejo sostenible de la tierra a nivel de fincas y unidades productivas.
EXECUTION		
<i>Capacity for Implementation</i>	<i>Low</i>	No se observaron riesgos para la implementación. Los socios institucionales y otras partes interesadas cuentan con las capacidades necesarias para la ejecución e implementación del proyecto.
<i>Fiduciary</i>	<i>Low</i>	No se observaron riesgos fiduciarios asociados a la implementación. La FAO y los socios co-ejecutores del proyecto cuentan con normativas y procedimientos que aseguran un manejo presupuestario adecuado y transparente.
<i>Stakeholder</i>	<i>Low</i>	No se observaron riesgos relacionados con los actores y partes interesadas. El proyecto cuenta con una representación adecuada de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y comunidades locales, así como de actores gubernamentales cuyo apoyo es fundamental para alcanzar los resultados propuestos.

Other (Comunicación y Gestión del conocimiento)	Moderate	A pesar de que las intervenciones del proyecto son técnicamente sólidas y ejecutadas de manera efectiva, la falta de mecanismos que visibilicen su articulación, impactos y contribuciones a las políticas públicas podría limitar su reconocimiento e incidencia. La ausencia de directrices y planes para la gestión del conocimiento representa una limitación, especialmente si se consideran la diversidad de intervenciones a nivel nacional, provincial y local, que corren el riesgo de quedar fragmentadas si no se sistematizan y comunican de forma oportuna y adecuada.
Overall Risk Rating	Moderate	El proyecto presenta riesgos bajos y moderados. Como parte de la estrategia de ejecución del proyecto, se han integrado mecanismos de seguimiento y mitigación de riesgos que permiten cumplir con las salvaguardas del FMAM.