EVALUACION FINAL

Ecuador

Ventana temática
Medio Ambiente y Cambio Climático

Título del Programa:
Programa para la Conservación y el Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva Biósfera del Yasuní

Autores: Oscar Huertas D.
Hernán Reyes G.

Diciembre 2011

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Informe de Evaluación Final

Programa Conjunto

"Programa para la Conservación y el Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva Biósfera del Yasuní"

Ecuador

Mujer Waorani, proyecto de artesanías y reforestación

Oscar Huertas D. **y** **Hernán Reyes G.**

Diciembre de 2011

El análisis y las recomendaciones contenidas en este documento, sólo representan las opiniones de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista y opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva o de los Países Miembros de las Naciones Unidas.

Contenido

Agradecimientos 3
Acrónimos 3
1. Resumen Ejecutivo 5
2. Introducción 10
- Antecedentes 10
- Objetivo de la Evaluación 14
- Metodologías utilizadas en la evaluación 15
- Restricciones y limitaciones 16

3. Descripción de las intervenciones llevadas a cabo 16
4. Análisis 19
5. Conclusiones 37
6. Recomendaciones 40
7. Lecciones aprendidas 42

Anexos 44
Anexo 1. Preguntas de evaluación 44
Anexo 2. Términos de Referencia de la Evaluación 46
Anexo 3. Agenda de asistencia a reuniones y talleres 62
Anexo 5. Resultados mini encuesta por Internet 65
Anexo 6. Cobertura Directa e Indirecta del PY 73
Anexo 7. Montos de Inversión y Niveles de Ejecución Financiera PY 75
Anexo 8. Tabla de Calificaciones Obtenidas 76

Agradecimientos

Este informe fue escrito por los consultores independientes Oscar Huertas y Hernán Reyes quienes agradecen a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Particularmente al personal de las Agencias de Naciones Unidas PNUD, UNESCO, ONU-MUJERES, FAO, OMT, ONU-HABITAT y Fundación Española Solidaridad Internacional que apoyaron en forma muy eficiente el desarrollo y la logística de la agenda, al Ministerio del Ambiente y su equipo, y a las personas consultadas en las comunidades, quienes generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También agradecer a la OCR por su apoyo y la abierta disposición a que esta evaluación se desarrollara en forma independiente y transparente.

Acrónimos

SETECI	:	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
AECID	:	Agencia Española de Cooperación Internacional
AGECI	:	Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (ahora SETECI)
AME	:	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
AMWAE	:	Asociación de Mujeres Waorani del Ecuador
CDN	:	Comité Directivo Nacional del Programa
CGRBY	:	Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera Yasuní
CGP	:	Comité de Gestión del Programa
CGY	:	Certificados de Garantía Yasuní
CODEAMA	:	Fundación para la Conservación y Desarrollo Amazónico
CODENPE	:	Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador
CONCOPE	:	Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador
DRSO	:	Dirección Regional Sucumbíos Orellana del Ministerio del Ambiente
ECORAE	:	Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico
FAO	:	Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura
FCUNAE	:	Federación de Comunas Unión de Nativos de la Amazonía Ecuatoriana
FECD	:	Fideicomiso ecuatoriano de cooperación para el desarrollo
FEPP	:	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FOCAO	:	Federación de Organizaciones Campesinas de Orellana
GAT	:	Grupo Asesor Técnico
INIAP	:	Instituto Investigaciones Agropecuarias
ITT	:	Ishpingo, Tambococha, Tiputini
MAE	:	Ministerio del Ambiente del Ecuador
MCP	:	Ministerio Coordinador del Patrimonio
MINTUR	:	Ministerio de Turismo del Ecuador
MINAM	:	Ministerio de Ambiente
MJDH	:	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
MRE	:	Ministerio de Relaciones Exteriores
NAWE	:	Nacionalidad Waorani del Ecuador
OCR	:	Oficina del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas
ODM	:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONU-HABITAT	:	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

ONU-MUJERES	:	Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
OP´s	:	Organizaciones Participantes
OPIP	:	Organización de Pueblos Indígenas de Pastaza
PIAs		Pueblos Indígenas Aislados
PMC- PIA	:	Plan de Medidas Cautelares para los Pueblos Indígenas en Aislamiento
PNY	:	Parque Nacional Yasuní
PNUD	:	Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPD	:	Programa de Pequeñas Donaciones
PY	:	Programa Yasuní
RBY	:	Reserva de Biosfera Yasuní
RA	:	Rainforest Alliance
SENPLADES	:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SNU	:	Sistema de las Naciones Unidas
SIGOB	:	Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática
TDR	:	Términos de Referencia
UGP	:	Unidad de Gestión del Programa
UICN	:	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNESCO	:	Fondo de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura.
WCS	:	World Conservation Society

1. Resumen Ejecutivo

El presente Informe de Evaluación Final del Programa para la Conservación y Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de Biosfera del Yasuní - Programa Yasuní- fue elaborado por un equipo de evaluadores internacionales interdisciplinario que realizaron diversas entrevistas, encuestas y visitas en terreno entre los días 26 de Septiembre y 07 de Octubre del 2011.

El Programa Yasuní (PY) es apoyado por el Fondo para el logro de los ODM, el cual entrega recursos a los países para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de Programas innovadores con potencial para ser replicados e impactar en la población. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto-PC, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 49 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas al logro de los ODM. La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo reducir la pobreza y la vulnerabilidad apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medio ambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

El Programa Yasuní fue aprobado al inicio del año 2008 con un presupuesto de USD 4.000.000 y una duración de tres años, con el objetivo principal de apoyar la conservación y el manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biósfera del Yasuní (RBY) permitiendo avanzar en el logro del Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) 7 –asegurar la sostenibilidad ambiental–; al mismo tiempo que avanzar en el cumplimiento del ODM 1 –reducción de la pobreza– promoviendo el manejo comunitario de la biodiversidad y los recursos naturales por parte de poblaciones vulnerables. También contribuye a la protección de los derechos fundamentales de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA) que habitan la RBY. Esto se realiza a través de dos componentes:

a) Implementación de políticas públicas nacionales y locales para la conservación y manejo de la RBY, como es el caso de aquellas relacionadas con: i) la gestión integral del territorio de la Reserva; ii) el fortalecimiento de las capacidades para controlar los impactos negativos de las actividades económicas de gran escala; iii) la política nacional de protección a los pueblos indígenas aislados; iv) la iniciativa del país de mantener el crudo en tierra;

b) La gestión de la RBY desde un enfoque de conservación y manejo sostenible comunitario del patrimonio natural y cultural y de mejora de la calidad ambiental, que incluye el apoyo a: i) desarrollar actividades productivas comunitarias ambientalmente sostenibles en la zona de amortiguamiento de la RBY; ii) el fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de la RBY tanto en gobiernos seccionales como en comunidades; y, iii) el desarrollo de mecanismos de sostenibilidad financiera para la conservación y manejo de la RBY, con particular énfasis en el Parque Nacional Yasuní (PNY).

El Programa Conjunto es consistente con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD/UNDAF en inglés) y se inspira en el Documento de Política aprobado por el Grupo Técnico Interagencial de Desarrollo Sostenible del Sistema de Naciones Unidas en Ecuador. El carácter interagencial de la propuesta implica la participación de UNESCO, ONU-MUJERES y ONU-HABITAT para apoyar la transversalización e inversiones en género, ordenamiento territorial y gestión integral del territorio de la RBY. En el marco de esta intervención inspirada en los principios de proteger y promover patrimonios naturales y culturales de la humanidad, se contó con el Programa de Pequeñas Donaciones pequeñas donaciones coadyuvando a la equidad en el uso, acceso y manejo de los recursos naturales mediante la incidencia en las políticas públicas y acciones a nivel local y comunitario.

Los socios locales en la implementación fueron: -Ministerios del Ambiente (MAE), Coordinador de Patrimonio (MCP), Turismo (MINTUR), Relaciones Exteriores (MRE), Justicia y Derechos Humanos (MJDH), Salud, Educación, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Plan de Medidas Cautelares a favor de los Pueblos Aislados (PMC-PIA / MAE), Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera del Yasuní (CGRBY), Universidades San Francisco y Católica, Instituto Investigaciones Agropecuarias (INIAP), Consejos Provinciales de Orellana y Pastaza, Municipios de Arajuno, Aguarico y Francisco de Orellana, Gobiernos Parroquiales de Dayuma, Taracoa, Cononaco, Capitán Augusto Rivadeneira, Tiputini, Yasuní, Santa María de Huiririma y Curaray, Fuerzas Armadas - Brigada de selva 19 Napo, Policía Nacional, Consejo Cantonal de la Niñez y la Juventud, Comisarías de la familia y la mujer, Federación de Organizaciones Campesinas de Orellana (FOCAO), Nacionalidad Waorani del Ecuador (NAWE), Asociación de Mujeres Waorani (AMWAE), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), -Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE), Federación de Comunas Unión de Nativos de la Amazonía Ecuatoriana (FCUNAE /FIKAE), World Conservation Society (WCS), Conservation in Action, Fideicomiso ecuatoriano de cooperación para el desarrollo (FECD), Grupo Faro, Fundación para la Conservación y Desarrollo Amazónico (CODEAMA), Cabildo de Cuenca, Solidaridad Internacional, la Fundación Cándido Rada (FUNDER), la Red Solidaria de Turismo de la Ribera del Río Napo (REST), la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y la Organización Kichwa Challwa Micuna, Asociación de Reciclado res de Orellana (ARO, Fundación líderes Juveniles (FLJ), Fundación Salud Amazónica (FUSA), la Asociación de Moradores de Arajuno (AMA), Asociación de Comunidades Indígenas de Arajuno ACIA, Asociación IKIAM de Chico Méndez y Fundación Pachamama.

Contexto del Programa y de la Evaluación

El Ecuador enfrenta serios problemas ambientales relacionados con la reducción de la base del patrimonio natural. El país registra la segunda tasa de deforestación más alta en el continente (190.000 has por año), y casi 200 de sus especies animales se encuentran seriamente amenazadas. La pérdida de agro-biodiversidad ha sido rápida: se estima, por ejemplo, que las pérdidas de variedad genética en algunas provincias van del 12% al 40%, y que más del 65% de la tierra erosionada se emplea para fines productivos contrarios a los que recomienda la vocación de los suelos. La reducción de la base del patrimonio natural ha tenido un impacto directo en aquellas poblaciones más vulnerables cuyo sustento depende del aprovechamiento de los recursos naturales tales como bosques, suelos y agua. Esto también ha contribuido al agotamiento de un modelo primario-exportador concentrado en actividades cuyos niveles de productividad se han visto afectados por el deterioro del entorno[1]. Dentro de este contexto de deterioro medioambiental, la acción conjunta de las Agencias del Programa Conjunto a través de la generación de medios de vida sostenibles, han hecho un esfuerzo por integrar en las actividades turísticas una estrategia de desarrollo que se enmarca dentro de actividades productivas adaptadas a las características socio ambientales locales siendo también fortalecidas por el Programa Yasuní a través del trabajo en seguridad alimentaria.[2]

La Reserva de la Biosfera Yasuní y el Parque Nacional Yasuní son considerados como una de las zonas de mayor biodiversidad del planeta. Se encuentra en la Amazonía del Ecuador y se estima que contiene 4.000 especies de plantas, 173 mamíferos y 610 especies de aves. Es uno de los pocos sitios caracterizados como refugios del pleistoceno que conservaron condiciones climáticas tolerables y se

[1] Términos de Referencia Programa Yasuní.

[2] Términos de Referencia Programa Yasuní.

convirtieron en focos de diversidad vegetal y polos de inmigración animal, guardando en su interior la riqueza natural de millones de años, que la dureza del clima no permitió mantener en el resto del mundo.[3]

La conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la RBY forman parte de las prioridades nacionales del Gobierno del Ecuador que pueden ser identificadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), en especial, en los objetivos 1 (auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad) y 4 (garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable).

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la medición de los resultados de desarrollo y los posibles impactos generados por el Programa Conjunto Yasuní, en base al alcance y los criterios de evaluación incluidos en los Términos De Referencia.(TdR)

La propuesta técnica para abordar esta consultoría consistió en la recopilación y cruce de 6 tipos de análisis de información sobre el Programa Conjunto y sus componentes permitiendo entender asimismo, las tres instancias de implementación del programa, a saber Comité Directivo Nacional (CDN), Comité de Gestión del Programa (CGP) y la Unidad de Gestión del Programa (UGP), y medir lo sucedido en los niveles de diseño, procesos y resultados. Adicionalmente basándose en la identificación de la teoría de cambio del programa o lógica de intervención, se buscó explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trató de determinar los supuestos que subyacían a la intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita que se dio en la gestión del programa.

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permitieron entender los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, recoger información sobre la implementación y gestión para poder examinar la correspondencia entre la información recopilada y la teoría inicial para analizar el éxito alcanzado.[4]

Principales Conclusiones

El Programa Yasuní fue pertinente al mantener la coherencia con los intereses de País y las necesidades de las Provincias de Orellana y Pastaza. La conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la RBY forman parte de las prioridades nacionales del Gobierno del Ecuador que pueden ser identificadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), en especial, en los objetivos 1 (auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad) y 4 (garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable). Las necesidades de la población intervenida son pertinentes con los objetivos del Programa al señalar que Ecuador tiene un índice promedio de pobreza del 39%. En la región amazónica, y específicamente en las provincias de Orellana y Pastaza, donde se encuentra la RBY, los índices de pobreza alcanzan el 83% y el 67%, respectivamente.

El Programa Conjunto contribuyó en hacer frente a necesidades concretas en la zona y apoyo técnico a los Ministerios que actúan en la misma. La evaluación constató en terreno que los principios estratégicos de la Teoría de Cambio fueron acertados pues por su propia naturaleza tuvo una mirada multidimensional de la zona intervenida, además de un propósito de abordar la implementación bajo un criterio de desarrollo integral de la RBY. Las condiciones étnicas, sociales, políticas y económicas que en la actualidad afectan la Reserva, exigían el diseño de un Programa

[3] Idem.

[4] Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

Conjunto para la implementación del Programa Yasuní. Sin embargo, operativamente, el diseño no consideró un espacio de conciliación de los aspectos administrativos, ni de los retos operativos desde su inicio. La conceptualización del Programa Conjunto debió prever que existirían necesidades de compatibilización entre las formas de operar de las distintas agencias del SNU involucradas, creando las condiciones administrativas, operativas, y financieras que le permitieran trabajar con eficacia y eficiencia en su etapa de implementación interagencial. Como consecuencia del diseño inicial tampoco se contó con una adecuada Estrategia de Seguimiento y Evaluación que impidiera el retraso del desarrollo de las actividades.

Los problemas anteriores fueron señalados en la evaluación intermedia, generándose un cambio sustancial a partir del análisis de las recomendaciones de la misma. El equipo se renovó y las personas que asumieron en esta "segunda etapa", lograron dar cumplimiento a las actividades y al logro de resultados. Es importante destacar que el Coordinador Residente lideró el cambio y entregó flexibilidad al modelo asumiendo el papel de conducción estratégica inicialmente asignado al CDN y entregó la dirección del Programa a un Coordinador de Programa que se encargó de gestionar las tareas en la práctica tanto del CGP como de la UGP. El Coordinador General logró consolidar una estructura organizacional eficiente que permitió que la pérdida de aproximadamente un año de operación no se transformara en el fracaso del Programa, alcanzando a cumplir en dos años la mayor parte de las actividades comprometidas

La gestión que se activó en esta segunda etapa del Programa permitió cumplir con las actividades pero operó sobre un contexto de urgencia; a juicio del equipo evaluador, no tuvo el espacio para observar los objetivos a largo plazo del Programa, de tal manera de asegurar la permanencia de los efectos de las acciones implementadas.

El diseño inicial de la Modalidad de gestión del Programa no permitió en algunos casos que esta fuera eficiente y cumpliera con lo comprometido en el Documento de Programa (PRODOC). Tal fue el caso del Comité Directivo Nacional (CDN). El nivel administrativo y el rango de estos actores pudo hacer pensar al diseño inicial que se contaría con la participación directa del Gobierno Nacional en el desarrollo y la toma decisiones en el Programa, aportando estas instancias al buen desempeño y posicionamiento político. Para la actual Evaluación final el diseño de esta instancia coordinadora tuvo un propósito loable, pero "soñador". Cabe señalar que pocas veces estas instancias de poder participan directamente en aprobaciones de gestión y participación como se estableció en el documento. Fue a través del Comité de Gestión del Programa, que se objetivó la relevancia del PY en el país.

La evaluación llego a la conclusión de que gracias al Comité de Gestión y a la especial labor del Coordinador del programa, el PY pudo alcanzar resultados concretos; la Evaluación constató que el Comité de Gestión fue útil para el cumplimiento de actividades, pero no para fines de desarrollo nacional mensurables; no obstante logró que el Ministerio del Ambiente y los socios ejecutores se apropiaran de los objetivos del Programa y trabajaran como un solo equipo alcanzando productos y resultados.

La actual evaluación constató que el logro de los productos y resultados y en especial el cumplimiento de las actividades fueron satisfactorios y respondieron a lo esperado inicialmente. Se obtuvieron productos que suministraron valiosos insumos a la administración y Estado ecuatoriano tales "asegurar la sostenibilidad de procesos de una manera integral, con importantes avances en el apoyo al Ordenamiento territorial de la Reserva de Biosfera Yasuní (RBY) y del Parque Nacional Yasuní (PNY) procesos manejados con los más altos estándares participativos-. A su vez, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la RBY han acordado incluir los lineamientos que resultan de estos procesos en la actualización de sus planes de desarrollo, ordenamiento territorial. Otros ejemplos de resultados incluyen el avance del plan de Educación para el Desarrollo Sostenible

(EDS) en la RBY, acuerdos para el logro de códigos de conducta y el establecimiento de un modelo de turismo sostenible en la RBY, una mayor capacidad de incidencia de las mujeres a nivel cantonal reflejada en una mayor asignación presupuestaria a esta mesa en el Municipio de Orellana, y la reducción de tráfico ilegal de especies maderables, de vida silvestre y de carne de monte gracias a campañas de sensibilización para la prevención de delitos ambientales, acompañada por proyectos de seguridad alimentaria y generación de ingresos alternativos, y a un mejor equipamiento y capacitación del personal de control del MAE en territorio. Además de 38 proyectos productivos, de manejo de bienes y servicios eco sistémicos y de gestión ambiental del PY"[5]. Fortalecimiento de capacidades en manejo de microempresas, creación y manejo de cajas de ahorro y crédito, diseño y presentación de propuestas de proyectos, entre otros la Base de datos de la Reserva de Biosfera Yasuní que fue un mecanismo de apoyo del Plan de Manejo del Parque Nacional; u otro Producto como el Estado del Arte de la Normativa sobre Pueblos Indígenas en Situación de Aislamiento y Contacto Inicial que recopiló los principales instrumentos legales y de política para la protección de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA).

Se logró exitosamente realizar trabajos entre las agencias del SNU creando condiciones para una coordinación global y puesta de acuerdo en temas de gastos y actividades, entre otras. Sobre todo se logró una acción conjunta entre las Agencias como Sistema y el Ministerio del Ambiente y otros ministerios asociados. Ejemplo de ello fue lograr reunir en un seminario a las Agencias de Naciones Unidas y varios Ministerios para discutir el cómo evitar la matanza y tráfico de carne silvestre o de monte.

A nivel local es destacable una experiencia muy interesante y que se debe estudiar mejor, la aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) denominado SIMONA. Este sistema es una herramienta que se aplica mediante ONGs que efectúan la labor de monitoreo y acompañamiento a los pequeños proyectos financiados en parte por el PPD. Este monitoreo y acompañamiento debe asegurar el cumplimiento por parte de los proyectos de los enfoques orientadores de este financiamiento: ambiental, género, interculturalidad, medios de vida sostenible, organización y participación y generación.

[5] MDGF Ecuador. Programa Medio Ambiente 1° Semestre 2011

2. Introducción

- **Antecedentes**[6]

En diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un montante de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del Sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente el 24 de septiembre de 2008, España comprometió €90 millones destinados al lanzamiento de una ventana temática de Infancia y Nutrición. El F-ODM apoya a los países en el progreso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros Objetivos de Desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de réplica e impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los equipos de Naciones Unidas en el país promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 49 países que corresponden a 8 ventanas temáticas.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

La ventana está compuesta por 17 Programas Conjuntos que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante se pueden identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos Programas Conjuntos. La mayor parte de la ventana busca contribuir a 3 tipos de resultados; transversalizar el medio ambiente, la gestión de recursos naturales y las acciones contra el cambio climático en las políticas públicas, mejorar la capacidad del país a planificar e implementar acciones concretas a favor del medio ambiente, valorar y mejorar la capacidad de los países para adaptarse al cambio climático.

Los beneficiarios de los programas conjuntos de la ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales a la población local. La totalidad de los programas conjuntos tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Se pueden encontrar otros involucrados tales como la sociedad civil, comunidades y ciudadanos.

El Ecuador enfrenta serios problemas ambientales relacionados con la reducción de la base del patrimonio natural. El país registra la segunda más alta tasa de deforestación en el continente (190.000 has por año), y casi 200 de sus especies animales se encuentran seriamente amenazadas. La pérdida de agro-biodiversidad ha sido rápida: se estima, por ejemplo, que las pérdidas de variedad genética en algunas provincias van del 12% al 40%, y que más del 65% de la tierra erosionada se emplea para fines productivos contrarios a los que recomienda la vocación de los suelos. La reducción de la base del patrimonio natural ha tenido un impacto directo en aquellas poblaciones más vulnerables cuyo sustento depende del aprovechamiento de los recursos naturales tales como bosques, suelos y agua. Esto también ha contribuido al agotamiento de un modelo primario-exportador concentrado en actividades cuyos niveles de productividad se han visto afectados por el deterioro del entorno.

Otro de los problemas que enfrenta el país lo constituye la degradación ambiental de los centros poblados. En los cantones de Arajuno, Orellana y Aguarico ubicados en las provincias de Orellana y

[6] Según los TdR (Anexo 3)

Pastaza, donde se encuentra la RBY, los índices de dotación de agua potable son de 12,8%, 18,2% y 9,8% respectivamente, y para la región amazónica es de 24,1% para los mismos cantones la dotación de red de alcantarillado es de 7,4%, 24,7% y 18,9 % respectivamente, y para la región amazónica es de 36%. Los datos cantonales provienen del censo de población y vivienda de 2001 y los regionales de la encuesta de condiciones de vida de 2006.[7]

Estimaciones realizadas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), evidencian que no obstante el aumento registrado en el acceso de la población al agua potable, todavía cerca del 33% de los habitantes carece de este importante derecho. Los métodos de disposición de desechos sólidos son precarios y muy pocos municipios tienen sistemas de eliminación segura de aguas servidas. Debido a la escasa inversión pública en el área, la cobertura podría llegar a alrededor del 55% en el año 2015, si no se emprenden esfuerzos importantes para ampliarla.

Las causas principales para la reducción de la base del patrimonio natural y la degradación ambiental se relacionan con: i) la inequidad en el acceso, uso y manejo de los recursos naturales; ii) la alta dependencia de recursos naturales por parte de la economía; y, iii) la existencia de patrones de producción y consumo insostenibles. Estas causas han contribuido a un modelo socio-económico insostenible, puesto que no solo se ha socavado la base de patrimonio natural, sino que las rentas obtenidas de su explotación no se han reinvertido proporcionalmente en la creación de oportunidades y capacidades, ni en el cumplimiento de los derechos de la mayoría de la población.

Algunos de los retos de la conservación y desarrollo sostenible revisten una magnitud excepcional en el caso de ecosistemas como los de la Reserva de la Biósfera del Yasuní. La excepcionalidad y fragilidad de estos ecosistemas, su vulnerabilidad frente a los impactos de actividades económicas de gran escala, la riqueza de su patrimonio natural y cultural, la complejidad de una gestión integral de su territorio que permita afrontar los desafíos de asegurar medios de vida ambientalmente sostenibles a las comunidades que habitan la RBY y de enfrentar la calidad ambiental de sus centros poblados, son algunos de los factores que requieren un tratamiento diferenciado por parte del país en su conjunto.

Dentro de la Reserva de la Biosfera Yasuní (RBY), el Parque Nacional Yasuní es considerado como una de las zonas de mayor biodiversidad del planeta. Se encuentra en la Amazonía del Ecuador y se estima que contiene 4.000 especies de plantas, 173 mamíferos y 610 especies de aves. Es uno de los pocos sitios caracterizados como refugios del pleistoceno que conservaron condiciones climáticas tolerables y se convirtieron en focos de diversidad vegetal y polos de inmigración animal, guardando en su interior la riqueza natural de millones de años, que la dureza del clima no permitió mantener en el resto del mundo. En una sola hectárea del Parque Nacional Yasuní existen casi tantas especies de árboles y arbustos como de árboles nativos en toda América del Norte (estimados en 680 especies). La RBY en sus 2 millones de hectáreas incorpora tres unidades de manejo, incluido el Parque Nacional Yasuní.

En el subsuelo del Parque Nacional Yasuní existen reservas de crudo de aproximadamente 930 millones de barriles[8], cifra equivalente a más del 20% del total de reservas petroleras que posee el Ecuador (4.200 millones de barriles). A esta riqueza natural se suma la existencia de pueblos que han optado por vivir en aislamiento voluntario –Tagaeri y Taromenani– que en su condición de pueblos originarios, forman parte del patrimonio sociocultural tangible e intangible de la humanidad, así como diversas nacionalidades principalmente Waoranis, Kichwas y Shuars, y grupos mestizos. La población que habita la Reserva alcanza aproximadamente 290 mil personas, cuyos ingresos en la mayoría de los casos ubican a estas poblaciones en situación de pobreza y pobreza

[7] Términos de Referencia.

[8] De acuerdo algunos datos de Ongs señalan que las reservas petroleras dentro del PNY podrían superar los 2.000 millones de barriles de crudo muy pesado (15 grados API).

extrema. Arajuno es un cantón donde el 90% de su población es indígena y pertenecen a las nacionalidades Kichwas (86%), Waoranis (10%) y Shuars (4%). El resto se compone de población: blanco, mestiza/colona y afroecuatoriana.

La RBY es un área altamente vulnerable por las presiones económicas que enfrenta, entre las que destacan: extracción petrolera[9] sin los debidos resguardos y parámetros ambientales, tala ilegal de bosques, tráfico de especies silvestres, colonización, turismo descontrolado y actividades agrícolas (palma africana, principalmente) y ganaderas extensivas. Particular preocupación por sus impactos ambientales constituye el potencial desarrollo del eje Multimodal Manta-Manaos, megaproyecto inserto en la Iniciativa para la Integración de la Infraestructurea Regional Sudamericana (IIRSA), que permitirá enlazar los océanos Pacífico y Atlántico, para fortalecer la relación comercial entre el Ecuador y Brasil. Este eje multimodal comprende la construcción de un puerto fluvial de transferencia, dragado y reencauzamiento de las aguas del Río Napo, además de la construcción y mejoramiento de un eje vial que empate el Puerto de Manta con la hidrovía del Napo.

En este contexto, la existencia de los pueblos indígenas se encuentra seriamente comprometida, particularmente en lo que respecta a los pueblos Tagaeri y Taromenane –víctimas de etnocidio y pérdida de hábitat natural. Igualmente muchas de las especies animales de la RBY están dentro de la Lista Roja de especies en peligro de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN.

En RBY habitan comunidades indígenas Waoranis, Kichwas y Shuars que enfrentan dificultades para ejercer sus actividades económicas tradicionales y se han visto obligadas a optar por formas de subsistencia que en algunos casos ejercen presión sobre los recursos naturales.

La mayoría de los centros poblados de la RBY enfrentan problemas de degradación ambiental vinculados con la precaria dotación de servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de residuos sólidos. En este orden, los gobiernos locales de estos centros enfrentan los desafíos de poner en marcha un conjunto responsabilidades de gestión ambiental.

Estos problemas están siendo enfrentados por el país desde el marco de planificación del desarrollo tanto nacional como seccional. La presente administración está impulsando decididamente el diseño y posterior aplicación de políticas de defensa del patrimonio natural y cultural de la RBY. Así, el Gobierno emitió la política de protección de los pueblos en aislamiento voluntario, y ha lanzado con voluntad política la propuesta de mantener el crudo en tierra a través de Iniciativa Yasuní ITT. Esta declaratoria gubernamental está sujeta al desarrollo de mercados que permitan la obtención de recursos financieros que compensen parcialmente la renuncia que hace el país a los recursos que se generarían por concepto de la explotación de este campo petrolero y reconozcan la contribución del Ecuador a la no-emisión de gases de efecto invernadero y la conservación de biodiversidad de importancia mundial contenida en la RBY.

Este Programa tiene como objetivo apoyar la conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biosfera del Yasuní (RBY), permitiendo avanzar, en el logro del ODM 7 – asegurar la sostenibilidad ambiental –, contribuyendo a la conservación de una de las zonas de mayor diversidad biológica y cultural del mundo, y del ODM 1 – reducción de la pobreza – promoviendo el manejo comunitario de la biodiversidad y los recursos naturales por parte de poblaciones vulnerables con el fin de generar medios de vida ambientalmente sostenibles. Además contribuye a la protección de los derechos fundamentales de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA) que habitan la RBY. Estos objetivos aportan principalmente al cumplimiento del objetivo 4 del Plan

[9] En este Parque se encuentran operando tres empresas transnacionales petroleras: Repsol-YPF (española argentina), Pérez Companc (argentina) y Vintage (estadounidense) con bloques de 200.000 Ha.; y Petroecuador, la empresa nacional que hasta el momento tiene a su cargo el proyecto ITT.

Nacional para el Buen Vivir (PNBV), “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable”.

El apoyar la conservación y el manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biósfera del Yasuní (RBY), significa trabajar en un área aproximada de 2 millones de hectáreas en las provincias de Orellana y Pastaza lugares de gran riqueza en su patrimonio natural y cultural, constituyéndose al mismo tiempo en un ecosistema frágil y vulnerable frente a los impactos de actividades económicas.

Las acciones del Programa se organizaron en dos componentes:

a. El primero de los cuales se centró en la implementación de políticas públicas nacionales y locales para la conservación y manejo de la RBY, incluyendo: (i) gestión integral del territorio de la Reserva, (ii) fortalecimiento de capacidades para reducir impactos negativos de las actividades económicas de gran escala, (iii) política y estrategias nacionales de protección de los pueblos indígenas aislados, y (iv) la iniciativa del país de mantener el crudo en tierra.

b. El segundo de los componentes se centró en la gestión de la RBY desde un enfoque de conservación y manejo sostenible comunitario del patrimonio natural y cultural y de mejoramiento de la calidad ambiental, incluyendo: (i) desarrollar actividades productivas comunitarias ambientalmente sostenibles en la zona de amortiguamiento de la RBY, (ii) el fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de la RBY, y (iii) el desarrollo de mecanismos de sostenibilidad financiera para la conservación y manejo de la RBY, con particular énfasis en el Parque Nacional Yasuní.

El Programa Yasuní tiene al Ministerio del Ambiente como socio principal y coordinador de los procesos impulsados por el Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Culto, el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Turismo, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el CONAMU, CONCOPE y CODENPE. El programa pretendía articular su trabajo con los gobiernos provinciales y municipios de las provincias de Orellana y Pastaza, y desarrollar sus acciones con un enfoque propenso al desarrollo de las capacidades nacionales, regionales y locales, así como a la participación activa de organizaciones comunitarias de base, ONGs y de las personas destinatarias de esta cooperación. Las agencias del SNU participantes son FAO, PNUD, UNEP, UNESCO, ONU-HABITAT, ONU-MUJERES y OMT.

El programa Yasuní se ejecuta desde abril de 2008 y se estima su cierre para diciembre de 2011.

Bajo el marco de la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del F-ODM y las Directrices de Ejecución del Programa, se le exigía al Programa que diseñara y pusiera en práctica un sistema de Seguimiento y Evaluación, dentro de los cuales debía contar con una serie de herramientas tales como planes operativos anuales, un marco de seguimiento y evaluación e informes mensuales de avance financiero y programático, complementados por visitas de campo y procesos testimoniales de personas y representantes de instituciones involucradas con el PY en terreno.

En mayo de 2010 el Secretariado del F-ODM realizó una evaluación intermedia al Programa Yasuní con enfoque formativo que, junto con los resultados de tres visitas adicionales del Secretariado del F-ODM al Programa, proveyó de recomendaciones e insumos para realizar ajustes importantes en el proceso de ejecución del Programa Conjunto.

- **Objetivo de la Evaluación.**

La evaluación final es de naturaleza acumulativa y busca:

- Medir/evaluar hasta qué punto el Programa Conjunto ha ejecutado sus actividades, entregado productos concretos y alcanzado resultados y, específicamente, midiendo los resultados de desarrollo.
- Generar conocimientos prácticos, en una o más de las ventanas temáticas del F-ODM, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (ampliación) e internacional (posibilidad de repetición).

Como resultado, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones generadas por esta evaluación serán parte de la ventana temática y una meta-evaluación que el Secretariado del Fondo ODM está llevando a cabo para sintetizar el impacto global de la inversión a nivel nacional e internacional.

La evaluación final pretendía detectar los resultados de desarrollo y los posibles efectos generados por el Programa Conjunto Yasuní, en base al alcance y los criterios incluidos en sus términos de referencia[10]. Esto ha permitido establecer conclusiones y recomendaciones para el Programa Conjunto.

La presente evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

- Medir/evaluar hasta qué punto el Programa Conjunto ha logrado comprender las dinámicas regionales y ha contribuido a atender las necesidades y retos identificados en el análisis original articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada a la Secretaría del F-ODM.
- Medir/evaluar el grado de incidencia del Programa Conjunto a nivel nacional, regional y local; así como, la eficiencia y la calidad proporcionadas en productos y resultados respecto a lo previsto inicialmente o posteriormente revisado oficialmente en el marco de monitoreo y evaluación del programa.
- Medir/evaluar hasta qué punto el programa conjunto ha tenido un impacto positivo, en términos de conservación del patrimonio natural y cultural de la RBY, en la vida de la población-objetivo y los/las participantes, ya sean individuos, comunidades, instituciones, etc. según las intenciones del programa.
- Medir/evaluar la contribución del Programa Conjunto a los objetivos establecidos en su ventana temática respectiva, así como los objetivos generales del Fondo de los ODM a nivel local y al Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) a nivel nacional.
- Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en temas específicos de la ventana temática como se indica en los Términos de Referencia temáticos, los ODM, la Declaración de París 2005, los Principios de Accra 2008 y la reforma de las Naciones Unidas, a fin de apoyar la sostenibilidad del programa conjunto o alguno de sus componentes.

Los principales usuarios de la evaluación son:

- Estado: Ministerio de Ambiente (MAE), Ministerio Coordinador de Patrimonio (MCP), Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos (MJDHC), Ministerio de Turismo (MINTUR), Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

[10] Ver anexo 3 Términos de Referencia Evaluación

- Sistema de Naciones Unidas: Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Ecuador (OCR), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer (ONU-MUJERES), Organización Mundial de Turismo (OMT), Organización de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT)
- Titulares de derechos: Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera del Ecuador y las organizaciones que lo conforman. Comunidades participantes en los diferentes proyectos e iniciativas locales.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Secretariado del F-ODM

- **Metodologías utilizadas en la evaluación**

El trabajo realizado, utilizó entrevistas como una de las principales fuentes de recolección de información y datos relevantes para la evaluación. La activa participación de los interesados directos en la Evaluación contribuyó a la validez de sus resultados. Mediante las entrevistas (en promedio de una hora de duración cada una) dieron a conocer su participación, sus juicios evaluativos en forma independiente y mostraron evidencias de la acción del Programa, los impactos a nivel institucional y a nivel de personas, mostrando datos, instrumentos de difusión, procesos de implementación, además de lecciones aprendidas y situaciones a mejorar. Toda esta información fue gracias a una propuesta técnica que basó su metodología en las entrevistas a los actores pertinentes.

La visita de campo se desarrolló entre el 26 de septiembre y el 7 de octubre en Ecuador, allí se consultaron directamente a las agencias del SNU, y por parte del Gobierno Nacional se entrevistó al Ministerio del Ambiente. También se consultó a diferentes ONGs, el Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera Yasuní (CGRBY), centros de estudio, operadores y otras agencias de cooperación con experiencia en el manejo de reservas. A nivel local se entrevistaron grupos de beneficiarios y beneficiarias, pequeños productores, asociaciones de productores, otros actores y autoridades locales y organizaciones de mujeres, etc. La agenda de la evaluación se desarrolló en la ciudad de Quito y se realizaron diferentes visitas de terreno en la ribera del rio Napo así como en Rumipamba y Taracoa.

La mayoría de las consultas se hizo a través de entrevistas donde el equipo evaluador consultaba de manera independiente a las diferentes fuentes de información, buscando la objetividad en las respuestas, realizando preguntas y subpreguntas con elementos de control para evitar el sesgo, y buscando la mayor síntesis posible debido a la cantidad de fuentes consultadas. Es importante anotar que el proceso de evaluación se desarrolló de manera paralela con el proceso de sistematización del programa, esto se debió a la solicitud del mismo programa para adelantar ambos procesos de manera eficiente y sin sobrecargar a las comunidades con consultas de información. El equipo evaluador considera que esta dinámica no afectó el desarrollo metodológico de la evaluación, y por el contrario, permitió complementar la información recabada.

Con las entrevistas a socios nacionales, PC y agencias del SNU se discutieron temas sobre la sostenibilidad de los procesos del PC, la articulación y comunicación entre las instituciones ejecutoras, entre las Agencias y entr las Instituciones y las Agencias alrededor del PC, los factores de éxito del mismo, los obstáculos y la percepción de debilidades y fortalezas. A este nivel se consultó principalmente sobre asuntos de diseño y proceso.

Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades, organizaciones e instituciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la implementación del Programa. Adicionalmente se distribuyó por Internet una encuesta con un número limitado de preguntas (7 preguntas cerradas y 3 abiertas) que se envió a 60 personas y representantes de 35 instituciones involucradas con el PY obteniéndose 25 respuestas que validan adecuadamente la información recabada.

Una vez recopilada la información, el equipo consultor procedió a identificar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones basándose en la evidencia recopilada.

- **Restricciones y limitaciones**

La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos en la información recopilada. Dichos riesgos consistieron en (i) la posible autocensura debido a que los informantes podían cohibirse de responder libremente por pensar que se corría algún riesgo institucionalmente o comprometer el futuro del PC. Este sesgo se abordó haciendo énfasis en las preguntas sobre hechos concretos, evitando recoger comentarios que no se ajustaban a la investigación y tratando de evitar las prenociones y prejucios de los entrevistados. Otro posible sesgo fueron los posibles intereses de las fuentes consultadas o posiciones establecidas frente a la intervención, que podían distorsionar los elementos de información; para esto se buscó y se consultó a una gran cantidad de fuentes y la totalidad de actores (por niveles) para hacer realizar la triangulación de la información.

Cabe destacar que el desarrollo logístico y operativo fue responsabilidad del PY y que la agenda se desarrolló sin interferencias en la autonomía del equipo evaluador.

3. Descripción de las intervenciones llevadas a cabo

Las intervenciones llevadas a cabo fueron tanto de nivel macro como a nivel mezo y micro, abordando en forma muy ambiciosa todos los problemas señalados en el diagnóstico que da origen al Programa. A continuación se señalan los aspectos más destacables de los logros de la intervención en sus distintos niveles:

Se aportaron insumos claves como el Plan de Ordenamiento de la RBY que permitió elaborar un Plan de Manejo del PNY, también se aprobaron los estatutos del Comité de Gestión de la Reserva de la Biosfera de Yasuní, CGRBY el cual venía funcionando desde hace 10 años informalmente sin embargo el Programa ayudó con los estatutos y el reconocimiento formal por parte del Ministerio del Ambiente. Ahora el CGRBY es una institución legal en el cual confluyen representantes de las etnias, colonos, representantes de los GAS y de la Sociedad Civil. Dado que se ayudó en su formalización se integraron al comité más representantes indígenas (antes era sólo un representante indígena) y de otros actores locales.

Debido a que en varios casos los emprendimientos (PPD) eran asumidos por la comunidad local, se les asesoró técnicamente para que se fortalecieran organizacionalmente, especialmente comunidades indígenas. Se pudo constatar a través del Producto Conjunto 1.1.3. "Metodología participativa para la delimitación, zonificación y ordenamiento territorial", 1.1.4. "Delimitación participativa de la RBY, que incorporó criterios eco sistémicos e interculturales", 1.1.6. "Plan participativo de manejo de la RBY, que incluye centros urbanos y asentamientos"[11]. El Programa Conjunto posibilitó espacios de reunión, coordinación y participación que fortalecieron a las organizaciones.

[11] Ïdem

Se apoyó y fomentó la seguridad alimentaria de las comunidades. A través del Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES, y el Programa "Aliméntate Ecuador", se establecieron acuerdos para la producción de proteína animal y de hortalizas orgánicas a través de capacitaciones para la seguridad y soberanía alimentaria.

Se fortaleció el Sistema de control forestal a través del proceso de actualización de la normativa forestal.

Se generaron capacidades locales medio ambientales a través de proyectos de Ecoturismo Comunitario en la comunidad de Quehueriono, se fortaleció la gestión ambiental y participación ciudadana en los gobiernos seccionales de la RBY, con: el manejo de potreros y recuperación de áreas degradadas de pastos mediante reforestación; producción de alevines para repoblamiento de causes naturales de agua con especies nativas de peces; con el establecimiento de un modelo de Negocios Inclusivos. Se desarrollaron estudios tales como: Propuesta regional para delimitación, zonificación y ordenamiento territorial de la RBY, Documento base de la Ley Orgánica para la Conservación y Uso Sustentable de los Bosques, Evaluación de la consistencia de la iniciativa Yasuní ITT con la teoría microeconómica, Evaluación de prospectivas de compensación internacional por el mantenimiento indefinido de las reservas petroleras del campo ITT, Diagnóstico de necesidades de capacitación de los funcionarios de 5 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Estudio de armonización de los planes de gestión ambiental de los GAD con el Plan Nacional para el Buen Vivir, Mapeo de organizaciones locales, actores e iniciativas desarrolladas sobre temas de gestión ambiental local.

El Programa Conjunto tuvo como resultado no sólo contribuir a los Objetivos del Milenio a través de sus productos y resultados, sino también a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador que establece en su objetivo número 1: (…) auspiciar la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad; y a su objetivo número 4 que garantiza los derechos de la naturaleza y promoción de un ambiente sano y sustentable.

El Programa contribuyó a la ventana temática de medio Ambiente y Cambio Climático por la propia naturaleza del mismo pues se concibe bajo estos principios, varios de sus productos directa o indirectamente contribuyeron a la ventana y ejemplo de ello es el Producto Conjunto 1.1 que dispone la creación de un Plan Integral de Gestión para el desarrollo sostenible y conservación de la RBY, como también el Producto Conjunto 1.4 respecto de la iniciativa de mantener la reserva de crudo en tierra: el Programa Conjunto la difunde, promueve e implementa a nivel regional, nacional e internacional. La participación del PC en esta iniciativa tuvo un invaluable valor público pues el Estado Ecuatoriano se ha empeñado en comprometer a los países del mundo con la protección a una reserva que no sólo asegura el patrimonio natural y cultural de Ecuador, sino la continuidad de especies y de la propia vida humana al enfrentar el Cambio Climático a través de un manejo sustentable del medioambiente. A través del Producto Conjunto 1.4., que hace referencia a la Iniciativa Yasuní ITT, PNUD-Ecuador y otras Agencias han promovido a escala regional, nacional e internacional mantener la reserva de crudo en tierra. A través del Programa se han generado 6 documentos para fortalecer la Iniciativa Yasuní-ITT; 21 Documentos de Evaluación de consistencia de la Iniciativa con la Teoría microeconómica incluidos estudios de análisis multicriteriales, además de revisión y diagramación de documental.

A través de su ejecución conjunta el PY ayudó a aumentar la eficacia de la ayuda internacional al desarrollo de Ecuador y coincidió con la Declaración de París y el Programa de Acción Accra al estar comprometido con la erradicación de la pobreza promoviendo asociaciones fuertes y eficaces para cumplir con los objetivos de desarrollo de los países. A través del mecanismo PPD se está ayudando a erradicar la pobreza cumpliendo con el objetivo 1 de los ODM; y a través del fortalecimiento del CGRBY, promovió las asociaciones eficaces para el cumplimiento de objetivos de desarrollo.

El Programa Conjunto determinó las formas eficaces guiado por las estrategias y prioridades de desarrollo establecidas por Ecuador, cumpliendo así con uno de los principios básicos de la Declaración de París que dice "(…) nos guiaremos por las estrategias y prioridades de desarrollo establecidas por los países socios. Individual y colectivamente, elegiremos y diseñaremos las formas adecuadas y complementarias tendentes a potenciar lo más posible su eficacia combinada (…)".[12]

Cabe recordar que el Programa Conjunto Yasuní coincide con los Principios del Plan Nacional para el Buen Vivir pues se adaptó a la nueva legislación Ecuatoriana, adaptando las intervenciones de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas, logrando armonizar el Plan Nacional para el Buen Vivir y el Plan Nacional Ambiental con el Marco de Monitoreo y Seguimiento establecido en el documento del Programa Conjunto.

Se debe señalar, además, que el Programa Yasuní fue coherente con el enfoque unificado "unidos en la acción", permitiendo lograr mejores resultados de desarrollo propiciando un mayor liderazgo nacional, fomentando la colaboración y la apropiación nacional en alianzas de desarrollo con entidades del sistema de las Naciones Unidas. Este enfoque es un modelo de Naciones Unidas para responder mejor a los desafíos multisectoriales. Cabe señalar que Las Agencias del Sistema han hecho de las sinergias entre las organizaciones participantes, la principal estrategia para la ejecución de actividades. Algunos ejemplos de ello en el Programa Yasuni fueron:

- Coejecución de fondos entre agencias: mecanismo de pago directo con base en un comité interagencial de decisión.
- Unir esfuerzos en actividades de educación y fortalecimiento de capacidades por medio de sistemas virtuales que permanezcan en el tiempo.
- Estatutos del Comité de Gestión de la Reserva de la Biosfera de Yasuní, institución legal en el cual confluyen representantes de las etnias, colonos, representantes de los GAS y de la sociedad civil.

A pesar de las dificultades iniciales de la ejecución conjunta y de los procedimientos administrativos del Estado ecuatoriano, el Programa fue capaz de lograr resultados gracias a una ejecución sinérgica y conjunta. El Ministerio del Ambiente, contraparte ejecutora, y sus distintas dependencias a nivel nacional y provincial generaron sinergias con otras instituciones como la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Ministerio de Turismo, Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural, Ministerio de Minas y Petróleos, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, ONG´s nacionales e internacionales, entre otras.

Cabe resaltar la asociación con el Comité de Gestión de la Reserva de la Biosfera Yasuní (CGRBY), que es una plataforma pública-privada que aglutina a más de 100 instituciones del ámbito de la RBY, siendo la contraparte local más importante del PY. En esta instancia se establecieron 5 mesas temáticas que contaron con apoyo del Programa Yasuní en las que participaron activamente las instituciones que conforman este comité.

El programa logró que funcionarios de distintas entidades se reunieran para alcanzar resultados. "FAO con las intervenciones directas, así como PNUD y OMT, a través del mecanismo PPD, para ejecución de proyectos en campo, logrando resultados en la generación de medios de vida sostenibles como una alternativa para reducir la pobreza dentro de la RBY (ODM 1), mediante la conservación y uso sostenible de la biodiversidad"[13]

[12] Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo.
[13] Informe Anual Programa Yasuní. Enero-Diciembre 2009

4. Análisis

Desde los TdR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación. La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación es el Programa Conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

Nivel de Diseño

4.1 Conceptualización/Diseño: Satisfactorio (S)

El Programa Yasuní (PY) tuvo como objetivo principal el apoyar la conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biosfera Yasuní (RBY) permitiendo avanzar en el logro del ODM 7 que es asegurar la sostenibilidad ambiental al mismo tiempo de ir avanzando en el cumplimiento del ODM 1 que es reducir la pobreza. El Programa Yasuní fue pertinente al mantener la coherencia con los intereses de País y las necesidades de las Provincias de Orellana y Pastaza. La conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la RBY forman parte de las prioridades nacionales del Gobierno del Ecuador que pueden ser identificadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), en especial, en los objetivos 1 auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad y 4 garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. Las necesidades de la población intervenida son pertinentes con los objetivos del Programa al señalar que Ecuador tiene un índice promedio de pobreza del 39%. En la región amazónica, y específicamente en las provincias de Orellana y Pastaza, donde se encuentra la RBY, los índices de pobreza alcanzan el 83% y el 67%, respectivamente.

Tal y como se señala en la etapa introductoria del presente informe, el Programa permitió avanzar en el logro del ODM 7 ya que contribuyó a la conservación de una de las zonas de mayor biodiversidad del mundo, así como a la búsqueda de alternativas económicas ambientalmente sostenibles basadas en el manejo comunitario de la biodiversidad y los recursos forestales. El Programa contribuyó, así mismo, en avanzar en el cumplimiento del ODM 1 a través de la protección de los derechos de los pueblos indígenas aislados y de la focalización de las acciones comunitarias para la generación de ingresos y empleo, con énfasis en las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

El Programa Conjunto contribuyó en hacer frente a las necesidades, la actual evaluación constató en terreno que fue un diseño acertado pues por su propia naturaleza tuvo una mirada multidimensional de la zona intervenida, además de un propósito de abordar la implementación bajo un criterio de desarrollo integral de la RBY. Las condiciones étnicas, sociales, políticas y económicas que en la actualidad afectan la Reserva, exigía el diseño de un Programa Conjunto para la implementación del Programa Yasuní.

No obstante, aunque se reconoce el mérito y la pertinencia del Programa Conjunto, la evaluación constató que el diseño inicial no previó situaciones de gestión conjunta, administrativas y financieras lo que restó fuerza y eficacia al Programa Yasuní. El diseño no tuvo en cuenta los grandes desafíos de la acción interagencial. Cabe señalar que cada agencia del sistema tiene procedimientos internos estrictamente regularizados que no son necesariamente compatibles con los procedimientos y tiempos de otras Agencias del Sistema, aunque ellas sean parte de Naciones Unidas. Las diferencias entre Agencias del SNU se ven reflejadas también por su tamaño, capacidad técnica, así como en la definición de procesos, estrategias y metodología de trabajo.

La misma naturaleza del territorio intervenido (aislamiento, dificultades político-antropológicas, territoriales y otras) se sumaron a las dificultad de una acción interagencial de implementación conjunta y sinérgica. El diseño no consideró un espacio de conciliación de los aspectos administrativos, ni de los retos operativos desde su inicio. La conceptualización del Programa Conjunto se debe aterrizar creando las condiciones administrativas, operativas, financieras que le permitan eficacia y eficiencia en su etapa de implementación interagencial, de lo contrario, se continuará trabajando en dos dimensiones (la teórica y la práctica) que finalmente terminarán ambas desvinculadas de la realidad y alejadas de los objetivos a largo plazo.

En el diseño las acciones se abordaron como Agencias y no como sistema. Cabe señalar que el trabajo colectivo es más que una coordinación de actividades, pues incluye una estrategia de comunicación interna, acuerdos administrativos, aprendizajes de trabajo colectivo, visibilidad con una sola identidad, programación conjunta-local, acciones conjuntas. El diseño inicial no permitió actuar como sistema sino como trabajo de postas o relevo donde una Agencia dejaba el lugar que ocupaba o lo que estaba haciendo y, en su reemplazo, ingresaba otra para cumplir funciones similares o idénticas, realizando intervenciones de manera estanca y no sistémica.

Implementar un programa con la participación de seis agencias de Naciones Unidas y varias organizaciones ejecutoras es un desafío muy grande en términos gerenciales, que permite altos niveles de participación y reflexión; no obstante la cantidad de actores puede producir efectos perverso o no deseados en la comunicación y desempeño, pues resulta muy difícil conciliar apreciaciones, coordinar encuentros y formular comunicaciones efectivas que promuevan la obtención de resultados previstos y esperados. La falta de trabajo conjunto de las agencias de Naciones Unidas no es proclive a la articulación y hace que los programas conjuntos con un mayor número de agencias tiendan a tener mayores retos de operación. Sin embargo, el equipo evaluador considera que la programación conjunta ha sido un acierto a pesar de las dificultades, porque se trata de una primera aproximación multidimensional que busca la integralidad en la intervención. En este sentido, las dificultades de la acción conjunta no invalidan dicha opción.

Adicionalmente se pudo observar que a pesar de las dificultades que constituye la articulación de acciones, cada agencia sí aporta un valor agregado en términos técnicos y sustantivos a la problemática. La selección y convocatoria de agencias a nivel de sistema de Naciones Unidas se considera acertada, sin embargo, con la visita de evaluación se constató con las comunidades que una de sus mayores necesidades es el tema de la salud, y en este sentido queda la interrogante de si hubiera sido necesario convocar también a la OPS.

Por la premura del tiempo en el diseño no se tuvieron en cuenta los grandes desafíos de la acción interagencial, y no hubo oportunidad para conciliar los retos administrativos y operativos desde los lineamientos del programa. Como se verá en la sección del proceso, el programa aborda dichas dificultades en la marcha identificando algunos cuellos de botella y tomando decisiones al respecto, pero desde el diseño no se identificaron acciones preventivas para superar las dificultades de operación de un programa complejo.

El diseño del marco lógico es complejo debido a la complejidad misma que se quiere abordar, otra debilidad que se encontró en terreno fue la falta de coordinación de competencias entre los GAD´s con el trabajo que llevan a cabo instituciones de base local y ONG nacionales e internacionales ; el programa buscó involucrar seis agencias de Naciones Unidas, varios actores institucionales y sociales, asuntos políticos, diferentes intereses y grandes debilidades a nivel local en medio de grandes limitaciones de accesibilidad, lo cual significa un alto número de actividades que apuntan a resultados muy ambiciosos para el período de tiempo del programa, los recursos disponibles y las circunstancias existentes.

La teoría de cambio del programa a nivel global, la definición de los componentes, resultados, productos y actividades fueron acertadas por su pertinencia, pero se considera que los objetivos fueron ambiciosos para un periodo relativamente corto de tiempo pues ya los procesos propios de actividades como el desarrollo de medios de vida sostenible fueron lentos; más aún lo son procesos de fortalecimiento de la comunidad y las instituciones que necesitan más tiempo para ser internalizados, así como la sensibilización sobre medio ambiental y la incidencia en políticas públicas (ver sección de Descripción).

La Evaluación constató a través de la información secundaria que el equipo técnico de FAO – PY realizó un seguimiento continuo al desarrollo de los proyectos en las comunidades, en especial existió una preocupación por los manejos financieros logrados a través de los emprendimientos productivos, acción que permitió la consolidación y fortalecimiento de cajas de ahorro en cada una de ellas (especialmente se impulsó su creación donde no existían), ese proceso duró un período de dos años hasta la fecha. Luego, en Samona, Sinchi Chicta y Nuevo Amanecer se establecieron emprendimientos empresariales a los que durante dos años se les entregó capacitación continua además de equipos y herramientas. Con la ayuda de consultores (el jefe técnico de FAO, consultor en microempresas y un consultor en gestión de negocios) se validaron los diagnósticos y diseñaron planes estratégicos y de negocios, además de llevar a cabo con cada asociación planes de promoción comercial y protocolos de funcionamiento. Actualmente se encuentra funcionando toda la maquinaria en Sinchi Chicta y está por concluir una licitación para la compra del generador de luz para la empresa de Samona. En cada una de estos emprendimientos se realizaron pruebas y ejercicios de producción y comercialización. Los permisos de las microempresas están al día, y se obtuvieron con el apoyo de FAO-PY.

Sin embargo, al ser visitados estos proyectos, se constato que aun no superaban la etapa de puesta en marcha después de varios años de ser acompañados como se menciona en el párrafo precedente. Es decir, estos proyectos requieren superar la etapa de puesta en marcha y los problemas de ajustes en la ecuación producto-precio-mercado donde suelen fracasar la mayor parte de las iniciativas emprendedoras. La evaluación valora el trabajo realizado a la fecha, pero evidencia la necesidad de que estos proyectos se sigan apoyando durante uno o dos años más a lo menos. Esto reafirma la necesidad de que este tipo de intervenciones sean diseñadas a 5 años o más.

Cabe mencionar que el Programa Yasuní se enmarca dentro de la ventanilla de "Sostenibilidad Ambiental" de NN UU en Ecuador, y no específicamente en el contexto de Seguridad Alimentaria o Desarrollo Rural Integral, no obstante el principio de sostenibilidad exige ocuparse de los proceso en su totalidad para asegurar los resultados perseguidos por la propia definición de medios de vida[14] que en esencia, pretende concentrar el desarrollo en los pueblos, aumentando así la eficacia de la ayuda al desarrollo y "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades"[15].

La información secundaria señala que FAO (PY) mantuvo a lo largo de los tres años de ejecución una presencia constante en la zona, brindando capacitación continua a las comunidades, acompañamiento en terreno (en varios casos hasta 4 visitas mensuales). También menciona además que todos los proyectos tuvieron una fase de sostenibilidad lograda a través de acuerdos con los Gobiernos Seccionales existiendo avances en los temas de comercialización y mercadeo. Pero tal como se señalo anteriormente, en terreno se observo que estos proyectos no han logrado superar la etapa de puesta en marcha ni se puede asegurar el apoyo futuro de los Gobiernos Seccionales y por

[14] Un medio de vida comprende las posibilidades, activos (que incluyen recursos tanto materiales como sociales) y actividades necesarias para ganarse la vida. Un medio de vida es sostenible cuando puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos, tanto en el presente como de cara al futuro, sin dañar la base de recursos naturales existente'. Fragmento adaptado de la obra de Chambers, R. y G. Conway (1992) "Sustainable rural livelihoods"
[15] Informe Brundtland (1987) Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas

tanto no es clara su sostenibilidad ni el logro del objetivo de que los proyectos se constituyan efectivamente en medios de vida.

La lógica de intervención o teoría de cambio busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trata de establecer los supuestos que subyacen a la intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa.[16]

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo y examinar la correspondencia entre la información acopiada y la teoría inicial.

Es importante señalar, como veremos en el análisis del nivel de procesos, que durante la implementación del programa, se ha tenido la suficiente flexibilidad y se ha ido ajustando su diseño acorde a los desafíos y dificultades identificadas. El programa ha tenido re diseños y ha contado con una revisión permanente de su intervención, lo cual le permitió un nivel de madurez suficiente para reflexionar y hacer autocrítica de su gestión. Adicionalmente y a partir de la revisión que se hizo con la evaluación de medio término se dieron cambios importantes en distintos aspectos del programa, los cuales se consideran como muy positivos, pertinentes y efectivos en lograr resultados visibles. Se constató que a partir de la evaluación de medio término realizada en 2010, la Gestión adoptó una actitud flexible que le permitió ir ajustando el diseño del Programa Conjunto mostrando impactos claramente visibles tales como las buenas relaciones con el Ministerio del Ambiente que asumió un rol protagónico cuando "el Programa se alineó a los objetivos medioambientales del Plan Nacional del Buen Vivir. El Coordinador, aunque fue financiado por la Cooperación Internacional, trabajó para el Estado Ecuatoriano y se alineó con las políticas del Ministerio (…) aquí no hubo un coordinador que dijera –yo PNUD– siempre habló del Ministerio (…)"[17], y lo más importante, la Agenda Internacional de Desarrollo se ajustó a la Agenda Nacional para el Buen Vivir. Gracias a la nueva coordinación y a características personales de quien la asumiera, el Programa Conjunto pudo efectivamente ejecutar sus actividades de manera conjunta y realizar programaciones interagenciales que respondieron a los objetivos de desarrollo expresados en su documento.

A nivel geográfico se considera que el alcance del Programa Conjunto es realista por el número de municipios focalizados, sin embargo se considera que hubo una mayor intervención en Orellana que en Pastaza.

Los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden a las necesidades identificadas en los planes y prioridades nacionales y regionales debido a que la Reserva de Biósfera Yasuní es una prioridad nacional. A nivel regional la evaluación pudo constatar que los temas de seguridad alimentaria, de generación de ingresos y protección del medio ambiente son una prioridad y una necesidad. Todas las comunidades han planteado estos temas como su prioridad número uno, la capacidad de convocatoria y la masiva asistencia a las reuniones de evaluación por parte de pobladores pudo evidenciar el alto nivel de sensibilización alrededor del tema así como la gran expectativa entre las comunidades.

Una dificultad que se identificó en el diseño del programa conjunto, fue la elaboración de metas de indicadores debido a que muchas de las metas y su medición se limitan al desarrollo de actividades y no al logro de resultados. Por ejemplo el marco lógico incluye indicadores como la producción de documentos, estudios o la capacitación de personas. En estos ejemplos de indicadores y metas no se mide o establece un horizonte claro de lo que se quiere alcanzar con el programa, se trata de indicadores sobre las actividades a desarrollar que aportan información sobre avances hacia los

[16] Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

[17] Entrevista a Subsecretaria de Patrimonio natural, Ministerio de Medio Ambiente

resultados del programa; el hecho de capacitar o de elaborar un documento tan sólo forma parte de la cadena de resultados[18], pues en estricto rigor al mencionarlos y ejecutarlos sólo se está hablando del segundo eslabón de ella: los productos. No se hace mención a los efectos y resultados los que debieran demostrar cómo y dónde el programa efectuó una contribución mensurable a la erradicación de la pobreza. Ciertamente la zona intervenida ha experimentado una mejora en la calidad de vida de las comunidades, no obstante, ello no aparece ni en las metas ni en los indicadores de manera científica y medible. El aumento de los ingresos, que hubiese sido otro efecto medible, podría haber sido mesurado aproximativamente a través del circulante monetario creado por las cajas de ahorro y el flujo de dinero que se posee en cada una de ellas, pero tampoco se entregaron elementos al respecto.

Otra limitación general del Programa es que no se diseñaron desde el inicio indicadores para temas relacionados con seguridad alimentaria, producción o comercialización, por ejemplo, y en consecuencia los documentos que dan cuenta de temas relacionados, hablan sólo del proceso de avance hacia los resultados desde el momento en que iniciaron estas actividades. En resumen lo que se aprecia son indicadores que muchas veces superan la perspectiva de medición de actividades pero que no llegan a medir resultados como tales porque son sólo productos[19] y procesos que ciertamente son actividades cumplidas que forman parte y ayudan a la obtención de resultados.

Una manera de superar la ausencia de metas y resultados en el diseño de las matrices es valorar cualitativamente los procesos. No existen indicadores cualitativos que permitan valorar los logros en los procesos desarrollados. La medición de productos y resultados es útil pero deja de lado logros intangibles muy valiosos que se han alcanzado, por ejemplo el proceso de negociación, la capacidad de convocatoria, el alineamiento de diferentes actores e intereses, la participación, entre otros, son aspectos que deberían medirse con indicadores cualitativos debido a que la producción de un documento o un producto no logran capturar la esencia ni la magnitud del logro alcanzado. Los productos, no dan cuenta de los procesos por lo que se atravesó para llegar a un acuerdo o convenio.

También se ha podido hacer mediciones de percepción en muchos casos, por ejemplo en las capacitaciones se ha podido averiguar después de los talleres los niveles de satisfacción de las personas, la utilidad de los temas, la aplicabilidad, pertinencia, etc. , es importante mencionar que el SIMONA -Sistema de Monitoreo y Acompañamiento del mecanismo PPD tiene una módulo de percepción y que el último año se hizo un esfuerzo por incluir en los Boletines bimensuales actividades destacadas de las agencias en ese período, incluyendo testimonios. Esta fue una estrategia de comunicación que en cierta medida reflejó el esfuerzo por plasmar con palabras de los actores, sus miradas, sus percepciones.

Adicionalmente el equipo evaluador identificó que en el marco de monitoreo y evaluación hizo falta la implementación de indicadores de avance o indicadores intermedios, que permitieran valorar el avance de los productos en sus diferentes etapas de evolución; es decir, el marco existente sólo señala cuándo el producto ha sido elaborado con un uno o un cero (uno si se elaboró y cero si no se ha elaborado aún), pero este dato no permite información sobre el nivel de avance en dicho producto, no permite saber si el avance es adecuado o no sino hasta la fecha límite. Por esto es importante vincular los hitos o pasos de los productos con el marco de monitoreo y evaluación, para

[18] Cadena de Resultados: Insumos: (expertos, equipos, fondos) – Productos: (estudios, personas capacitadas) – Efectos: (aumento de ingresos, creación de empleos) – Impactos: (mejora en las condiciones de salud, aumento de la longevidad). Manual de Seguimiento y Evaluación de resultados. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

[19] "La creciente demanda de eficacia en la cooperación para el desarrollo se basa fundamentalmente en que se ha tomado conciencia que no es suficiente producir "productos". Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no lograran una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo se centra cada vez más en resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos." Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados, PNUD.

medir de manera más precisa los avances. Por ejemplo, un producto del programa es la evaluación final del mismo, la cual se mide con uno o cero y esta condición no permite saber si el avance sobre la evaluación es el adecuado o hay problemas, por esto es que la implementación de indicadores de avance podría mejorar la medición si se tiene en cuenta las distintas etapas en la elaboración del producto: definición de términos de referencia, contratación del equipo, elaboración del informe metodológico, visita en terreno y elaboración del informe final. Cada uno de estos pasos puede significar un porcentaje de avance mucho más acertado que el 1 o 0. Asociado y vinculado a esto, la Evaluación señala que faltó una valoración cualitativa de los escenarios y tiempos de las actividades, centrándose la Estrategia de Seguimiento en una cuantificación de lo hecho y no hecho.

El enfoque de género en el diseño del programa es incluido nominalmente al mencionarse en diferentes resultados y actividades, se establece que la equidad de género es uno de los objetivos trasversales y adicionalmente se incorporaron algunas acciones afirmativas en el marco lógico, pero no se puede establecer con claridad cómo este enfoque es cubierto transversalmente por el programa.

Por lo tanto, la conceptualización del diseño se califica de satisfactoria (S), debido a que es altamente pertinente y necesario debido a la importancia de los problemas y al diseño de un programa que para afrontar este gran problema decidió involucrar a todo el sistema de agencias de las Naciones Unidas y al conjunto de instituciones públicas y privadas relacionadas en un gran programa con metas de impacto nacional y focalizadas en la RBY. Sin embargo no contempló la magnitud del desafío que significa trabajar con culturas organizacionales muy diferentes y con un problema que requiere un trabajo de mediano y largo plazo.

Nivel de Proceso

4.2 Enfoque de Implementación: Satisfactorio (S)

El nivel de eficiencia del programa ha tenido dos fases; una fase inicial con varias dificultades de avance y un retraso significativo (sobre la cual no se va a enfocar esta evaluación final por ser abordada con la evaluación intermedia[20] y una fase final en donde el equipo de evaluación considera que los ritmos de implementación de actividades y ejecución financiera han sido satisfactorios debido a la puesta en marcha de diferentes acuerdos de ejecución y decisiones gerenciales donde se definieron y vieron claramente procesos internos administrativos y respuesta oportuna de aquellas Agencias que no tienen una oficina Residente en el país.

El liderazgo del Ministerio del Ambiente con el apoyo del Coordinador del Programa consolidó e institucionalizó el trabajo del Comité de Gestión del Programa, mediante un monitoreo y coordinación de acciones realizado mensualmente.

Uno de los factores por los cuales se considera que la gestión ha tenido un impulso positivo es el decidido apoyo del Coordinador Residente a los programas conjuntos. El Coordinador Residente ha demostrado su compromiso y apoyo abriendo un canal de comunicación directo entre su oficina y los coordinadores de las ventanas, este hecho reviste gran importancia debido a que la figura del CR tiene un peso político y estratégico frente a las agencias de Naciones Unidas y las contrapartes de gobierno.[21] Ha entendido el valor de estas iniciativas conjuntas en términos de los aprendizajes para realizar reforma a Naciones Unidas, el incremento en la eficiencia de la cooperación y el impacto en los objetivos de desarrollo. Asimismo cabe destacar que la oficina de Ecuador cuenta con una

[20] "Los ajustes realizados por las contrapartes nacionales y las OP del Programa Yasuní (PY) se realizaron en consenso y se reflejan en el POA del año 3, en el Marco de Seguimiento y Evaluación y en los informes mensuales de avance financiero y programático..". Registro Narrativo de Ajustes del PY. Consolidado julio 2011

[21] Cabe destacar que este hecho no es común en todos los países con programas conjuntos

capacidad instalada en la Oficina del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas OCR, lo cual le ha significado a los programas conjuntos un apoyo técnico calificado y una comunicación constante para la resolución de asuntos críticos. La OCR cuenta con asesores del coordinador residente en distintos temas, con un especialista en monitoreo y evaluación y una especialista en comunicaciones, quienes sirven de apoyo transversal a las ventanas. En coordinación y con el apoyo de la OCR y el Ministerio del Ambiente, MINAM, se realizaron una serie de talleres que permitieron la construcción y/ó mejora de herramientas de toma de decisiones informadas: Actualización del marco de seguimiento y evaluación, Revisión estratégica del POA del año 3, Construcción de un plan de seguimiento, Construcción de una estrategia de sostenibilidad inicial, Construcción de una estrategia de comunicación e incidencia inicial.[22]

Los representantes de las agencias también han tenido un nivel de protagonismo destacable, y a pesar de la carga laboral y sus agendas, se ha evidenciado el compromiso de trabajo conjunto, factor que ha permitido mayores niveles de cooperación, articulación entre las agencias, comunicación transparente y reflexión autocrítica, así como acuerdos programáticos y operativos de impulso al programa conjunto. En este respecto cabe hacer énfasis en acuerdos administrativos surgidos a partir del programa conjunto, que han sido modelo para otros programas, y que consiste en arreglos como por ejemplo renunciar al overhead de gastos comunes, hacer acuerdos de contratación conjunta, etc.

En términos de gestión el programa ha contado con diferentes espacios de reflexión y toma de decisiones muy útiles como la Unidad de Gestión del Programa-UGP, en donde se discuten todos los aspectos relativos al avance del programa, logros y cuellos de botella, y en donde la discusión se hace de manera abierta y transparente, sin ningún tipo de celo institucional. Cabe destacar que la UGP es un espacio creado por el mismo programa y por la iniciativa de las agencias para mejorar la implementación. Adicional a la UGP, está el Comité de Gestión del Programa, que se constituye en un espacio de gran valor en términos operativos y técnicos, y que ha permitido resolver asuntos críticos en la implementación. Se trata de un espacio complejo por tener que superar las dificultades de articulación, número de actores, complejidad de la región focalizada y asuntos políticos. Sin embargo, todas las partes consultadas han considerado que este espacio es valioso, aunque podrían tener un alcance más estratégico debido a que muchas discusiones se limitaban a resolver asuntos coyunturales y de carácter financiero principalmente.

El Comité Directivo Nacional-CDN en el Ecuador no ha tenido un rol protagónico en la orientación política y estratégica de las ventanas en el país. El CDN es un espacio diseñado por el fondo de los ODM para dar una línea política de manera conjunta entre los gobiernos y la cooperación; sin embargo, en el Ecuador la agenda del Secretario de Planeación ha dificultado su participación en este nivel. La SENPLADES ha delegado dicha función al personal técnico-político (generalmente la delegación recayó a nivel de Subsecretaría) que ha sido diligente en la aprobación de presupuestos, modificaciones, y otros asuntos relativos al CDN, pero de todos modos ha faltado una visión macro que permitiera acercar más las líneas de cooperación con las iniciativas gubernamentales.

Respecto de los asociados en la ejecución, la actual evaluación constató que la propia coordinación de los mismos fue una experiencia que dejó un valor agregado en términos de articulación y comunicación interministerial. Aunque existieron dificultades iniciales, el Ministerio del Ambiente del Ecuador logró consolidarse como un punto focal legitimado entre las partes. Más aún, el Programa Conjunto se alineó con la política Nacional para el Buen Vivir, ayudando a reforzar y consolidar dicha política entre los asociados, dejando un valor agregado de internalización político administrativa de la orientación medioambiental en el Estado Ecuatoriano. Desde la individualización de los asociados, cada uno aportó un valor agregado en la resolución de los problemas de desarrollo indicados en el documento del Programa.

[22] Informe FDOM-Ecuador-Yasuní II semestre 2010.

Un elemento de gran valor en la gestión del programa es el equipo técnico, los puntos focales y la coordinación del mismo. Tanto los puntos focales como el equipo en terreno mostraron altos niveles de compromiso y capacidad técnica que ha sido bien recibida por las comunidades focalizadas y algunas contrapartes en el nivel local y nacional. La figura del coordinador ha sido fundamental para el buen desempeño del programa en su segunda fase debido a que esta persona ha desempeñado un rol con habilidades de negociación en todos los niveles, capacidad de gestión institucional, capacidad de articulación de las acciones, liderazgo y empoderamiento frente al ministerio y las agencias de Naciones Unidas. La misión de evaluación ha sido una experiencia donde se han evidenciado las enormes dificultades logísticas y de comunicación que ha tenido que afrontar el programa durante su implementación, pero asimismo ha sido un indicador de la buena capacidad de organización y gestión del equipo.

Por lo tanto, el PY logró cumplir con sus objetivos a pesar de un lento inicio y gracias a los cambios en su equipo gestor.

4.3 Monitoreo y Evaluación: Satisfactorio (S)

El programa se inicio sin un sistema de monitoreo y evaluación y solamente se evidenciaron los grandes problemas de ejecución con la evaluación intermedia. Posteriormente, contó con un marco de monitoreo y evaluación reformulado, en el cual se buscó afinar la medición de los avances y la ponderación de los rangos de gestión para lograr información fehaciente sobre el desempeño del Programa Yasuní. Con la presente evaluación se pudo observar que este marco y los instrumentos de seguimiento fueron utilizados de manera apropiada para el análisis de los avances y la toma de decisiones, en el proceso de seguimiento existieron algunas dificultades como la demora en el acceso a la información por parte de las agencias, la pérdida de tiempo por parte del coordinador en la recopilación y consolidación de la información y algunos aspectos técnicos sobre la calidad de los indicadores utilizados (ver punto 2.1 Diseño). En resumen, se considera que los avances descritos en el marco de monitoreo y sus informes sí reflejan en buena medida los avances globales del programa en su conjunto y de esta manera fue posible tomar medidas informadas para la superación de las dificultades de operación.

Como se mencionó anteriormente, el nivel de articulación y madurez del programa permitió algunos acuerdos agenciales para superar obstáculos administrativos y financieros existentes. Todos los programas conjuntos tienen la dificultad de que cada agencia recibe los desembolsos directamente y por ende debe desarrollar sus propios procedimientos administrativos, los cuales difieren de los procedimientos, requisitos y formatos de las demás agencias. En este sentido el Programa Yasuní identificó los cuellos de botella, y llegó a acordar algunas soluciones destacables como la unificación del seguimiento bajo un mismo esquema, reflexionar sobre las dificultades particulares de frente a las otras agencias en los espacios de toma de decisión, evitar el cobro de doble overhead para gastos comunes, segmentar la contratación para el desarrollo de acciones conjuntas, tomar medidas tendientes a fortalecer las contrapartes locales y sus capacidades de reporte, y otras decisiones con el ánimo de agilizar y mejorar la ejecución. Cabe destacar que muchas de estas experiencias han servido como ejemplo para otras ventanas temáticas en el país.

4.4 Participación de los Actores: Moderadamente Satisfactorio (MS)

Durante la implementación del programa se ha podido ver que la apropiación del mismo por las contrapartes ha sido alta a nivel nacional; con la evaluación se pudo constatar que el Ministerio del Ambiente ha asumido una serie de retos frente al manejo de la Reserva de Biosfera, ha incrementado y designado equipos de trabajo a nivel nacional y local, y asimismo las fuentes consultadas consideran que ha habido un proceso de fortalecimiento interno del mismo. En el nivel

local los niveles de apropiación son distintos; en la mayoría de los casos se pudo observar un alto nivel de sensibilidad frente al cuidado de la naturaleza, pero sin embargo se pudo observar que la mayoría de comunidades no conoce el programa de manera integral, sino que sólo distinguían algunas de sus actividades, y en varios casos asociaban el programa a alguna de las agencias (generalmente la FAO).

La apropiación nacional garantizará la sostenibilidad de los productos, no obstante, por tratarse de una zona altamente compleja, la sostenibilidad local puede ser afectada por la frágil apropiación, la intermitencia de los proyectos; porque el tiempo inicialmente perdido ajustó los plazos de aprendizaje terminando el Programa cuando recién los beneficiarios estaban entendiendo el trabajo conjunto; porque se escuchó decir por los entrevistados que las capacidades quedaron alojadas en las ONGs y no se aseguró el traspaso a las comunidades en un período establecido donde progresivamente el Programa se retiraba. Asociado a esta variable, señalar que las organizaciones comunitarias debían al final del Programa saber manejar los recursos financieros, exigencia difícil considerando que hubo dificultades de comunicación con los distintos dialectos (shuar, wao y kichua), un bajo nivel educativo, falta de experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo y lógicas de organización comunitaria muy distintas a las occidentales.

El programa contó con un plan de comunicación a nivel externo con mensajes claros sobre el concepto de Biósfera, protección del patrimonio natural y cultural, y la conservación y manejo sostenible. Esta estrategia se considera bastante exitosa por la creatividad de los elementos y piezas comunicativas, así como el empleo de un lenguaje acorde a los destinatarios. Las campañas se consideran exitosas también. El enfoque principal de la estrategia (considerando que se inicia en el último año del PC) fue sistematizar, discutir y difundir con las contrapartes, asociados y actores locales y nacionales, lo que el PC considera como buenas prácticas y lecciones aprendidas, considerando la riqueza y variedad de la audiencia (nacionalidades indígenas, Academia, GADs, Gobierno Nacional, etc.).[23] Sin embargo, las estrategias utilizadas no lograron posicionar en el colectivo local y nacional al Programa Conjunto, siendo desconocido o no identificado claramente por los propios actores locales quienes reconocían el trabajo de Agencias en particular. Cabe señalar que desde PNUD se dijo que en una primera etapa el Programa no tuvo la intención de sensibilizar sino más bien avocarse a la ejecución de actividades y resultado de productos; luego, a partir de la primera evaluación se inician campañas de visibilización y difusión del PY, no obstante sólo se alcanzaron objetivos a nivel comunitario pues a nivel urbano y entre la gran población en general de la zona, el Programa no fue apropiado ni identificado. Se señaló además, que el Programa, como otros actores y el Gobierno Nacional han trabajado por varios años en sensibilizar a la población de Orellana en la identificación del parque o la reserva sin evidenciarse mayores avances. La evaluación detectó que el componente de comunicación interna fue débil y se evidenció que los beneficiarios no captaron información importante sobre el PC como sus logros, alcances, instituciones presentes o sus componentes.

Otras dificultades de gestión que el programa ha tenido que asumir son el poco acceso a las comunidades focalizadas debido a la dispersión geográfica y la inexistencia de vías o medios de transporte óptimos para el desarrollo de actividades, movilización de personas, insumos, equipos y productos. Este factor no sólo afecta la planeación de las actividades y el cumplimiento de los plazos, sino que puede encarecer los costos de operación debido a factores externos como el costo de la gasolina. Todo ello constituye un reto que la evaluación considera superado en buena parte por el programa. Sin embargo, es importante señalar también que la mayor parte de las actividades fue desarrollada en Orellana y no en Pastaza, precisamente por estas dificultades de acceso.

[23] Informe FDOM-Ecuador-Yasuní II semestre 2010

Como se mencionó anteriormente, otra dificultad de implementación que tuvo que afrontar el programa es la debilidad en las comunidades de la región, lo cual implica una falta de capacidad en las contrapartes locales y que haya poco personal calificado para la contratación. Esto sumado a las dificultades de acceso y comunicación significó dificultades de gestión en el trámite de desembolsos, aprobación de reportes por parte de las contrapartes, y adicionalmente que no se contara con trabajadores calificados a nivel local que pudieran darle sostenibilidad a los procesos y lograr una implementación permanente en terreno. Al no disponer de personal calificado para trabajo técnico específico local, el programa tuvo que contratar consultores de otras partes, lo cual generó rotación de personal, intermitencia en la intervención y dificultades de continuidad.[24]

Así como en el diseño y formulación del programa no se encontraron elementos específicos de una estrategia de equidad de género, durante la implementación del programa tampoco se pudo identificar un concepto claro de la equidad de género ni una estrategia trasversal a las diferentes actividades, productos y resultados. En algunos casos donde se identificaron buenas prácticas y logros en términos de género, la iniciativa correspondía más a las comunidades y sus procesos adelantados, que al insumo por parte del programa. En algunos casos se identificaron acciones positivas como capacitaciones y otros productos, pero no pudo identificarse un elemento o factor común de género a través del programa. La actual Evaluación Final señala que se debe dejar planteado este vacío como una lección aprendida del actual proceso, la que se debiera considerarse en nuevos Programas Conjuntos o procesos interagenciales. La ausencia de una estrategia y transversalidad de género en el Programa Conjunto Yasuní , debe servir para establecer en otros PC un compromiso común de partida que responda al mandato del Sistema de Naciones Unidas de transversalizar el tema género en los Programas y acciones a implementar y reflejar este compromiso con claridad y contundencia, desde el diseño del Programa, esto es, en el marco conceptual y enfoques, en los objetivos, en las metas, en los indicadores, así como en el presupuesto dirigido a efectivizar esta estrategia.

Nivel de Resultados

4.5 Logro de Productos/Resultados y Objetivos: Moderadamente Satisfactorio (MS)

Uno de los resultados principales del Programa Yasuní es el hecho de incursionar de manera novedosa en regiones alejadas con comunidades vulnerables. De manera integral se apoyó el fortalecimiento comunitario e institucional, el mejoramiento de condiciones de vida, el manejo de la zona de reserva y la formulación de políticas públicas tendientes a la preservación de la Reserva de Biósfera. En otras palabras, el PC está llenando un vacío existente en la región con un enfoque integral muy bien recibido por todas las partes consultadas.

Otro de los resultados destacables es en el tema de gobernanza donde se pudieron hallar diferentes logros por parte del PC; por un lado se valora que el PC es el único programa con enfoque integral (gobernanza e inversión) que convoca a todos los actores relevantes, ha empezado a generar canales de comunicación institucional en un sector altamente atomizado, ha avanzado en el desarrollo de información e instrumentos clave para la toma de decisiones y la formulación de políticas, ha permitido espacios formales y no formales que han conducido a soluciones específicas de trabajo interinstitucional y ha apoyado el liderazgo del sector por parte del MAE como cabeza responsable en lo institucional y del CGRBY, que en palabras textuales de algunas fuentes, el Comité ahora formalizado adquiere mayor sostenibilidad y protagonismo en los procesos relativos a la reserva de Biósfera.

[24] Precisamente la REST experimentó esta debilidad. Actualmente y desde el 30 de mayo del año en curso, no cuenta con un Director. Esta figura que ocupaba el primer lugar en la estructura organizativa a su vez era subvencionada por una ONG local, lo cual la convertía en insostenible.

Se obtuvieron productos que suministraron valiosos insumos a la administración y Estado ecuatoriano tales como la Base de datos de la Reserva de Biosfera Yasuni que fue un mecanismo de apoyo del Plan de Manejo del Parque Nacional; u otro Producto como el Estado del Arte de la Normativa sobre Pueblos Indígenas en Situación de Aislamiento y Contacto Inicial que recopiló los principales instrumentos legales y de política para la protección de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA.), por ejemplo. También se generaron insumos relevantes para el ordenamiento territorial de la RBY, incluyendo particularmente la delimitación y zonificación de la RBY, junto a definiciones sobre los usos posibles de diferentes zonas. Cabe recordar que la zonificación del PNY como estudio complementario al Plan de Manejo del PNY, estaría listo para revisión del MAE a inicios de diciembre del 2011.

Teniendo en cuenta que a agosto de 2011 el programa ha recorrido el 91% de su vigencia, que el avance programático es del 75% y que la ejecución financiera[25] es del 85%, se puede afirmar que el nivel de avance del programa y el logro de productos es medio-alto[26]. Se considera que los indicadores y fuentes de verificación que determinan el nivel de avance programático son útiles para el programa en términos agregados porque miden el cumplimiento de productos programados, sin embargo faltan metas de desempeño y resultado que permitan valorar la gestión de una manera óptima como se mencionó previamente. Es decir, la medición del cumplimiento con los productos no permite conocer niveles de satisfacción ni los resultados o efectos derivados de su elaboración.

Esta dificultad de la medición obedece a la misma complejidad del programa debido a que muchos de los resultados y productos tienen un alto componente de intangibilidad. Este factor, sumado a las dificultades de comunicación interna es la razón por la cual durante la evaluación se observaron distintos niveles de satisfacción con los resultados del programa. La falta de medición de resultados y efectos condujo en algunos casos a subvalorar los resultados alcanzados como por ejemplo la suscripción por parte del Ministerio del Ambiente de los estatutos del Comité de Gestión, en este caso el indicador se limita a los estatutos pero no se visibilizan el proceso desarrollado con todas sus virtudes, otro ejemplo es el referido a la ley de bosques en donde de alguna manera se generó la expectativa de llegar a una ley como resultado del programa, lo cual se constituye en un factor por fuera de su control; este caso ilustra la dificultad de definición de la meta y la comunicación de la misma, debido a que el programa no podía comprometerse con la aprobación de una ley sino con la elaboración de insumos de política pública de calidad.

El PC ha demostrado resultados que aunque son difíciles de medir si pueden ser verificables. Tanto los beneficiarios como los socios y actores del nivel nacional y local han aportado diferentes ejemplos particulares demostrativos de que el programa ha generado cambios cualitativos importantes. Sin embargo, hay una percepción desigual sobre el logro de resultados que puede deberse a las dificultades de comunicación mencionadas, la baja educación formal de las comunidades, a la necesidad de delimitar los resultados esperados del PY y a las mejoras requeridas en cuanto a la visibilidad de resultados que es un aspecto crucial al interior y al exterior de los Programas que abordan contextos complejos tanto político, cultural, antropológico y medioambientalmente como es el caso de la RBY.

A pesar de que existen opiniones diferentes sobre el logro de resultados del programa, el 80% de las personas encuestadas por Internet considera que el avance es aceptable y satisfactorio. Todas las fuentes consultadas sobre los distintos productos del programa coinciden en que los productos son de buena calidad, las comunidades han apreciado las actividades de capacitación, empoderamiento y producción. En ningún momento se mencionaron quejas sobre la calidad o pertinencia de los productos, aunque hubo dificultades en términos de demoras en las entregas y falta de articulación

[25] Ver recuadro en anexo 7 sobre nivel de ejecución financiera.

[26] En rigor existe una sub-evaluación de los avances debido a que el sistema de monitoreo considera el logro de las actividades cuando ellas están completamente cumplidas siendo ciego a los avances intermedios o parciales.

en algunos casos, también hay acuerdo en que la capacitación impartida es buena pero es insuficiente y las comunidades requieren mayor acompañamiento.
Si se revisa el logro del PY por la cobertura[27] de la población e instituciones que participaron de él, los resultados son muy importantes al relacionarlos con el financiamiento de tan sólo US$ 4 millones de todo el Programa. Lo cuadros que se muestran en el anexo 6 son extraídos de los informes de gestión del Programa y muestran cifras en dos momentos del PY (31 diciembre 2009 y primer semestre del 2011) que se abordan con criterios no comparables entre sí pero que muestran en forma importante el impacto del PY. Cabe hacer notar eso sí que es necesario realizar un adecuado estudio de las cifras de cobertura de los beneficiarios en forma detallada de tal manera de poder medir posteriormente eficacia y eficiencia del PY.

El Programa Conjunto también se constituyó en un espacio de participación que promovió el diálogo directo entre los ciudadanos y los poderes públicos, pues las actividades se desarrollaron precedidas o seguidas de talleres participativos que ayudaron a crear canales de comunicación con el poder local y nacional. Respecto a la participación de la sociedad civil, el Programa consideró como principal ámbito para la coordinación de acciones y participación de los actores locales al Comité de Gestión de la Reserva de Biósfera (CGRB), en el cual están representados una amplia variedad de organizaciones sociales en el área de la RBY, junto con representantes de gobiernos locales y organismos del gobierno central. Como se mencionó anteriormente, el Programa apoyó la formulación de estatutos y contribuyó decisivamente a la formalización del CGRB (lo que aun no se había logrado). Sin embargo, el CGRB tuvo una participación marginal tanto en el diseño como en la ejecución del Programa.

Para la actual evaluación el nivel de apropiación del Programa Conjunto fue consecuencia también de procesos participativos que permitieron espacios de socialización de información que luego los líderes bajaron hacia la población beneficiada[28] a través de distintos canales; en cuanto a esta relación (apropiación-participación) se constató en terreno que existió un alto nivel de apropiación a nivel nacional, entendiéndose por ello que los ministerios nacionales se apropiaron adecuadamente del Programa porque estuvieron siempre más cerca de participar de la información que se iba generando en Quito entre los socios ejecutores y las Agencias de Naciones Unidas, no obstante dicha condición no se repitió en el nivel local donde se constataron confusiones entre el Programa Yasuní ,la Iniciativa Yasuní ITT y donde definitivamente no se conocía al Programa Conjunto sino a las agencias individualizadas.

El diálogo directo entre ciudadanos y el poder público fue promovido por el Programa Conjunto[29]. Las comunidades y sus organizaciones han participado en procesos de planificación de actividades y de toma de decisiones (incluyendo presupuestos participativos con enfoque de género con el GMO). Han participado en espacios de fortalecimiento de capacidades como por ejemplo temas de género, proyectos de manejo sostenible de bienes y servicios eco sistémicos y calidad ambiental, actividades productivas y de turismo sostenible, entre otros.[30]

La gestión del programa demostró que la creación del Comité Directivo Nacional (CDN) no tiene sentido en un Programa como este. Se contemplaba que le daría orientación estratégica al Programa sin embargo no funcionó. Su composición de acuerdo al diseño suponía contar con el Coordinador

[27] Ver anexo 6 datos de cobertura del Proyecto

[28] Ver anexo 6.

[29] No obstante cabe señalar que CGRB Por "no tuvo intervención en la preparación, discusión o aprobación de planes operativos anuales, ni de informes de avance, ni tuvo conocimiento de estos documentos de las cuestiones financieras del Programa. Las entrevistas realizadas con el CGRB mostraron el Programa mostró en el período más reciente una mayor preocupación por fortalecer su relación con el CGRB, brindándole canales de participación. En particular, se destaca la organización de una reunión a inicios de 2010, en la cual las organizaciones participantes realizaron cada una presentación de las actividades y productos realizados. Además, se crearon mesas de trabajo para realizar el seguimiento de diferentes temas". Informe semestral del PC de la Biosfera del Yasuní enero-junio 2010.

[30] Informe FDOM-Ecuador-Yasuní II semestre 2010

Residente, la Ministra de Ambiente o su delegado y la representante de AECI o su delegado. El nivel administrativo y el rango de estos actores pudo hacer pensar al diseño inicial que se contaría con la participación directa del Gobierno Nacional en el desarrollo y la toma decisiones en el Programa, aportando estas instancias al buen desempeño y posicionamiento político. Para la actual Evaluación final el diseño de esta instancia coordinadora tuvo un propósito loable, pero "soñador". Cabe señalar que pocas veces estas instancias de poder participan directamente en aprobaciones de gestión y participación como se estableció en el documento. El relevo y suplencia al CDN la asumió el Comité de Gestión del Programa CGP que en la práctica logró reunir a los representantes de Carteras de Estado y del Sistema de Naciones Unidas, lo que ayudo considerablemente a evidenciar la prioridad que el PY tiene para el Estados Ecuatoriano.

El diseño creó el Comité Directivo Nacional para ser una instancia estratégica que se encargaría de definir las políticas y los lineamientos para cada actividad, brindando apoyo político y asesoría entre otras cosas. Aunque el propósito de todo Programa es instalarse en el nivel ministerial y en el seno de la administración pública; este Comité Directivo Nacional no dejó valor agregado pues fue difícil reunir a la Ministra y a la AECI para decidir sobre un monto de cuatro millones de dólares (monto menor dentro de un contexto de Estado) y para decidir sobre fondos de no más de un millón de dólares anuales. El diseño inicial debió haber establecido que esta instancia de coordinación, sólo se reuniría en situaciones de crisis, por ejemplo, o bien en talleres de cierre que le informaran de efectos de resultados; y no asociarla a funciones de monitoreo.

Se valoró como resultado positivo el que con los Programas de Pequeñas Donaciones (PPD) se apoyaran iniciativas que ya estaban implementadas por la población beneficiaria, con esto el Programa no sólo atrapó el tiempo y no tuvo necesidad de iniciar la masa crítica de proyectos, sino que también se respetó la cultura y los trabajos conocidos y reconocidos por ellos. No obstante faltó un diagnóstico inicial que le permitiera a los PPD conocer las debilidades y fortalezas de los emprendimientos y actividades y a partir de este diagnóstico orientarlos hacia mejoras. Ejemplo de ello se constató con los proyectos de turismo que contaban con principios medioambientales y de asociación comunitarias, pero financieramente no fueron asegurados con una orientación hacia la demanda. La lógica de funcionamiento comunitario no se ve acompañada por elementos técnicos que les permitiera reorientar las propuestas turísticas hacia las necesidades de los clientes-turistas.

Para la actual evaluación no se aseguró a través de un diagnóstico inicial el producto 2.1 que fomenta "Proyectos comunitarios para construir medios de vida sostenibles en las comunidades de la RBY".[31] No obstante, cabe señalar que para tratar de compensar este punto, desde la OMT se hicieron esfuerzos técnicos para socializar el estudio del MINTUR: Dinamización y Diversificación de la oferta turística sostenible mediante la identificación de un portafolio de proyectos de turismo sostenible en la Amazonía y un estudio de Mercado para la Reserva de Biosfera Yasuní donde se definió el perfil de los turistas y lo que ellos demanda. Se invitó a los actores de los GAD´s, redes de turismo y demás actores vinculados al área. Este estudio, pudo ser socializado en Julio de 2011, después de recorrer administrativo en MINTUR para que este ministerio pudiera (un año después de haber sido concluido por consultores nacionales e internacionales) aprobar el producto, situación que sin duda pudo haber influido en los resultados de estos productos en terreno.

El PC impactó en las condiciones de vidas de las personas de múltiples formas y esto se evidenció a través de un trabajo interagencial que se vio reflejado en: el número de prácticas de gestión (financiera, contratación pública, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución de 4 acuerdos de contratación conjunta (evaluación final, sistematización, publicación, auditoría) TdR, y revisión Documental; por el número de tareas analíticas conjuntas (8 estudios, diagnósticos) realizadas conjuntamente por los organismos de la

[31] Prodoc."Programa Conservación y Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de Biosfera Yasuní".

ONU encargado de la ejecución para los programas conjuntos del F- ODM, tales como programa de EDS y el Buen Vivir para RBY, Plan de Acción 2011 del CGRBY ,Documento final de Delimitación, Zonificación y Ordenamiento Territorial de la RBY, Documento final de socialización de las Directrices para la protección de los PIA y recomendaciones para su ejecución, estado de situación sobre la normativa nacional e internacional relacionada a Pueblos Indígenas, Código de Conducta en Turismo Comunitario para el Parque Nacional Yasuní, Guía de Turismo Sostenible para la Reserva de Biosfera Yasuní; el trabajo interagencial también se vio reflejado en el número de misiones conjuntas (8) llevadas a cabo por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los programas conjuntos del F- ODM: 2 informes de misión del equipo del Secretariado del F-ODM, 6 informes de misión realizadas conjuntamente y la actualización del Plan de Manejo del PNY.[32] Se realizaron 38 proyectos productivos, de manejo de bienes y servicios ecosistémicos y de gestión ambiental del PY los que fueron consolidados por medio de intercambios de experiencias, fortalecimiento de capacidades en manejo de microempresas, creación y manejo de cajas de ahorro y crédito, diseño y presentación de propuestas de proyectos, entre otros.[33] La ejecución del segundo componente posibilitó emprendimientos productivos en 16 comunidades y 11 proyectos PPD en 4 sectores de la RBY, los estudios de género, factibilidad social, técnica y ambiental para el manejo de vida silvestre, 5 estudios de pre factibilidad para proyectos de turismo comunitario y el inventario de bienes y servicios eco sistémicos de la RBY y los mecanismos de sostenibilidad financiera para la RBY que considera estos bienes y servicios.[34]

Una expresión del trabajo interagencial (a modo de ejemplo) fue el Plan Integral de Gestión del territorio consensuado y en ejecución para el desarrollo sostenible y conservación de la RBY, con los respectivos instrumentos de gestión, que fue discutido, validado y ejecutado por UNESCO que apoyó la aprobación del reglamento de la RBY, su delimitación, capacitación de miembros del Comité RBY, y concertación de planes de manejo y gestión; por FAO que apoyó el levantamiento de la línea base; UN-HABITAT que apoyó la metodología de limitación y armonización de planes y finalmente PNUD que apoyó el fortalecimiento de mecanismos de sostenibilidad financiera para el PNY.

Debido a la complejidad del programa, la multiplicidad de actividades y los factores involucrados, esta evaluación no puede hacer afirmaciones generales sobre desempeño en los resultados del mismo, es decir, los niveles de eficiencia y eficacia no son los mismos para las iniciativas impulsadas. En este sentido, frente a los proyectos desarrollados se identificaron algunos casos de éxito y otros con dificultades.

Cabe recordar que la metodología propuesta por la Evaluación señala que " partir del análisis de las visitas de campo realizadas en base a la propuesta de la UGP se realizará una evaluación basada en la técnica "The Best Project" que asume que los resultados mostrados por los encargados de un Programa son los mejores alcanzados, por lo que al realizar la normalización de sus indicadores estos deben situarse en el 20% superior", bajo este criterio la Evaluación podría suponer que si un proyecto presenta dificultades o carencias en su diseño e implementación, también los otros tienen altas probabilidades de tenerlas. No obstante, la actual evaluación también reconoce las dificultades que presentan evaluaciones con tan poco tiempo de terreno y que dificultan el establecimiento de generalidades científicas.

Considerando lo anterior, la evaluación señala que varios de los proyectos visitados abordaron de manera exitosa la fase de preparación y acompañamiento, pero se anotaron debilidades en asuntos relativos a la comercialización y mercadeo pues debido al tiempo estipulado por el diseño, no lograron superar la etapa de puesta en marcha ni los problemas de ajustes en la ecuación producto-

[32] MDGF-Ecuador. Programa medio Ambiente. Primer semestre del 2011.
[33] Ídem.
[34] Informe Anual Programa Yasuní. Enero-Diciembre 2009.

precio-mercado donde suelen fracasar la mayor parte de las iniciativas emprendedoras[35]. Este factor es de gran sensibilidad debido a que los costos de producción y transporte son muy altos en la región, afectando profundamente la generación de utilidades.

Todas las comunidades consultadas manifestaron su agradecimiento y satisfacción con los proyectos, pero al mismo tiempo manifestaron sus grandes expectativas, su necesidad de mayor capacitación y acompañamiento, y su tristeza por la finalización el programa.

Se debe mencionar que fue muy difícil lograr una apropiación total de los proyectos por parte de las comunidades indígenas, principalmente porque aún persiste y es difícil romper con las relaciones clientelares, de paternalismo y asistencialismo impuestas por los procesos históricos existentes entre los diferentes actores que participan en las actividades extractivas (principalmente petróleo) y el desarrollo de las poblaciones amazónicas.

Para salvar todas estas dificultades es necesario establecer desde un principio la naturaleza y tiempos de los procesos para disminuir con ello las expectativas frente a proyectos de corto tiempo. Es fundamental que el PY traspase a las autoridades locales la continuidad de los proyectos a través de la Estrategia de Sostenibilidad que está ad portas de concretarse a través de los Acuerdos Compromiso entre las Agencias y las Instituciones Locales.

La Evaluación pudo visitar algunas experiencias exitosas como la Asociación de Recicladores de Orellana, la cual es una iniciativa ejemplar en todos los sentidos; se trata de un proyecto surgido de la iniciativa de las mismas personas, que ha superado varias fases de desarrollo en donde se puede observar unos niveles de empoderamiento altísimos por parte de sus socios y socias, donde existe una clara estrategia de alianzas público privadas, esquemas de apalancamiento, estrategias de mercadeo, recaudación de fondos, distribución y comercialización, y análisis financiero. Todos estos aspectos de carácter comercial y operativo se enmarcan en una lógica de crecimiento personal de los y las participantes del proyecto, en donde se asume a la asociación no sólo como un medio de generación de ingresos, sino como un proyecto de crecimiento personal poco usual en este tipo de iniciativas de reciclaje. Otras iniciativas exitosas que se pudieron visitar fueron la mesa de jóvenes y la Asociación de Mujeres Waoranis.

Un resultado destacable del programa conjunto es el impacto positivo de la acción conjunta en los procesos inter agenciales, los aprendizajes obtenidos de cara a la reforma de Naciones Unidas, y las premisas del “delivering as one” y el “one UN”. En un periodo de tres a cuatro años son destacables los niveles de comunicación y articulación de las agencias participantes en el programa; los acuerdos administrativos, operativos y programáticos, así como la transparencia en la gestión, la comunicación entre agencias, la renuncia a los egos institucionales, el desarrollo de acciones conjuntas, la coordinación única para todas las agencias, el trabajo de los puntos focales, el desarrollo de actividades en terreno y los procesos de reflexión y autocrítica son logros institucionales de mucho valor para el sistema de Naciones Unidas en Ecuador y el mundo. Las agencias conocen mejor el trabajo de sus colegas gracias al Programa Conjunto y en algunos casos se han establecido estrategias de trabajo conjunto una vez finalice el programa. El mismo gobierno del Ecuador ha solicitado al Sistema una sola contraparte para definir asuntos de cooperación y esta experiencia es un paso importante en ese sentido.

[35] Cabe señalar que la Evaluación no cuestiona el trabajo realizado por una Agencia en particular, sino la falta de un diseño inicial que aborde todas las etapas de los procesos asegurando una implementación holística que permita avanzar hacia los resultados esperados por el Programa Yasuní. Se observa la necesidad de ir complementando y completando las intervenciones de manera sistémica. Si a una Agencia no le competía alguna etapa del proceso, el diseño inicial debía contemplar la participación de otra Agencia para continuar con la cadena de sostenibilidad y asegurar el impacto en la vida de la gente.

Las recomendaciones implementadas por la Evaluación de medio Término permitió como resultado el diseño de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento al Programa que se convirtió en un efectivo instrumento de trabajo para la UGP y en el apoyo al Sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente se diseñó un sistema de monitoreo y acompañamiento a los PPD, la que se convirtió en una excelente práctica entre las ONG que realizaron su trabajo con los emprendimientos seleccionados.

Otro resultado señalado por los entrevistados fueron las reuniones mensuales de la Unidad de Gestión del Programa (UGP) las que fueron un espacio vivo y fructífero de encuentro entre el personal contratado para el Programa por cada agencia para temas transversales como comunicación, interculturalidad, género, Derechos Humanos y el Coordinador Residente. Este fue un espacio riquísimo en términos de coordinación y homogenización en las materias señaladas, cuestión vital para orientar la identidad conjunta del Programa. Otro resultado muy positivo de coordinación fue entregado por las reuniones entre UGP y el Comité de Gestión de Programa (CGP) que reunía al delegado del Ministerio del Medio Ambiente, al Coordinador Residente y AECID y AECI, y a los delegados de cada organización participante. Estas reuniones entre la UGP y el CGP posibilitaron a los asistentes conocer el mapa de proceso del Programa Conjunto, conocer lo que estaba realizando cada uno de los actores mencionado y además posibilitó generar cambios consensuados.

Uno de los resultados con mayor valor para las fuentes consultadas ha sido posicionar el concepto de Reserva de Biosfera, potenciar su apropiación por parte de diferentes actores claves, enriquecer el debate nacional al respecto y generar dinámicas de manejo al respecto. El programa ha hecho aportes significativos en la sensibilización de las comunidades con respecto al cuidado del medio ambiente, tarea que no fue sencilla en muchas ocasiones porque algunas prácticas ancestrales propician la deforestación o la caza de especies nativas.

En el concepto del equipo evaluador, uno de los grandes aciertos observados ha sido el apoyo a procesos en marcha. El programa desde su diseño procuró identificar e impulsar iniciativas existentes, en lugar de crear procesos nuevos, lo cual permite beneficios en términos de la continuidad, la sostenibilidad y la apropiación.

Asimismo, el programa identificó algunos vacíos a nivel nacional y regional en términos de información, estudios o documentos estratégicos que potencian el manejo y la conservación de la reserva. En este sentido se han aportado insumos de gran valor para la orientación estratégica de las acciones en el futuro; dentro de estos insumos se destaca el plan de ordenamiento, el plan de manejo, insumos de política pública y los estatutos del Comité de gestión, entre otros.

En aquellos casos donde se desarrollaron acciones afirmativas de género, como por ejemplo los talleres de capacitación y sensibilización, la organización y participación de las mujeres es un aspecto destacable que aunque no se le puede atribuir del todo al PC, sí ha habido avances importantes para el poco tiempo de implementación del PC y la cultura étnica de las comunidades donde las mujeres tiene muy baja o casi nula participación en la Directiva por lo que sus intereses y necesidades son poco considerados al momento de tomar las decisiones. El PC ha capacitado a grupos de mujeres con gran éxito para sensibilizarlas sobre sus capacidades, derechos y sobre todo en aspectos de liderazgo. Frente al enfoque diferenciado de género el equipo consultor encontró que hay alta participación de las mujeres en actividades con niveles satisfactorios, hay buenas prácticas en este sentido y casos exitosos (algunos proyectos de seguridad alimentaria, el proyecto de mujeres Waoranis y otros) pero en general no hay información precisa de la inversión financiera en actividades afirmativas o en los esfuerzos de transversalización del enfoque. Se observa un manejo desigual y se adolece de una estrategia específica de transversalización global, criterios o unos lineamientos desde el PC que sean adoptados de manera homogénea (más allá de los propósitos nominativos).

El propósito de los Programas Conjuntos no es solamente mejorar las condiciones de vida de las comunidades beneficiadas o generar impactos a nivel de desarrollo, sino también generar lecciones aprendidas y transferir aprendizajes para la replicación de las buenas prácticas a nivel nacional e internacional. El programa conjunto ha producido información de gran valor para la gestión de la Reserva de Biosfera, y ha elaborado una serie de informes de gestión de buena calidad, así como también se ha contratado y llevado a cabo una sistematización de la experiencia. Sin embargo, se considera que ha faltado profundizar la gestión de conocimiento desde el Programa Yasuní, ya que con la evaluación se pudo observar que no se han registrado muchos aciertos (y desaciertos) en la implementación de las actividades. Hubiera sido muy valioso, que por ejemplo, que el Programa hubiera generado guías metodológicas, notas conceptuales, modelos de desarrollo local en Reservas de Biosfera, cajas de herramientas, documentos de lecciones aprendidas, etc., para compartir sus aprendizajes a nivel nacional e internacional.

Sostenibilidad[36]

El Programa Yasuní logró posicionarse muy bien a nivel nacional y prueba de ello son las buenas relaciones que se desarrollaron con el socio coordinador principal que fue el Ministerio del Medio Ambiente. Desde la esfera nacional la evaluación considera que existe una base para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa Conjunto en cuestiones claves como Plan integral de gestión específico para la RBY, por ejemplo, o la reformulación del Plan de Manejo del Parque Nacional Yasuní. No obstante, la sostenibilidad a nivel local se observó mucho más frágil principalmente porque el tiempo que duró el Programa fue el necesario para que los beneficiarios y comunidades recién se familiarizaran con el proyecto y sus objetivos. Tampoco la barrera cultural permitió la total transferencia a las comunidades; algunos entrevistados señalaron a la evaluación final que las capacidades quedaron más bien instaladas en las ONGs. La distancia geográfica no asegura que el MAE y la administración central de las instituciones que han intervenido, se ocupen permanentemente de las sostenibilidad de los resultados.

Cabe recordar que son pocas las instituciones que tienen sedes en las zonas intervenidas. Sumado a esto, el Sistema de Naciones Unidas no centró sus últimos meses de intervención en orientar a las comunidades en cómo continuar la sostenibilidad financiera sin ellos; en este periodo que debió ser progresivo y orientador para el traspaso, las Agencias debieron ocuparse de la construcción de informes, sistematizaciones y consolidados propios de los cierres de Programa. Tampoco se puede asegurar la sostenibilidad de algunas iniciativas fortalecidas y beneficiadas por el mecanismo PPD ya que se constató en terreno que los proyectos de turismo por ejemplo, no constaban con diseños ni visiones de sostenibilidad financiera orientado a la demanda. Sin embargo, como OMT tiene actividades en el producto 2.1.6., es oportuno registrar que más allá de los PPD en conjunto, el desarrollo de actividades en cuanto a turismo se refiere, se orientó a lo estipulado en el proyecto el cual sin duda es perfectible, al igual que el Diagnóstico de la Actividad Turística de la RBY elaborado en el marco del PY.

No obstante cabe recordar que el PC tomó medidas para la sostenibilidad del Programa Conjunto tales como: conformar mesas temáticas de dialogo para el análisis de temas relevantes para la RBY, acentuar el acercamiento a las autoridades locales para asegurar la sostenibilidad de los procesos iniciados por el PY, impulsar la participación sostenida del MINTUR, ME, MJDHC, MCP, SENPLADES y SETECI en la estructura de gobernanza del PC, mantener y fortalecer el trabajo conjunto y coordinado con el equipo técnico del MAE y las instituciones de gobierno asociadas al PC, asegurar procesos de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas como parte de la estrategia de gestión del conocimiento del F-ODM e insumo fundamental para la sostenibilidad de los procesos

[36] Ver anexo 6 calificaciones obtenidas en sostenibilidad

iniciados por el PC, continuar con una política de trabajo participativa y transparente tanto en los procesos de planificación como de ejecución y cierre de acciones.[37] No obstante, a pesar de los esfuerzos registrados, la evaluación constató a través de entrevistas, que la participación de los Ministerios en las UGP no fue homogénea, y ejemplo de ello fue la nula participación MINTUR en los últimos meses del Programa debido a la sobrecarga que tienen los directores locales quienes logísticamente se ven imposibilitados de estar en dos ciudades de la Amazonía a la vez. En el caso del Director de Orellana, después de la re-estructuración del MINTUR, pasó a tener una serie de actividades en Puyo.

Las Instituciones nacionales apoyaron el Programa pues se alineó con el Plan Nacional para el Buen Vivir y mantuvo la coherencia administrativa con los objetivos nacionales. Estas instituciones mostraron compromiso a excepción del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos con el cual fue difícil coordinarse. Los profesionales demostraron capacidad técnica y el Ministerio de Medio Ambiente liderazgo. Como resultado de las entrevistas realizadas, la Evaluación considera que con ajustes de diseño para una mejor ejecución las instituciones ecuatorianas estarían dispuestas a ampliar el Programa.

La Evaluación observó transferencias a nivel local; no obstante, a través de las entrevistas constató que el trabajo interministerial no cuenta con mecanismos que faciliten sus resultados, lo que no asegura que las capacidades de funcionamiento en los asociados hayan sido reforzadas o creadas. Para la actual evaluación las capacidades de funcionamiento sólo podrían ser reforzadas con la aplicación de sistemas de gestión de calidad ajustados al funcionamiento de los Estados.

El Programa promovió mecanismos de diálogo entre la sociedad civil y el Estado, que según la evaluación pueden perdurar más allá del término del Programa si se fortalecen los canales de comunicación, ejemplo de ellos fue el fortalecimiento al Gobierno Municipal de Francisco de Orellana en temas organizativos, género y gestión ambiental[38]. El interés del Gobierno local de Orellana por la organización trae asociado una valoración de los procesos participativos los que necesariamente darán paso a mecanismos de diálogo entre la Sociedad Civil y el Estado fortaleciendo consecutivamente la Gobernanza local de Orellana.

[37] Informe FDOM-Ecuador-Yasuní II semestre 2010

[38] Informe Anual Programa Yasuní. Enero-Diciembre 2009

5. Conclusiones

El Programa Yasuní fue pertinente al mantener la coherencia con los intereses de País y las necesidades de las Provincias de Orellana y Pastaza. La conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la RBY forman parte de las prioridades nacionales del Gobierno del Ecuador que pueden ser identificadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), en especial, en los objetivos 1 (auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad) y 4 (garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable). Las necesidades de la población intervenida son pertinentes con los objetivos del Programa al señalar que Ecuador tiene un índice promedio de pobreza del 39%. En la región amazónica, y específicamente en las provincias de Orellana y Pastaza, donde se encuentra la RBY, los índices de pobreza alcanzan el 83% y el 67%, respectivamente.

El Programa Conjunto contribuyó en hacer frente a necesidades concretas en la zona y apoyo técnico a los Ministerios que actúan en la misma. La evaluación constató en terreno que los principios estratégicos de la Teoría de Cambio fueron acertados pues por su propia naturaleza tuvo una mirada multidimensional de la zona intervenida, además de un propósito de abordar la implementación bajo un criterio de desarrollo integral de la RBY. Las condiciones étnicas, sociales, políticas y económicas que en la actualidad afectan la Reserva, exigían el diseño de un Programa Conjunto para la implementación del Programa Yasuní. Sin embargo, operativamente, el diseño no consideró un espacio de conciliación de los aspectos administrativos, ni de los retos operativos desde su inicio. La conceptualización del Programa Conjunto debió prever que existirían necesidades de compatibilización entre las formas de operar de las distintas agencias del SNU involucradas, creando las condiciones administrativas, operativas, y financieras que le permitieran trabajar con eficacia y eficiencia en su etapa de implementación interagencial. Como consecuencia del diseño inicial tampoco se contó con una adecuada Estrategia de Seguimiento y Evaluación que impidiera el retraso del desarrollo de las actividades.

Los problemas anteriores fueron señalados en la evaluación intermedia, generándose un cambio sustancial a partir del análisis de las recomendaciones de la misma. El equipo se renovó y las personas que asumieron en esta “segunda etapa”, lograron dar cumplimiento a las actividades y al logro de resultados. Es importante destacar que el Coordinador Residente lideró el cambio y entregó flexibilidad al modelo asumiendo el papel de conducción estratégica inicialmente asignado al CDN y entregó la dirección del Programa a un Coordinador de Programa que se encargó de gestionar las tareas en la práctica tanto del CGP como de la UGP. El Coordinador General logró consolidar una estructura organizacional eficiente que permitió que la pérdida de aproximadamente un año de operación no se transformara en el fracaso del Programa, alcanzando a cumplir en dos años la mayor parte de las actividades comprometidas

La gestión que se activó en esta segunda etapa del Programa permitió cumplir con las actividades pero operó sobre un contexto de urgencia; a juicio del equipo evaluador, no tuvo el espacio para observar los objetivos a largo plazo del Programa, de tal manera de asegurar la permanencia de los efectos de las acciones implementadas.

Los recursos humanos, financieros, el contexto interagencial, más la naturaleza sinérgica y multidimensional del Programa Conjunto constituyeron en sí un potencial de gran valor que debió reflejarse en resultados de desarrollo nacional. No obstante, a pesar de que fue una buena oportunidad de cambio estructural es necesario señalar que el objetivo del Programa tuvo más bien un carácter territorial con algunas actividades de carácter nacional tales como: Congreso Jóvenes por el Yasuní y los temas relacionados con la Iniciativa ITT Yasuní fundamentalmente.

Aunque el Programa se alineó con el Plan Nacional del Buen, la línea de base total del Programa fue construida antes del lanzamiento del Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, por lo tanto, aunque hubo consistencia con las políticas de desarrollo nacional, el Programa tuvo siempre una naturaleza territorial. Adicionalmente, se debe mencionar que el carácter territorial fue reforzado por las propias circunstancias e inestabilidades administrativas del Estado central, ejemplo de ello fue que algunas actividades del efecto 1 del POA original, que sí tenían un carácter nacional, no pudieron concretarse debido a problemas suscitados en el ámbito político y a la falta de acuerdo entre los tomadores de decisiones tal como fuera el caso de la Ley Forestal en donde como es lógico, no fue posible intervenir dada la naturaleza de un Programa interagencial de la ONU.

La Evaluación constató en terreno las dificultades por alcanzar los resultados, sin embargo reafirma que fue un contexto que se subutilizó, pues la inversión de capital humano, financiero, técnico e interagencial promovía y posibilitaba resultados de desarrollo nacional. Cabe recordar que el Comité Directivo Nacional (CDN,) que estuvo compuesto por el Coordinador Residente, la Ministra de Ambiente o su delegado y la representante de AECID o su delegado tuvo justamente como objetivo instalar el tema a nivel de la administración central para impactar a nivel nacional; la composición del CDN refuerza que hubo una propuesta inicial que promovía el desarrollo a nivel nacional a partir de un intervención territorial.

El diseño inicial de la Modalidad de gestión del Programa no permitió en algunos casos que esta fuera eficiente y cumpliera con lo comprometido en el Documento de Programa (PRODOC). Tal fue el caso del Comité Directivo Nacional (CDN). El nivel administrativo y el rango de estos actores pudo hacer pensar al diseño inicial que se contaría con la participación directa del Gobierno Nacional en el desarrollo y la toma decisiones en el Programa, aportando estas instancias al buen desempeño y posicionamiento político. Para la actual Evaluación final el diseño de esta instancia coordinadora tuvo un propósito loable, pero "soñador". Cabe señalar que pocas veces estas instancias de poder participan directamente en aprobaciones de gestión y participación como se estableció en el documento. Fue a través del Comité de Gestión del Programa, que se objetivó la relevancia del PY en el país.

La evaluación llego a la conclusión de que gracias al Comité de Gestión y a la especial labor del Coordinador del programa, el PY pudo alcanzar resultados concretos; la Evaluación constató que el Comité de Gestión fue útil para el cumplimiento de actividades, pero no para fines de desarrollo nacional mensurables; no obstante logró que el Ministerio del Ambiente y los socios ejecutores se apropiaran de los objetivos del Programa y trabajaran como un solo equipo alcanzando productos y resultados.

En el proceso hubo un sin número de obstáculos administrativos, financieros y de gestión que luego fueron salvados por las decisiones del Comité de Gestión. Inicialmente el Programa se vio afectado, pero paulatinamente las dificultades se fueron flexibilizando y se avanzó hacia los efectos esperados. Los obstáculos se dieron porque cada una de las Agencias tenía sus propios instrumentos, requisitos y procedimientos administrativos. Hubo dificultades en la trasferencia de fondos y en el hecho de que una sola agencia administrara los fondos comunes, este contexto provocó por ejemplo situaciones de doble overhead[39] en traspasos y fragmentación de contratos con aumento de carga.

Un problema no menor, fue el poco contacto de las Agencias del Programa Conjunto con la región intervenida ya que todas las sedes se encontraban en Quito, a excepción de FAO, que junto a la oficina del PC en el Coca, (desde donde operaron todas las Agencias) posibilitó un contacto más directo con la población y un posicionamiento del Programa Conjunto. Aunque el PC estuvo siempre representado por el Coordinador General tanto en Quito como en terreno, la Evaluación constató

[39] Overhead: son los gastos administrativos en que se incurre para la operación de un programa o proyecto que no son atribuibles a una actividad específica. Las instituciones cuentan con estándares que aplican a cada operación en las que están involucradas.

que faltó permanencia física de las Agencias de Naciones Unidas; se sumó a esto que por razones logísticas el Coordinador General representante del PC, tampoco estuviera permanentemente en la zona. Sin embargo, cabe mencionar que en las acciones que le correspondieron a ONU- Mujeres en el marco del PC Yasuní, esta Agencia contrató dos técnicas especialistas en género para trabajar a tiempo completo con el Municipio de Orellana. Si bien ello no significó una representación permanente en el territorio del Programa Conjunto, sí favoreció los procesos de acompañamiento y asistencia técnica in situ de procesos importantes tales como los de presupuestos participativos con enfoque de género en ese cantón. La estrategia de contratación dio respuesta además a la demanda del Gobierno local de Orellana de fortalecer las decisiones y la gestión de sus propios procesos. También se debe valorar que el PNUD a través de la modalidad PPD permitió que las OCBs y ONGs ejecutaran directamente los proyectos comunitarios en el terreno y para ello contó con 2 ONGs de Monitoreo y Acompañamiento, una de las cuales tiene base permanente en Puyo.

La Evaluación de Medio Término del 2010, permitió al Programa dar un salto cualitativo a la gestión. Dicha evaluación provocó definir grandes ajustes operacionales como por ejemplo, el colocar el logo de F-ODM y no los de cada Agencia. Aunque este acuerdo podría parecer un tema menor no lo es pues, permitió ir consolidando la imagen de sistema y no de agencias individualizadas; igualmente se definieron reuniones mensuales en campo lo que marcó un espacio importante de coordinación y de rendición de cuentas. La Evaluación Intermedia entregó las recomendaciones necesarias para retomar un camino más eficiente y eficaz, aplicando un plan de mejoras para el Programa Conjunto.

En terreno se constató falta de apropiación a nivel local pues se observó que en el imaginario de las personas y los diferentes stakeholders[40], el programa parecía recién comenzando y no se entendía que ya se hablara de su término a fines de este año. Efectivamente muchas de las acciones en la RBY se materializaron durante el año 2010- 2011 con el propósito de cumplir con los plazos establecidos por el proyecto, pero este periodo no pudo dar el tiempo de internalizar los objetivos del Programa. El retraso afectó además la eficacia del Programa, ya que por responder al cumplimiento de las actividades no hubo una mirada de largo plazo que vinculara los temas a soluciones más amplias y secuenciales. El responder a las actividades y plazos no asegura ni refuerza la idea de que debe existir una mirada a largo plazo más enfocada a la construcción y contribución de políticas públicas de calidad que debieran incluir orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados. La ejecución de las actividades, concentradas en su mayoría entre el 2010-2011 no pudo dar el tiempo al Programa Conjunto de prever resultados y muchas cosas estuvieron sujetas a modificaciones y retrasos dentro de un contexto político-social y étnico altamente complejo.

La actual evaluación constató que el logro de los productos y resultados y en especial el cumplimiento de las actividades fueron satisfactorios y respondieron a lo esperado inicialmente. Se obtuvieron productos que suministraron valiosos insumos a la administración y Estado ecuatoriano tales “asegurar la sostenibilidad de procesos de una manera integral, con importantes avances en el apoyo al Ordenamiento territorial de la Reserva de Biosfera Yasuní (RBY) y del Parque Nacional Yasuní (PNY) procesos manejados con los más altos estándares participativos-. A su vez, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la RBY han acordado incluir los lineamientos que resultan de estos procesos en la actualización de sus planes de desarrollo, ordenamiento territorial. Otros ejemplos de resultados incluyen el avance del plan de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la RBY, acuerdos para el logro de códigos de conducta y el establecimiento de un modelo de turismo sostenible en la RBY, una mayor capacidad de incidencia de las mujeres a nivel cantonal reflejada en una mayor asignación presupuestaria a esta mesa en el Municipio de Orellana, y la reducción de tráfico ilegal de especies maderables, de vida silvestre y de carne de monte gracias a campañas de sensibilización para la prevención de delitos ambientales, acompañada por proyectos

[40] Stakeholders: Personas, organizaciones públicas ó privadas, instituciones que tienen un interés o son afectadas por la acción y objetivos del proyecto, en este caso del Programa Yasuní.

de seguridad alimentaria y generación de ingresos alternativos, y a un mejor equipamiento y capacitación del personal de control del MAE en territorio. Además de 38 proyectos productivos, de manejo de bienes y servicios eco sistémicos y de gestión ambiental del PY"[41]. Fortalecimiento de capacidades en manejo de microempresas, creación y manejo de cajas de ahorro y crédito, diseño y presentación de propuestas de proyectos, entre otros la Base de datos de la Reserva de Biosfera Yasuní que fue un mecanismo de apoyo del Plan de Manejo del Parque Nacional; u otro Producto como el Estado del Arte de la Normativa sobre Pueblos Indígenas en Situación de Aislamiento y Contacto Inicial que recopiló los principales instrumentos legales y de política para la protección de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA).

Se logró exitosamente realizar trabajos entre las agencias del SNU creando condiciones para una coordinación global y puesta de acuerdo en temas de gastos y actividades, entre otras. Sobre todo se logró una acción conjunta entre las Agencias como Sistema y el Ministerio del Ambiente y otros ministerios asociados. Ejemplo de ello fue lograr reunir en un seminario a las Agencias de Naciones Unidas y varios Ministerios para discutir el cómo evitar la matanza y tráfico de carne silvestre o de monte.

A nivel local es destacable una experiencia muy interesante y que se debe estudiar mejor, la aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) denominado SIMONA. Este sistema es una herramienta que se aplica mediante ONGs que efectúan la labor de monitoreo y acompañamiento a los pequeños proyectos financiados en parte por el PPD. Este monitoreo y acompañamiento debe asegurar el cumplimiento por parte de los proyectos de los enfoques orientadores de este financiamiento: ambiental, género, interculturalidad, medios de vida sostenible, organización y participación y generación.

6. Recomendaciones

a) Operativas y de Corto Plazo

- Es vital que las agencias prioricen los procesos administrativos relativos al PC para agilizar la ejecución restante
- Hay que solicitar con carácter de urgencia un lineamiento único de cierre al Secretariado que dé orientaciones claras frente al manejo de activos, saldos presupuestales, seguimiento de actividades en 2012
- Es importante compartir con todos los actores entrevistados los productos de sistematización y evaluación. Hay que devolver los resultados de evaluación a todos los actores consultados con el equipo.
  - Entregar aprendizajes, aciertos y desaciertos, vinculando a Gabriel Jaramillo en lo posible
- El PY debe dejar un manual u orientaciones básicas de gestión de la cooperación internacional que sirva a los socios locales
  - Hay que avanzar con la mesa donantes y dejar una hoja de ruta para su consolidación
  - Se pueden recopilar los datos de contacto de las agencias cooperantes o directorio.
- Hay que realizar un último taller de priorización de actividades donde se establezcan las acciones primordiales a desarrollar, los cuellos de botella existentes y donde se mapeen las alianzas de sostenibilidad para dar continuidad en términos económicos, políticos y técnicos
  - En este sentido hay que suscribir acuerdos formales de sostenibilidad-continuidad porque hay varios proyectos en fases iniciales, se requiere mayor capacitación por

[41] MDGF Ecuador. Programa Medio Ambiente 1° Semestre 2011

parte de las comunidades, hay que evitar a toda costa la frustración de los beneficiarios y es clave concretar la mesa de donantes

- Elaborar breves recomendaciones desde los proyectos sobre cómo hacer las cosas, es decir, hay que hacer un esfuerzo por trazar modelos locales de desarrollo a partir de los aprendizajes con los proyectos
- Se recomienda en periodo de pre ejecución de Proyectos Conjuntos inducir a los Organismos Públicos en sistemas de Información uniformes y compatibles con los formatos propios de los Programas Conjuntos y optimizar los tiempos de comunicación e informes.
- Se recomienda establecer una línea base para abordar el tema género en zonas complejas.
- Se recomienda diseñar matrices que permitan reconocer los avances de actividades y sus Productos. Efectos que se manifiesten también en la implementación de proyectos integrales y sumatorios a los objetivos país. Las matrices deben contar con objetivos más pequeños y que la suma de ellos contribuya al avance de los efectos directos de carácter nacional.
- Se recomienda promover Sistemas de gestión de Calidad para programas de Gobierno. Esto ayudará al Estado Ecuatoriano consolidar su institucionalidad a través de prácticas de gestión, e implementará mejoras en la formulación de políticas públicas. Si Ecuador logra consolidar su Estado y aparatos burocráticos y administrativos cumpliendo con sus metas y compromisos en los plazos que ellos mismos establecen, la Cooperación internacional será más eficaz y eficiente.
- Es necesario realizar un adecuado estudio y sistematización de las cifras de cobertura de los beneficiarios en forma detallada de tal manera de poder medir posteriormente eficacia y eficiencia del PY.

b) Recomendaciones Estratégicas al Programa Conjunto

- UNDAF debe recoger los procesos impulsados en el PC y prácticas de articulación aprendidas
- Antes de intervenir una zona compleja como la RBY se deben realizar los cambios estructurales necesarios al sistema de agencias y diseñar estrategias de coordinación general.
- La estrategia de salida debe activarse un año antes de la finalización del PC
- Es importante desarrollar una acción permanente en lo local y no intermitente
  - Se necesita fortalecer, capacitar y emplear técnicos y profesionales locales
  - Es importante hacer alianzas locales que apoyen los procesos de los PC (con ONG, iglesias, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, empresa privada, etc.)
  - Toda consultoría debe buscar la transferencia de capacidades a nivel nacional o local, no sólo se debe buscar el desarrollo de los productos establecidos
- Es clave contar con una coordinación regional, local del PC
- EL M&E debe apuntar a resultados con indicadores intermedios de avance, cualitativos y un asesor específico de M&E
- Es vital contar con una estrategia de comunicación específica por PC
- Es clave promover la interagencialidad desde los TdR y contratos, deben haber protocolos de comunicación interna y externa, las visitas conjuntas son esenciales y sobre todo, la planeación local debe ser conjunta y no aislada.

c) Estratégicas al secretariado FODM

- El plazo de los PC deben permitirles generar las bases de los grandes cambios que se aspiran por lo que se estima que no debieran ser de menos de 5 a 7 años.

- La presión por la ejecución financiera no debe afectar el proceso y la calidad de los productos
- Debe haber una fase de pre inversión de 6-12 meses en donde se focalicen las comunidades a incluir, las actividades a desarrollar de manera específica, los socios y se ajuste el diseño a las necesidades locales.
- Debe haber una fase de cierre o salida de 6-12 meses donde se sistematicen los aprendizajes, se establezca la hoja de ruta a seguir para la sostenibilidad y continuidad, se consoliden las alianzas y se procuren los recursos económicos, políticos y técnicos necesarios.
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de Monitoreo y evaluación desde el inicio de los PC
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de comunicación desde el inicio de los PC
- Es vital que las recomendaciones de las evaluaciones sean recopiladas y compartidas por el Secretariado para trasferir aprendizajes a otros PC y países, alrededor de los aciertos y desaciertos en programas de desarrollo.

7. Lecciones aprendidas

La Evaluación permitió observar como una gran lección aprendida que el diseño Programa Conjunto es eficaz y eficiente cuando se realizan los ajustes pertinentes al sistema de agencias con el objeto de que estas puedan actuar sinérgicamente y en forma conjunta como lo exigía la propia naturaleza del Programa. Las zonas altamente complejas y vulnerables necesitan que la cooperación internacional trabaje con un criterio multidimensional para abordar integralmente la problemática tratada. La Reserva de la Biosfera del Yasuní exigía una intervención conjunta por reunir en su interior problemas de pobreza, étnicos, sociales y políticos, además de relaciones clientelares que podrían poner aún más en riesgo la sustentabilidad de la Reserva.

La ejecución por ser una experiencia piloto, no pudo salvar situaciones administrativas del Sistema y de la Institucionalidad Ecuatoriana, sin embargo, la gestión logró resultados en los temas transversales que le interesan al F-ODM tales como género, ordenamiento territorial y gestión integral dando cumplimiento a la Declaración de París y los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a las definiciones estratégicas de Ecuador a través del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Puntualmente podemos señalar como lecciones aprendidas las siguientes:

- El enfoque multidimensional del Programa Conjunto favorece una aproximación integral. La sinergia que fomentó el Programa entre sus agencias es la manera más eficaz de abordar cooperaciones internacionales en zonas altamente complejas como es la Reserva de la Biosfera del Yasuní.
- El diseño del Programa Conjunto apuntó a impactos sistémicos, coherentes, participativos; no obstante los obstáculos estuvieron dados por la propia lógica administrativa de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas.
- Se deben hacer las correcciones pertinentes para que lo establecido por Naciones Unidas pueda ser cumplido por su propio sistema. Con las correcciones posteriores, el Programa Yasuní demostró que sí es posible hacer las cosas en conjunto.
- El Programa Conjunto debiera constituirse en la antesala de un Programa Mayor o de fases posteriores.
- El programa Conjunto es una buena práctica de articulación interinstitucional por los aciertos alcanzados y la visibilización de las fallas en su articulación.
- El Programa Conjunto demostró la necesidad del fortalecimiento Institucional Público y Privado.

- La sostenibilidad técnica, económica y política es vital en este proceso.
- El tema Género es un proceso transversal, no obstante debe ser abordado a mediano y largo plazo.
- El diseño del Monitoreo debe emplear la valoración cualitativa hacia los avances.
- Alta sensibilización al tema del medio ambiente en medio de condiciones adversas es posible.
- Es vital una fase de pre inversión que identifique conexiones claras entre resultados, productos y actividades, los distintos niveles de intervención y cuál es el mejor aporte en cada nivel.
- Es clave el aprendizaje y el modelaje de las experiencias piloto, que permita su replicabilidad
- Hay que destacar la importancia de la práctica conjunta en contextos de zonas aisladas, aportes técnicos en contextos complejos (p.e. turismo, requiere múltiples actores con experiencia y disciplinas)
- El Perfil del coordinador es vital
  - Liderazgo, empoderamiento
  - Enfoque mixto (macro y micro)
  - Capacidad técnica
  - Experiencia
  - Dinamismo
- La importancia de Rol del Coordinador Residente o de un CDN operativo
- Es clave el aprovechamiento del conocimiento y capacidades locales (ONG locales, autoridades, comunidad, OSC, Iglesia, etc.)
- El trabajo con organizaciones locales es fundamental
- Es importante evitar la intermitencia en la intervención y es fundamental dejar capacidad local instalada

Anexos

Anexo 1. Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso de evaluación. Las preguntas están agrupadas de acuerdo a los criterios que deben utilizarse para evaluar y responder a ellos. Estos criterios son, a su vez, agrupados según los tres niveles del programa.

Nivel de Diseño:
Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades y los intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- Cuánto y de qué manera ha contribuido el programa conjunto para hacer frente a las necesidades y problemas identificados en la etapa de diseño?
- ¿En qué medida este programa fue diseñado, ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta?
- ¿En qué medida la programación conjunta fue la mejor opción para responder a los desafíos del desarrollo planteados en el documento del programa?
- ¿En qué medida los asociados en la ejecución del programa tuvieron un valor agregado para resolver los problemas de desarrollo planteados en el documento del programa?
- ¿En qué medida y concretamente, cómo facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (gobiernos e instituciones locales/nacionales) en la política y la práctica de los ODM?
- ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de Seguimiento y Evaluación útil y fiable que contribuyó para medir los resultados de desarrollo?
- ¿En qué medida usan los programas conjuntos mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo, con el fin de alcanzar los objetivos de su política? ¿Tuvo el programa una estrategia de Promoción y Comunicación útil y fiable? • En caso de que el programa haya sido revisado, ¿reflejó los cambios que se necesitaban?

Nivel de Procesos:
Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han convertido en resultados.

- ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura organizacional; flujos de información, toma de decisiones en la gestión) fue eficiente en comparación con los resultados de desarrollo alcanzados?
- ¿En qué medida fue la aplicación de la intervención de un programa conjunto (grupo de agencias) más eficiente en comparación con lo que pudo haber sido a través de la intervención de un único organismo?
- ¿En qué medida la gestión del fondo a nivel de programa (Comité de Gestión del Programa) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional) contribuyó a la eficiencia y la eficacia del programa conjunto? ¿En qué medida estas estructuras de gestión fueron útiles para fines de desarrollo, apropiación, para trabajar como un solo equipo? ¿Permitieron la gestión y entrega de productos y resultados?
- ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto incrementó o redujo la eficiencia en la entrega de productos y el alcance de resultados?
- ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas comunes usaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia en su actuación unificada?

Nivel de Resultados:

Eficacia: Grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado.

a) ¿En qué medida contribuyó el programa conjunto a la consecución de los productos y resultados esperados inicialmente/estipulados en el documento del programa o sus revisiones posteriores?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los objetivos fijados en la ventana temática?
   - ¿En qué medida (política, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué manera contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los objetivos del principio "unidos en la acción" a nivel de país?
b) ¿En qué medida fueron los productos y resultados del programa conjunto sinérgicos y coherentes para producir resultados de desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se alcanzaron?
c) ¿En qué medida el programa conjunto tuvo un impacto en los ciudadanos-objetivo?
d) ¿Se han identificado buenas prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas o ejemplos transferibles? Por favor, describirlos y documentarlos
e) ¿Qué tipo de efectos diferenciados se están generando de los programas conjuntos de conformidad con el sexo, raza, etnia, entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
f) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto para el avance y progreso del fomento de los procesos de apropiación nacional y resultados (el diseño e implementación del Plan Nacional del Buen Vivir y de los Planes Locales de Desarrollo, Políticas Públicas, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, etc.)?
g) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto para aumentar el diálogo interesado/ciudadano y/o la participación en áreas claves de políticas de desarrollo?

Sostenibilidad: Probabilidad de la continuidad de los beneficios de la intervención en el largo plazo.

a) ¿En qué medida, los órganos de toma de decisiones y los asociados en la ejecución, han llevado a cabo las decisiones necesarias y la línea de acción para garantizar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

- ¿En qué medida las instituciones nacionales y / o locales han apoyado al programa conjunto?
- ¿Mostraron estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o ampliarlo?
- ¿Han sido creadas y/o reforzadas capacidades de funcionamiento en los asociados nacionales?
- ¿Tuvieron los socios la suficiente capacidad financiera para mantener los beneficios producidos por el programa?

b) ¿En qué medida incrementaron o fluctuaron las asignaciones presupuestarias nacionales para el sector específico dirigido por el programa?
c) ¿En qué medida ayudó el programa para crear mecanismos de diálogo de la sociedad civil y el Estado que puedan perdurar más allá del marco temporal del programa?
d) ¿En qué medida son las nuevas políticas o leyes adoptadas con el apoyo del programa conjunto, financiadas e implementadas activamente por los gobiernos?
e) ¿En qué medida será el programa conjunto reiterativo o ampliable a nivel nacional o local?
f) ¿En qué medida se alineó el programa conjunto con las Estrategias Nacionales de Desarrollo y/o el MANUD?

Anexo 2. Términos de Referencia de la Evaluación

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Título Consultoría	:	Evaluación final del Programa Conjunto Yasuní
Proyecto	:	00060212 Programa para la Conservación y Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de Biosfera del Yasuní – Programa Yasuní-
Duración	:	90 días

1. ANTECEDENTES

Marco general: el F-ODM

En diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un montante de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente el 24 de septiembre de 2008 España comprometió €90 millones destinados al lanzamiento de una ventana temática de Infancia y Nutrición. El F-ODM apoya a los países en el progreso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros Objetivos de Desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de replicación e impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los equipos de Naciones Unidas en el país promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático

Esta ventana tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

La Ventana está compuesta por 17 programas conjuntos que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante se pueden identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos programas conjuntos. La mayor parte de la ventana busca contribuir a 3 tipos de resultados; transversalizar el medio ambiente, la gestión de recursos naturales y las acciones contra el cambio climático en las políticas públicas, mejorar la capacidad del país a planificar e implementar acciones concretas a favor del medio ambiente, valorar y mejorar la capacidad de los países para adaptarse al cambio climático.

Los beneficiarios de los programas conjuntos de la ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales a población local. La totalidad de los programas conjuntos tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Se pueden encontrar otros beneficiarios tales como la sociedad civil, comunidades y ciudadanos.

Programa para la Conservación y Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de la Biosfera Yasuní -Programa Yasuní-

El Programa para la Conservación y Manejo Sostenible del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de Biosfera Yasuní 2008 - 2011(Programa Yasuní), es un Programa del Ministerio del Ambiente (MAE) que cuenta con el apoyo del Sistema de Naciones Unidas en Ecuador y es financiado por el Gobierno de España a través del Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM).

Este Programa tiene como objetivo apoyar la conservación y manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biosfera del Yasuní (RBY), permite avanzar, en el logro del ODM 7 – asegurar la sostenibilidad ambiental –, contribuyendo a la conservación de una de las zonas de mayor diversidad biológica y cultural del mundo, y del ODM 1 – reducción de la pobreza – promoviendo el manejo comunitario de la biodiversidad y los recursos naturales por parte de poblaciones vulnerables con el fin de generar medios de vida ambientalmente sostenibles. Además contribuye a la protección de los derechos fundamentales de los Pueblos Indígenas Aislados (PIA) que habitan la RBY. Estos objetivos aportan principalmente al cumplimiento del objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), "Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable"[42].

El Programa articula sus acciones con SENPLADES, el Ministerio Coordinador de Patrimonio , el Ministerio de Relaciones Internacionales y el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos; así como con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de las provincias de Orellana, Sucumbíos y Pastaza. El Programa Yasuní desarrolla sus acciones con un enfoque que propende al fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y locales, así como a la participación activa de las personas destinatarias de esta cooperación.

El programa cuenta con dos componentes que se concentran en el apoyo de:
i) La implementación de Políticas Públicas Nacionales y Locales para la conservación y manejo de la RBY, como es el caso de aquellas relacionadas con la gestión integral del territorio de la Reserva, el fortalecimiento de las capacidades para controlar los impactos negativos de las actividades económicas de gran escala, la política y estrategias nacionales de protección a los Pueblos Indígenas Aislados, y la iniciativa del país de mantener el crudo en tierra.
ii) La gestión de la RBY desde un enfoque de conservación y manejo sostenible comunitario del patrimonio natural y cultural y de mejoramiento de la calidad ambiental, que incluye el apoyo en el desarrollo de actividades productivas comunitarias ambientalmente sostenibles en la zona de amortiguamiento de la RBY, el fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de la RBY - tanto en gobiernos seccionales como en comunidades -, y el desarrollo de mecanismos de sostenibilidad financiera para la conservación y manejo de la RBY, con particular énfasis en el Parque Nacional Yasuní (PNY).
El programa Yasuní se ejecuta desde abril de 2008 y se estima su cierre para diciembre de 2011. A abril de 2011 el Programa supera una ejecución presupuestaría neta acumulada del 63% (sin contar con compromisos), con un avance programático que supera el 66%, en un período de implementación de 36 meses a mayo de 2011. A la fecha se cuenta con la totalidad de los recursos asignados al programa por el F-ODM[43].
La RBY tiene muchos contrastes y desafíos, por un lado una gran diversidad biológica, además de la presencia de culturas milenarias y pueblos indígenas aislados y por otro lado considerables niveles de pobreza e industrias que pueden causar impactos económicos, sociales y ambientales a gran escala.

[42] Adicionalmente el Programa Yasuní aporta al cumplimiento de los objetivos también contribuye a los objetivos 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11 y 12

[43] Para mayor referencia e información sobre el programa Yasuní visitar http://www,ambiente.gob.ec , sección de programas y proyectos/programa Yasuní o http://mdtf.undp.org/factsheet/project/00067168 (se recomienda ver los últimos informes de avance)

Los arreglos de implementación del Programa Yasuní han seguido lo dispuesto en el Documento de Programa, en ese sentido el PY cuenta con tres instancias de implementación:

- Un Comité Directivo Nacional (CDN) conformado por el Coordinador Residente del Sistema ONU en Ecuador, el Secretario Nacional de Planificación y el Representante de AECID. El CDN es una instancia de dirección estratégica que se encarga de definir las políticas y los lineamientos para las actividades.
- Un Comité de Gestión del Programa (CGP), cuyo rol es dar seguimiento al avance del programa, coordinar técnicamente el PY, así como monitorear el trabajo de la UGP, y está conformado por un/a delegado/a del Ministerio de Ambiente, un/a delegado/a de cada OP, y un/a delegado/a de AECID.
- Finalmente el PY cuenta con Unidad de Gestión del Programa (UGP) compuesta por el Coordinador y el personal contratado por las OP. La UGP está a cargo de planificar, ejecutar y apoyar a la rendición de cuentas de todas las actividades de ejecución del programa en coordinación con el MAE.

Tanto el CGP como la UGP mantienen reuniones una vez al mes por lo menos; sin embargo, de considerarlo necesario se reúnen con mayor periodicidad.
Para los procesos de selección y/o adjudicación de contratos interagenciales, el CGP definió la conformación de un panel compuesto por el/la delegado/a de la OP responsable de la contratación, el/la delegado/a del MAE (principal) o de AECID (alterno), y el/la delegado/a del Coordinador Residente.

Estrategia de Seguimiento y Evaluación del F-ODM

Una Estrategia de Seguimiento y Evaluación, orientada a los resultados, está en curso de ejecución a fin de monitorear y medir el impacto global de esta contribución histórica a los ODM y al multilateralismo. La Estrategia de Seguimiento y Evaluación está basada en los principios y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo en lo que respecta a la calidad de evaluación e independencia. La estrategia se basa en las necesidades de información y los intereses de los distintos miembros, al tiempo que busca un equilibrio entre la rendición de cuentas y los fines de aprendizaje.

Los objetivos principales de la estrategia son:

- Apoyar a los programas conjuntos para alcanzar resultados en materia de desarrollo.
- Determinar el valor y el mérito de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM, los ODM, la Declaración de Paris y la iniciativa “Unidos en la Acción”; y
- Obtener y recopilar pruebas basadas en el conocimiento y las lecciones aprendidas para ampliar y repetir intervenciones exitosas de desarrollo.

Bajo el marco de la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del F-ODM y las Directrices de Ejecución del Programa, se ha diseñado y puesto en práctica un sistema de Seguimiento y Evaluación, que cuenta con una serie de herramientas que incluyen planes operativos anuales, un marco de seguimiento y evaluación e informes mensuales de avance financiero y programático, complementados por visitas de campo y procesos testimoniales de beneficiarios en terreno.

En mayo de 2010 la Secretaría del F-ODM realizó una evaluación intermedia al Programa Yasuní con enfoque formativo que, junto con los resultados de tres visitas adicionales del Secretariado del F-ODM al Programa, proveyó de recomendaciones e insumos importantes para realizar ajustes importantes en el proceso de ejecución del Programa Conjunto. Adicionalmente, están previstas evaluaciones a los países focales (Etiopía, Mauritania, Marruecos, Timor-Leste, Filipinas, Bosnia y

Herzegovina, Brasil, Honduras y Ecuador) para estudiar a más profundidad los efectos de los programas conjuntos en el contexto de cada país.

En este contexto, el programa Yasuní busca consultores altamente cualificados para llevar a cabo la evaluación final de este programa conjunto con un enfoque acumulativo.

1. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final es de naturaleza acumulativa y busca:

a) Medir/evaluar hasta qué punto el programa conjunto ha ejecutado sus actividades, entregado productos concretos y alcanzado resultados y, específicamente, midiendo los resultados de desarrollo.
b) Generar conocimientos prácticos, en una o más de las ventanas temáticas del F-ODM, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (ampliación) e internacional (posibilidad de repetición).

Como resultado, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones generadas por estas evaluaciones serán parte de la ventana temática y una meta-evaluación que la Secretaría del Fondo ODM está llevando a cabo para sintetizar el impacto global de los fondos a nivel nacional e internacional.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La evaluación final consistirá en medir los resultados de desarrollo y los posibles impactos generados por el Programa conjunto Yasuní, en base al alcance y los criterios incluidos en estos términos de referencia. Esto permitirá establecer conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un plazo de un mes.

La unidad de análisis u objeto de estudio para esta evaluación es el programa conjunto Yasuní, entendido como el grupo de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto[44] y en las modificaciones realizadas durante su ejecución.

Esta evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

a) Medir/evaluar hasta qué punto el programa conjunto ha logrado comprender las dinámicas regionales y ha contribuido a atender las necesidades y retos identificados en el análisis original articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada a la Secretaría del F-ODM.
b) Medir/evaluar el grado de incidencia del programa conjunto a nivel nacional, regional y local; así como, la eficiencia y la calidad proporcionadas en productos y resultados respecto a lo previsto inicialmente o posteriormente revisado oficialmente en el marco de monitoreo y evaluación del programa.
c) Medir/evaluar hasta qué punto el programa conjunto ha tenido un impacto positivo, en términos de conservación del patrimonio natural y cultural de la RBY, en la vida de la población-objetivo, los beneficiarios, los participantes, ya sean individuos, comunidades, instituciones, etc. según las intenciones del programa.
d) Medir/evaluar la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos en su ventana temática respectiva, así como los objetivos generales del Fondo de los ODM a nivel local y al Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) a nivel nacional.
e) Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en temas específicos de la ventana temática como se indica en los Términos de Referencia temáticos, los

[44] Ver http://www.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/dvelalcazar/PRODOC_YASUNI.pdf

ODM, la Declaración de París, los Principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas, a fin de apoyar la sostenibilidad del programa conjunto o alguno de sus componentes.

2. PRINCIPALES USUARIOS DE LA EVALUACION (hacer una breve descripción del público objetivo de los resultados finales de la evaluación).

Estado: Ministerio de Ambiente (MAE), Ministerio Coordinador de Patrimonio (MCP), Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos (MJDHC), Ministerio de Turismo (MINTUR), Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

Sistema de Naciones Unidas: Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Ecuador (OCR), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer (ONU-MUJERES), Organización Mundial de Turismo (OMT), Organización de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-HABITAT)

Titulares de derechos: Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera del Ecuador y las organizaciones que lo conforman la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Secretariado del F-ODM

3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE LOS CRITERIOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso de evaluación. Las preguntas están agrupadas de acuerdo a los criterios que deben utilizarse para evaluar y responder a ellos. Estos criterios son, a su vez, agrupados según los tres niveles del programa.

Nivel de Diseño:

- Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades y los intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

a) ¿Cuánto y de qué manera ha contribuido el programa conjunto para hacer frente a las necesidades y problemas identificados en la etapa de diseño?
b) ¿En qué medida este programa fue diseñado, ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta?
c) ¿En qué medida la programación conjunta fue la mejor opción para responder a los desafíos del desarrollo planteados en el documento del programa?
d) ¿En qué medida los asociados en la ejecución del programa tuvieron un valor agregado para resolver los problemas de desarrollo planteados en el documento del programa?
e) ¿En qué medida y concretamente, cómo facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (gobiernos e instituciones locales/nacionales) en la política y la práctica de los ODM?
f) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de Seguimiento y Evaluación útil y fiable que contribuyó para medir los resultados de desarrollo?
g) ¿En qué medida usan los programas conjuntos mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo, con el fin de alcanzar los objetivos de su política? ¿Tuvo el programa una estrategia de Promoción y Comunicación útil y fiable?
h) En caso de que el programa haya sido revisado, ¿reflejó los cambios que se necesitaban?

Nivel de Procesos:

- Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han convertido en resultados.

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura organizacional; flujos de información, toma de decisiones en la gestión) fue eficiente en comparación con los resultados de desarrollo alcanzados?
b) ¿En qué medida fue la aplicación de la intervención de un programa conjunto (grupo de agencias) más eficiente en comparación con lo que pudo haber sido a través de la intervención de un único organismo?
c) ¿En qué medida la gestión del fondo a nivel de programa (Comité de Gestión del Programa) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional) contribuyó a la eficiencia y la eficacia del programa conjunto? ¿En qué medida estas estructuras de gestión fueron útiles para fines de desarrollo, apropiación, para trabajar como un solo equipo? ¿Permitieron la gestión y entrega de productos y resultados?
d) ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto incrementó o redujo la eficiencia en la entrega de productos y el alcance de resultados?
e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas comunes usaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia en su actuación unificada?
f) ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrentó el programa conjunto y en qué medida ha afectado esto a su eficiencia?
g) ¿Cuál fue el valor agregado que la programación e intervención conjunta aportaron al Programa?
h) ¿En qué medida y de qué manera tuvo la evaluación a medio plazo un impacto en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

- Apropiación en el proceso: El ejercicio efectivo de liderazgo por parte de los asociados Nacionales/locales del país en intervenciones de desarrollo.

a) ¿En qué medida la población-objetivo, ciudadanos, participantes, autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa y desarrollaron un sentido de pertenencia sobre el mismo, desempeñando un rol efectivo y activo en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) han impulsado el proceso?
b) ¿En qué medida y de qué manera la apropiación o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y la eficacia del programa conjunto?
c) ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y efectos logrados?

Nivel de Resultados:

- Eficacia: Grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado.

h) ¿En qué medida contribuyó el programa conjunto a la consecución de los productos y resultados esperados inicialmente/estipulados en el documento del programa o sus revisiones posteriores?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los objetivos fijados en la ventana temática?
   - ¿En qué medida (política, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué manera contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
   - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el programa conjunto a los objetivos del principio “unidos en la acción” a nivel de país?

i) ¿En qué medida fueron los productos y resultados del programa conjunto sinérgicos y coherentes para producir resultados de desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se alcanzaron?
j) ¿En qué medida el programa conjunto tuvo un impacto en los ciudadanos-objetivo?
k) ¿Se han identificado buenas prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas o ejemplos transferibles? Por favor, describirlos y documentarlos
l) ¿Qué tipo de efectos diferenciados se están generando de los programas conjuntos de conformidad con el sexo, raza, etnia, entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
m) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto para el avance y progreso del fomento de los procesos de apropiación nacional y resultados (el diseño e implementación del Plan Nacional del Buen Vivir y de los Planes Locales de Desarrollo, Políticas Públicas, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, etc.)?
n) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto para aumentar el diálogo interesado/ciudadano y/o la participación en áreas claves de políticas de desarrollo?

Sostenibilidad: Probabilidad de la continuidad de los beneficios de la intervención en el largo plazo.

o) ¿En qué medida, los órganos de toma de decisiones y los asociados en la ejecución, han llevado a cabo las decisiones necesarias y la línea de acción para garantizar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

- ¿En qué medida las instituciones nacionales y / o locales han apoyado al programa conjunto?
- ¿Mostraron estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o ampliarlo?
- ¿Han sido creadas y/o reforzadas capacidades de funcionamiento en los asociados nacionales?
- ¿Tuvieron los socios la suficiente capacidad financiera para mantener los beneficios producidos por el programa?

p) ¿En qué medida incrementaron o fluctuaron las asignaciones presupuestarias nacionales para el sector específico dirigido por el programa?
q) ¿En qué medida ayudó el programa para crear mecanismos de diálogo de la sociedad civil y el Estado que puedan perdurar más allá del marco temporal del programa?
r) ¿En qué medida son las nuevas políticas o leyes adoptadas con el apoyo del programa conjunto, financiadas e implementadas activamente por los gobiernos?
s) ¿En qué medida será el programa conjunto reiterativo o ampliable a nivel nacional o local?
t) ¿En qué medida se alineó el programa conjunto con las Estrategias Nacionales de Desarrollo y/o el MANUD?

- ENFOQUE METODOLÓGICO

Esta evaluación utilizará metodologías y técnicas según lo determinado por las necesidades específicas en materia de información, lo que incluye pero no se limita a las preguntas planteadas en los Términos de Referencia y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todo caso, se espera que el equipo consultor analice todas las fuentes de información pertinentes, tales como: informes, documentos del programa, Informes internos, archivos del programa, documentos estratégicos de desarrollo del país, evaluaciones de mitad de período y cualquier otro documento que pueda aportar pruebas de las cuales se pueda formar opiniones. También se espera que el equipo consultor haga uso de entrevistas, encuestas o cualquier otra herramienta relevante cuantitativa o cualitativa, como medios para recopilar los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo consultor de evaluación se asegurará de que sean tomadas en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos/participantes-objetivo del programa conjunto.

El equipo consultor de evaluación debe desarrollar una propuesta técnica y metodológica general inicial, y posteriormente en detalle en el informe de estudio técnico y el informe de evaluación final. Esta propuesta debe contener, como mínimo, información sobre los instrumentos utilizados para la recopilación y análisis de datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas y sus respectivos respaldos (grabaciones, fotografías, videos, etc.).

- PRODUCTOS ESPERADOS

El equipo consultor de evaluación es responsable de presentar los siguientes productos al comisionado y al director de la evaluación:

□□ Propuesta técnica y metodológica inicial (se entregará en un plazo de 15 días a partir de la firma del contrato)
La propuesta técnica y metodológica debe seguir el esquema planteado en el anexo 1 y tendrá una extensión de 10 a 15 páginas, propondrá un marco conceptual, los métodos, fuentes y procedimientos a usarse para la recolección de datos, también incluirá un cronograma de actividades propuesto y la presentación de los resultados finales. La propuesta técnica propondrá las líneas iniciales de investigación sobre el programa conjunto. La propuesta será utilizada como un punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el equipo consultor de evaluación y los directores de la evaluación. El informe debe ser validado en un taller en el que participarán el comisionado de la evaluación o su delegado/a, el director de la evaluación o su delegado/a, y el grupo de referencia para la evaluación.

□□ Proyecto de informe final (se entregará en un plazo de 20 días a partir de la finalización de la visita de campo, por favor enviar también a la Secretaría del F-ODM).
El proyecto final debe seguir el esquema planteado en el anexo 2 y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas, contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas, que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y su situación actual, el propósito de la evaluación, su metodología y sus principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El informe debe ser validado en un taller en el que participarán el comisionado de la evaluación o su delegado/a, el director de la evaluación o su delegado/a, y el grupo de referencia para la evaluación para recoger sus comentarios y sugerencias. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final, descrito a continuación.

□□ Informe de evaluación final (se presentará en un plazo de 10 días a partir de la recepción del proyecto de informe final con comentarios, por favor enviar también a la Secretaría del F-ODM).
El informe final debe seguir el esquema planteado en el anexo 2 y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas, contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas, que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y su situación actual, el propósito de la evaluación, su metodología y sus principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El informe debe ser validado en un taller en el que participarán el comisionado de la evaluación o su delegado/a, el director de la evaluación o su delegado/a, y el grupo de referencia para la evaluación para recoger sus comentarios y sugerencias. El informe final debe tener los más altos estándares en redacción y estilo, y debe estar listo para su publicación, se recomienda que pase por un proceso de edición profesional.

- PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Habrá cinco actores principales involucrados en la aplicación de las evaluaciones finales del F-ODM:

1. La Oficina del Coordinador Residente, como comisionado de la evaluación final, tendrá las siguientes funciones:

- Dirigir el proceso de evaluación a lo largo de las 3 fases principales de una evaluación final (diseño, aplicación y difusión)
- Convocar el grupo de evaluación de referencia
- Dirigir la finalización de los Términos de Referencia de evaluación
- Coordinar la selección y contratación del equipo consultor de evaluación, asegurando que la agencia líder del SNU asuma los procesos de contratación necesarios y arreglos contractuales requeridos para contratar al equipo consultor de evaluación
- Asegurarse de que los productos de evaluación cumplan con los estándares de calidad (en colaboración con la Secretaría del F-ODM)
- Proporcionar asesoramiento específico claro y apoyo al director de la evaluación y al equipo consultor de evaluación a lo largo de todo el proceso de evaluación
- Conectar al equipo consultor de evaluación con la unidad del programa más amplio, altos directivos e interesados clave de la evaluación, y garantizar un enfoque incluyente y transparente para la evaluación
- Asumir la responsabilidad de la difusión y aprendizaje a través de evaluaciones en las diferentes áreas de programas conjuntos, así como el enlace con el Comité Directivo Nacional
- Salvaguardar la independencia del ejercicio, incluyendo la selección del equipo consultor de evaluación

2. El coordinador del programa, como director de la evaluación, tendrá las siguientes funciones:

- Contribuir a la finalización de los Términos de Referencia de evaluación
- Proporcionar apoyo ejecutivo y de coordinación con el grupo de referencia
- Proporcionar al equipo consultor evaluador los evaluadores apoyo administrativo y datos requeridos
- Servir de enlace y responder al comisionado de la evaluación
- Conectar al equipo consultor de evaluación con la unidad del programa más amplio, altos directivos e interesados clave de la evaluación, y garantizar un enfoque incluyente y transparente para la evaluación
- Revisar el informe inicial y el/los proyecto(s) de evaluación final
- Asegurarse de que sean asignados para la evaluación suficientes fondos y recursos humanos

3. El Comité de Gestión del Programa, que delegará al grupo de referencia para la evaluación, estará compuesto por los representantes de los principales interesados en el programa conjunto:

- Revisar el informe de evaluación y garantizar que cumpla con los objetivos planteados
- Facilitar la participación de aquellos involucrados en el diseño de la evaluación
- Identificar las necesidades en materia de información, definir objetivos y delimitar el alcance de la evaluación
- Proveer de insumos y participar en la finalización los Términos de Referencia de la evaluación
- Facilitar el acceso del equipo consultor de evaluación a toda la información y documentación pertinente a la intervención, así como a los actores clave y los informantes que deben participar en entrevistas, grupos focales u otros métodos de recopilación de información
- Supervisar el progreso y realización de la evaluación, la calidad del proceso y los productos
- Difundir los resultados de la evaluación

4. La Secretaría del F-ODM, que funcionará como un miembro de control de calidad de la evaluación, en cooperación con el comisionado de la evaluación, tendrá la siguiente función:

- Revisar y asesorar sobre la calidad del proceso de evaluación, al igual que la de los productos de evaluación (comentarios y sugerencias sobre los Términos de Referencia adaptados, los proyectos de informe, el informe final de la evaluación) y las opciones de mejora.

5. El equipo consultor de evaluación realizará el estudio de evaluación de la siguiente manera:

Cumpliendo los acuerdos contractuales de acuerdo con los Términos de Referencia, las normas, estándares y directrices éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y de la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo; esto incluye desarrollar una matriz de evaluación como parte del informe inicial, elaborar informes, e informar al comisionado y a las partes interesadas acerca de los avances y hallazgos claves y recomendaciones según sea necesario.

- PROCESO DE EVALUACIÓN: CRONOLOGÍA

Fase de evaluación	Actividades	Quién	Cuándo
Diseño	Establecer el grupo de evaluación de referencia	CE*	6 meses antes de la finalización del programa
Diseño	Evaluación final general Términos de Referencia adaptados	GER**	
Aplicación	Adquisición y contratación del equipo consultor de evaluación	DE***	
Aplicación	Proporcionar insumos al equipo consultor de evaluación (documentos, acceso a informes y archivos); reunión informativa sobre el programa conjunto	DE, GER	7 días
Aplicación	Entrega de la propuesta técnica y metodológica al comisionado, director de evaluación y grupo de referencia de la evaluación (en un taller)	EE****	15 días
Aplicación	Comentarios de los interesados en la evaluación para el equipo consultor de evaluación y agenda elaborada y acordada con el equipo consultor de evaluación	CE, DE, GER	8 días
Aplicación	Misiones en el terreno	EE, DE, CE, GER	15 días
Aplicación	Entrega del proyecto de informe	EE	20 días
Aplicación	Control de calidad del proyecto de informe de evaluación	CE, S-FODM*****	5 días
Aplicación	Revisión del proyecto de informe de evaluación, comentarios al equipo consultor de evaluación	DE, CE, GER	10 días
Aplicación	Entrega del informe final	EE, DE, CE, GER, S-FODM, ^CDN	10 días
Difusión/ Perfeccionamiento	Plan de difusión y uso para el informe de evaluación diseñado y en ejecución	DE, CE, GER, CDN	10 días

*Comisionado de la Evaluación (CE) **Grupo de Referencia de la Evaluación (GER) ***Director de Evaluación (DE)
****Equipo consultor de evaluación (EE) ***** Secretaría del F-ODM (S-FODM) ^Comité Directivo Nacional (CDN)

- PERFIL REQUERIDO DEL EQUIPO CONSULTOR DE EVALUACIÓN

Un equipo de consultores independientes llevará a cabo la evaluación final de este proyecto. El equipo de evaluación consistirá en dos consultores/as independientes, con contratos individuales cada uno/a, que cuenten con por lo menos un perfil social (sociólogos, antropólogos, etnólogos, etc.) y un perfil ambiental (ecólogos, biólogos, gestores ambientales, etc.). En general, el equipo de evaluación deberá contar con un amplio rango de destrezas y conocimientos - experiencia analítica y de evaluación de proyectos, habilidades en aspectos técnicos relacionados con asuntos ambientales, así como experiencia con asuntos de desarrollo social y económico.

Los/as consultores/as deberán aplicar de manera individual. El/la consultor/a con el perfil ambiental será el/la líder del equipo y el/la responsable de presentar el informe de evaluación. Como tal, el/la líder coordinará con el otro miembro del equipo para definir la propuesta técnica metodológica de trabajo, los insumos para los informes y de las revisiones finales. La contratación de estos/as consultores/as será financiada por el programa conjunto.

El/la consultor/a con un perfil ambiental será el/la líder del equipo y el/la responsable de presentar el informe de Evaluación. Como tal, el/la líder coordinará con el/la otro miembro del equipo para definir la propuesta técnica metodológica de trabajo, los insumos para los informes y de las revisiones finales. La contratación de estos/as consultores será financiada por el presupuesto del programa conjunto.

a) Consultor especialista en temas ambientales, en evaluación de logros y gerencial

Además de lo expuesto en estos términos de referencia, el/la consultor/a estará a cargo de compilar y editar los insumos del equipo de Evaluación y preparar el informe final.

Perfil requerido:

- Educación formal y capacitación en materias relacionadas con la gestión del patrimonio natural con énfasis en conservación, biodiversidad, manejo de recursos naturales.
- Amplia experiencia (de al menos 5 años) en el diseño, implementación y evaluación de proyectos de conservación y/o manejo sostenible del patrimonio natural.
- Se dará preferencia a consultores familiarizados con el seguimiento y evaluación de proyectos de conservación y/o manejo sostenible del patrimonio natural en la Amazonia Ecuatoriana o en otros ecosistemas similares.
- Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarizado con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con el sector ambiental y de desarrollo sostenible.
- Conocimiento del sistema administrativo, de gestión y de reporte de proyectos similares en términos del área, la magnitud y complejidad.
- Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratada estará libre de potenciales conflictos de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto.
- Experiencia comprobable en la elaboración de informes o publicaciones (optima capacidad de redacción y uso de elementos visuales –graficas estadísticas, ilustraciones, fotografías, etc.- en sus informes)
- Conocimiento sobre los enfoques conceptuales y técnicos de las Reservas de Biosfera
- Experiencia previa con, y conocimiento de, culturas amazónicas será considerado como un valor agregado
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

b) Consultor especialista en temas sociales y en evaluación de logros

Perfil requerido:

- Educación formal y capacitación en materias relacionadas con desarrollo sostenible y patrimonio cultural.
- Experiencia (de al menos 3 años) en el diseño, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo sostenible.
- Se dará preferencia a consultores familiarizados con el seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo sostenible en la Amazonia Ecuatoriana o en otros ecosistemas similares.
- Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarizado con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con el sector de desarrollo sostenible.
- Conocimiento del sistema administrativo, de gestión y de reporte de proyectos similares en términos del área, la magnitud y complejidad.
- Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratada estará libre de potenciales conflictos de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto.
- Conocimiento sobre los enfoques conceptuales y técnicos de las Reservas de Biosfera
- Experiencia previa con, y conocimiento de, culturas amazónicas será considerado como un valor agregado
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

- DURACIÓN DE LA CONSULTORIA

Se estima un plazo de 90 días para la realización de esta consultoría, a partir de la firma del contrato.

- FORMA DE PAGO Y OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

A pedido del Ministerio del Ambiente, el PNUD firmará un contrato por el monto que se acordare más el IVA. El equipo seleccionado para esta consultoría deberá tener al día sus facturas y será responsable de sus obligaciones tributarias.

El presupuesto de la presente consultoría será definido y acordado con el equipo consultor. Todos los gastos de viaje y desarrollo de los talleres deberán estar incluidos en la propuesta económica, no se reconocerán valores adicionales a los acordados. La forma de pago es la siguiente:

- 30% contra entrega y aprobación de la propuesta técnica y metodológica. Producto a entregarse hasta 15 días luego de la firma del contrato
- 50% contra entrega y aprobación del proyecto de informe de evaluación final. Producto a entregarse hasta 20 días luego de la visita de campo
- 20% contra entrega y aprobación del informe de evaluación final. Producto a entregarse hasta 10 días luego de la recepción de los comentarios al proyecto de informe de evaluación final

Considerar que todos los productos requieren de un tiempo de revisión y aprobación, por lo cual se le solicita al o la consultor/a programar con anticipación dicha entrega.
El monto a recibir es neto. El PNUD no hace deducciones ni retenciones de ninguna clase.

- USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones finales son ejercicios acumulativos que están orientados a recopilar datos e información para medir en qué medida se han alcanzado los resultados de desarrollo. Sin

embargo, la utilidad del proceso de evaluación y de los productos va mucho más allá de lo dicho durante la visita de campo de los interesados en el programa o lo que el equipo consultor de evaluación escribió en el informe de evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) es la oportunidad ideal para establecer una agenda sobre el futuro del programa o algunos de sus componentes (sostenibilidad). También es una excelente plataforma para propagar lecciones aprendidas y comunicar mensajes clave sobre las buenas prácticas, compartir resultados positivos que puedan reiterarse o ampliarse en el país, al igual que a nivel internacional.

El comisionado de la evaluación, el grupo de referencia, el director de la evaluación y cualquier otra parte interesada pertinente al programa, diseñarán e implementarán conjuntamente un plan completo de difusión de los resultados de la evaluación, conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de abogar por la sostenibilidad, reiteración, ampliación o para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas a nivel local, nacional y/o internacional.

- PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE EVALUACIÓN

La evaluación de mitad del periodo del programa conjunto se llevará a cabo de acuerdo con los principios y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

•Anonimato y confidencialidad. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que proporcionen información, garantizando su anonimato y confidencialidad.
•Responsabilidad. El informe deberá mencionar cualquier controversia o diferencia de opinión que puedan haber surgido entre el equipo consultor y los ejecutores del programa conjunto en relación con las conclusiones y/o recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o desacuerdos.
•Integridad. El evaluador será el responsable de destacar cuestiones no mencionadas específicamente en los Términos de Referencia, en caso de que esto necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
•Independencia. El equipo consultor debe garantizar su independencia de la intervención que se examina, y él o ella no deberá estar asociada con su manejo o cualquier elemento de la misma.
•Incidentes. Si surgen problemas durante el trabajo de campo, o en cualquier otra etapa de la evaluación, deben ser reportados inmediatamente a la Secretaría del F-ODM. Si esto no se cumple, la existencia de tales problemas no se podrá usar de ninguna manera para justificar la no obtención de los resultados establecidos por la Secretaría del F-ODM en estos términos de referencia.
•Validación de la información. El equipo consultor será responsable de asegurar la exactitud de la información recopilada durante la preparación de los informes y será en última instancia, responsable de la información presentada en el informe de evaluación.
•Propiedad intelectual. Respecto al manejo de las fuentes de información, el equipo consultor deberá respetar los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.
•Entrega de informes. Si la entrega de los informes se retrasa, o en el caso de que la calidad de los mismos sea claramente inferior a lo acordado, serán aplicables las sanciones estipuladas en el contrato.

- ANEXOS

I. Esquema de propuesta metodológica

1. Informe ejecutivo (máximo 2 páginas)
2. Introducción
3. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
4. Identificación de las unidades principales y las dimensiones de análisis y posibles ámbitos de investigación
5. Principales logros sustantivos y financieros del programa conjunto
6. Metodología para la recopilación y análisis de la información
7. Criterios para definir la misión del programa, incluyendo " visitas de campo"

II. Esquema de los informes del proyecto de evaluación y evaluación final

1. Portada
2. Informe ejecutivo (máximo 5 páginas)
3. Introducción
   - Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
   - Objetivo de la evaluación
   - Metodologías utilizadas en la evaluación
   - Restricciones y limitaciones en el estudio llevado a cabo

3. Descripción de las intervenciones de desarrollo llevadas a cabo
   - Descripción detallada de la intervención de desarrollo llevada a cabo: descripción y juicio sobre la aplicación de productos obtenidos (o no) y los resultados alcanzados, así como el desempaño del programa en comparación con la teoría del cambio desarrollado para el programa.

4. Niveles de análisis: Criterios de evaluación y preguntas (todas las preguntas incluidas en los Términos de Referencia deberán ser abordadas y contestadas)
5. Conclusiones y lecciones aprendidas (priorizadas, estructuradas y claras)
6. Recomendaciones
7. Anexos

III. Documentos a ser revisados

La revisión documental incluirá, pero no se limitará a, los siguientes documentos:
Contexto del F-ODM

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen de los marcos e indicadores comunes de Seguimiento y Evaluación
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- Estrategia de Comunicación y Promoción
- Directrices de Implementación Conjunta del F-ODM

Documentos Específicos del Programa Conjunto Yasuní

- Documento de Programa (PRODOC)
- Marco de seguimiento y evaluación
- Estrategia de comunicación e incidencia
- Estrategia de sostenibilidad
- Plan de mejora
- Informes de avance programático mensual

- Informes de misiones de la Secretaría
- Informes trimestrales
- Mini-informes de Seguimiento
- Informes semestrales de Seguimiento
- Informes anuales
- Plan de trabajo anual
- Información financiera (FODM)
- Compilación de productos conseguidos

Otros documentos de plano nacional o información

- Evaluaciones, valoraciones o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Documentos o informes pertinentes a la aplicación de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes a "One UN", "Unidos en la Acción"

Anexo 3. Agenda de asistencia a reuniones y talleres

VISITA DE EVALUACIÓN FINAL - PROGRAMA YASUNÍ

HORA	Domingo 25	Lunes 26	Martes 27	Miércoles 28	Jueves 29	Viernes 30	Sábado 1	Domingo 2	Lunes 3	Martes 4	Miércoles 5	Jueves 6	Viernes 7	HORA
7:00					Vuelo a Coca 07:00 -07:30				Trasporte a Taracoa (terrestre) 7:30 - 8:15					7:00
7:30														7:30
8:00														8:00
8:30		Reunión introductoria con agencia líder 8:30 - 9:30	Ministerio del Ambiente, Contraparte Nacional 8:30 - 10:30	GTZ 8:00 - 9:30	GADMFO 8:00 - 9:30	Traslado a Aguarico (fluvial) 07:00 - 11:00	Comuna Kichwa Samona 8:30 - 10:30	Traslado a Nueva Providencia (fluvial) 08:00 - 10:00	Comuna Kichwa Taracoa 8:15 - 10:15	FEPP 8:00 - 9:30	UGP 8:00 - 10:30	CODEAMA - Teleconferencia 8:00 - 8:30	Debriefing CGP 8:30 - 10:30	8:30
9:00												Grupo Faro 9:00 - 10:30		9:00
9:30														9:30
10:00		Arranque de misión - OCR ONU 9:30 - 10:30		IAEN 10:00-11:00						SI 10:00 - 11:30				10:00
10:30														10:30
11:00		Comité de Gestión del Programa 11:00 - 12:30	SETECI 11:00 - 12:30	Banco Mundial Ecuador 11:30 - 12:30	DPO Y PNY - MAE 10:00 - 11:30	GADMA 11:30 - 13:00	Visita a la laguna de Samona / boxed lunch 11:00 - 15:00	Comuna Kichwa Nueva Providencia 10:30 - 13:00	Trasporte y visita a Yawepare 10:50 - 14:00	AMWAE y Tienda waorani 12:00 - 13:30	Reuniones adicionales identificadas por el equipo consultor - Registro hallazgos	Finding Species 11:00 - 12:00	Debriefing - OCR ONU 10:30 - 11:30	11:00
11:30														11:30
12:00					GADPO 12:00 - 13:00									12:00
12:30												Almuerzo 12:30 - 13:30	Almuerzo 12:30 - 13:30	12:30
13:00	Arribo del equipo evaluador al Ecuador	Almuerzo 12:30 - 13:30	Almuerzo 13:00 - 14:00	Almuerzo 13:00 - 14:00	Asociación de Mujeres Challua Mikuna / Almuerzo 13:00 - 14:00	Almuerzo 13:00 – 14:00		Almuerzo 13:00 - 14:00		Almuerzo 13:30 - 14:30 FUSA Fundación Salud Amazonica				13:00
13:30														13:30
14:00														14:00
14:30			MINTUR 14:00 - 15:00	Iniciativa Yasuní ITT 14:00 - 15:30		Traslado a Sinchi Chicta		Centro de interpretación de especies bioacuaticas 14h30 - 16:00	Trasporte y visita a Sinchiwarmi 14:30 - 17:00			AME 14:00 - 15:00	Reuniones adicionales identificadas por el equipo consultor - Registro hallazgos	14:30
15:00		Taller Agencias SNU 14:00 - 17:00			Proyectos de gestión ambiental / Pachamama 14:30 – 17:30	Sinchi Chicta 15:00 – 16:30				Reunión CGIBY 14:30 - 16:00				15:00
15:30			MCP 15:30 - 16:30									WCS 15:30 - 16:30		15:30
16:00							Registro hallazgos							16:00
16:30				AECID 16:00 - 17:30										16:30
17:00			MUDHC 17:00 - 18:00			Traslado a Samona 17:00 - 18:00		Traslado al Coca (fluvial) 16h00 - 18h00		Vuelo a Quito 17:00 - 17:30		Fundación 180 grados 17:00 - 18:00	Retorno del equipo evaluador a sus paises de origen	17:00
17:30		Universidad San Francisco - Teleconferencia 17:30 - 18:00							Retorno al Coca					17:30
18:00							Pernoctar en Samona							18:00
18:30						Pernoctar en Samona								18:30
19:00					Maloca Shuar y cena 19:00									19:00

Anexo 4. Fuentes de información

a) Fuentes consultadas:

1. Comité de Gestión del Programa
2. OCR-ONU
3. OMT, FAO, PNUD, UNESCO, ONU Hábitat, ONU Mujeres
4. Universidad San Francisco
5. Ministerio del Ambiente
6. SETECI
7. Ministerio de Turismo
8. Ministerio Coord. Patrimonio
9. Ministerio Justicia DDHH
10. GIZ
11. IAEN
12. Banco Mundial
13. Iniciativa Yasuní ITT
14. AECID
15. GADMFO (Orellana)
16. Dir. Prov. MAE y PNY
17. GADPO
18. Asociación de Mujeres Challua Mikuna
19. Proyectos de gestión ambiental (mesa jóvenes, ARO, FUSA)
20. Maloca Shuar
21. GADMA (Aguarico)
22. Sinchi Chicta Isla de los Monos (REST)
23. Proyecto Acopio Maiz
24. Samona Cacao
25. Nueva Providencia P. Charapas
26. Yaku Kawsay
27. La Florida, emprendimientos productivos
28. AMWAE
29. FEPP
30. Solidaridad Internacional-Ingeniería sin fronteras
31. Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera Yasuní (CGRBY)
32. UGP
33. Pacha Mama,
34. Fundación 180,
35. WCS,
36. Finding Species,
37. AME

b) Documentos revisados:

1. Documento Marco del F-ODM
2. Resumen de los marcos e indicadores comunes de Seguimiento y Evaluación
3. Indicadores temáticos generales
4. Estrategia de Seguimiento y Evaluación
5. Estrategia de Comunicación y Promoción
6. Directrices de Implementación Conjunta del F-ODM
7. Documento de Programa (PRODOC)
8. Marco de seguimiento y evaluación
9. Estrategia de comunicación e incidencia
10. Estrategia de sostenibilidad
11. Plan de mejora
12. Informes de avance programático mensual
13. Informes de misiones de la Secretaría
14. Informes trimestrales
15. Mini-informes de Seguimiento
16. Informes semestrales de Seguimiento
17. Informes anuales
18. Plan de trabajo anual
19. Información financiera (FODM)
20. Compilación de productos conseguidos
21. Evaluaciones, valoraciones o informes internos realizados por el programa conjunto
22. Documentos o informes pertinentes a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
23. Documentos o informes pertinentes a la aplicación de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en el país
24. Documentos o informes pertinentes a “One UN”, “Unidos en la Acción”

Anexo 5. Resultados mini encuesta por Internet

2. ¿En que medida este programa fue diseñado, ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta? En su opinión la articulación entre agencias de SNU es:	Crear gráfico
	Porcentaje de respuestas
1. satisfactoria,	34,8%
2. aceptable,	**47,8%**
3. insuficiente	17,4%
	Por qué? (sintetice) Mostrar respuestas

3. En su opinión la articulación entre agencias del SNU y el Estado es:	Crear gráfico
	Porcentaje de respuestas
1. satisfactoria	**60,9%**
2. aceptable	34,8%
3. insuficiente	4,3%
	Por qué? (sintetice) Mostrar respuestas

4. En que medida el programa conjunto facilito el dialogo directo entre ciudadanos y poderes públicos(gobierno nacional y local) en la práctica de los ODM? ¿El Programa Conjunto ha permitido la participación de diferentes grupos de interés? En su opinión el PC es:	Crear gráfico Desc
	Porcentaje de respuestas
1. muy participativo	34,8%
2. medianamente participativo	**47,8%**
3. poco participativo.	17,4%
	Por qué? Mostrar respuestas

5. ¿El PC ha creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales y locales?: Crear gráfico

	Porcentaje de respuestas
1. Mucho	**47,8%**
2. Regular	34,8%
3. Poco	17,4%
Que capacidades? (especifique) Mostrar respuestas	

6. En su opinión el logro de resultados por parte del PC es: Crear gráfico

	Porcentaje de respuestas
1. satisfactorio	**56,5%**
2. aceptable	30,4%
3. insuficiente	13,0%

7. ¿En qué medida está adaptada la estrategia del PC al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada?: Crear gráfico

	Porcentaje de respuestas
1. bien adaptada	39,1%
2. medianamente adaptada	**47,8%**
3. poco adaptada	13,0%

Respuestas sin agrupar que califican el Programa Conjunto[45]

a) Fortalezas PC:

- Trabajo Interagencial coordinado
- trabajo con las comunidades en temas agroproductivos
- Construcción de la Propuesta del Tratamiento de Educación para el Desarrollo Sostenible
- El sueño de conservar
- networking entre organizaciones locales
- En el Municipio de Orellana ha fortalecido tanto las capacidades institucionales del Gobierno local como de la sociedad civil (organizaciones de mujeres)
- Fortalecimiento (y reconocimiento legal) del Comité de Gestión de la RBY
- Definir Puntos Focales (NU, Ministerios)
- Desconozco; por la misma razón, no puedo responder las preguntas 6 y 7.
- Fortalecer procesos de gobernanza regional y nacional
- Identificación cultural y productiva (sobre todo en mujeres)
- Trabajo con agencias especializadas en diferentes temáticas.
- Hemos aprendido a ser críticos de nuestros trabajos para mejorar las prácticas de conservación
- Propuesta de zonificación de la Reserva de Biosfera Yasuní
- Apoyo al manejo sostenible de vida silvestre, tortugas de río- charapas
- Protección al medio ambiente
- Proyectos comunitarios vinculados a las realidades locales.
- Coordinación entre agencias de NN.UU
- Generar y fortalecer un espacio de concertación como el CGRBY
- Apoyo al CGRBY
- Coordinar acciones con gobiernos locales
- Mecanismos sencillos para que funcione estructura de gobernanza del PC: actas, reuniones, agendas, directorios.
- Fortalecimiento a capacidades de gestión local
- Coordinación con instancias de distinta naturaleza: instituciones públicas, organizaciones, comunidades
- Mejoras de las chacras
- Conocer e identificar la Reserva Biosfera Yasuní
- El proyecto es innovador
- Vinculación del PC con otros proyectos en curso en OM ha permitido potenciar resultados y posibilitar el anclaje de ciertos procesos para que tengan sostenibilidad en el tiempo.
- Reconocimiento de las reservas de biosfera a nivel nacional y OT de la RBY
- Reuniones de UGP mensuales de todos los Puntos Focales.
- Instrumentos legislativos / Acuerdos ministeriales
- Enfoque de género

[45] Estas respuestas son parte de las respuestas directas a las preguntas abiertas de la mini encuesta sobre las fortalezas del PC (punto a), las debilidades del PC (punto b) y los cambios generados por el PC (punto c).

- Utilización de metodologías técnicas para abordar temas como ordenamiento territorial, delimitaciones y zonificaciones
- aprendimos a valorar mejor el trabajo de nuestros colegas
- Trabajo con nacionalidad waorani
- apoyo al fortalecimiento del Comité de Gestión de la RBY
- Fortalecimiento productivo
- Aprendizaje en la coordinación y trabajo de varias agencias del SNU.
- Fortalecimiento de la sociedad civil organizada
- Trabajar estrechamente cercano a la autoridad ambiental
- Material de difusión de la RBY adecuado
- Fortalecer capacidades de los gobiernos locales
- Participación de género e intercultural. Ej: asegurar que estén presentes las mujeres, los Waorani, los Kichwas, los mestizos, en el CGRBY y en las discusiones sobre la zonificación territorial y planificación del Parque Nacional.
- Asistencia para la consolidación del comité de gestión de la RBY
- Fortalecimiento de capacidades de las contrapartes integrar el trabajo interagencial con el interinstitucional a nivel local
- Seminario - Taller a nivel de la comunidad Andina - EDS
- Algo se ha hecho bien en la negociación
- El sistema de monitoreo del PC es una fortaleza porque exige reportes mensuales y conocimiento colectivo del estado de avance y próximas actividades para potenciar articulación.
- Reducción de comercio de fauna silvestre y carne de monte
- Coordinación técnica interagencial
- Instrumentos técnicos / estrategias y planes
- Forma de relación con las comunidades
- Las agencias especializadas trabajando por un mismo programa (objetivos y metas) que no hace falta hacer consultorías si se usa la capacidad instaladas de los socios
- Trabajo con gobiernos locales
- Muy buena interacción con el Ministerio de Ambiente
- Ministerio del Ambiente siente como propio el proyecto.
- Incidencia política
- Aprovechar las coyunturas políticas con flexibilidad y un alto grado de adaptabilidad
- Trabajar con jóvenes y otros grupos que han sido excluidos
- Campañas de comunicación con amplia participación comunitaria, de género, intercultural y juvenil. Ej: campaña para la prevención de los delitos ambientales; campaña Yasuní 2011.
- El impulso de los emprendimientos productivos en terreno y su costo beneficio en las comunidades
- Propuesta del Eje de Medio Ambiente a trabajarse en RBY
- Emprendimientos productivos sostenibles y recuperación de saberes ancestrales (para las seguridad alimentaria)
- Comunicación: elaboración de actas de acuerdo de cada reunión, validadas por todos los participantes.
- Instrumentos normativos / zonificación RBY
- Gestión eficiente (contra reloj)

- Compromiso del equipo técnico, joven y con alta participación de mujeres
- Incluir una fase de pre inversión en Proyectos de Pequeñas Donaciones
- Contacto permanente con medios de comunicación locales.
- Asistencia financiera brindada a organizaciones locales
- Potenciar el tratamiento de Educación Ambiental en la RBY respeto a la interculturalidad y procesos participativos
- Establecer una estrategia de sostenibilidad para las actividades iniciadas en el marco del PY
- Seguimiento y continuidad a temas locales
- Desarrollar intercambios de experiencias lo cual favorece la asociatividad y los resultados crecen exponencialmente.
- Contar con línea gráfica sólida y consenso en concepto gráfico y de relación con socios que favoreció visibilización de sus aportes.

b) Debilidades PC:

- El tiempo con el cual se contó no fue suficiente
- entendimiento muy básico entre las agencias
- Incorporar en la construcción de la propuesta educativa a los atores directos de educación básica, bachillerato e ISPED
- Falta desarrollar la negociación capacitando a los negociadores
- coordinación interinstitucional
- Mayor discusión conceptual de enfoques a fin de que todas las agencias hablen un mismo idioma en la comprensión de la visión ambiental, de género, intercultural, etc.
- el no lograr los impactos esperados en la protección a los PIA debido a factores políticos
- El tiempo que toda desarrollar los procesos administrativos de cada agencia, pueden no siempre armonizar con los tiempos del PC
- Mucha mayor socialización del PC, sus objetivos, estrategias y modus operandi.
- los aspectos administrativos interagenciales
- sostenibilidad
- Querer abarcar toda la problemática de la región donde intervino
- mejor uso del dinero...muchos recursos se gastaron para cumplir con ciertos objetivos aunque los objetivos no hayan sido los necesarios
- Las comunidades no han interiorizado el concepto de Reserva de Biosfera
- Descoordinación entre algunas agencias, parte del programa
- Poca participación de los actores
- Los procesos de las agencias del SNU debe estar mejor armonizados.
- Poca apropiación por parte del Gobierno nacional y locales
- Falta fortalecer la gestión y la comercialización de las iniciativas locales promovidas para mejorar la calidad de vida de la gente local.
- Puntos focales de las agencias poco dispuestos a coordinar
- Los técnicos y técnicas que trabajaron no eran de la localidad y no vivían en Orellana, esto los volvió casi agentes externos del proceso
- Hacer visible, de forma permanente, la relación de sus acciones con los ODM.
- La coordinación local de acciones de ejecución programática

- Faltó trabajar con mayor número de comunidades waorani.
- se requiere mayor presencia de las otras agencias en el área local
- Involucrar al ente rector del sistema educativo de manera permanente
- Mejorar la credibilidad en el país en el sentido que mantendremos lo ofrecido, sino los países no van a aportar a la iniciativa
- difusión del programa entre no-ambientalistas
- más que el PC, para el SNU, el armonizar sistemas administrativos financieros y quizás centralizarlos sería un cambio importante
- No todas las agencias tienen procedimientos administrativos bien definidos, por ejemplo para la contratación de servicios profesionales.
- Falta de relacionamiento con el M. Cultura
- Bajos niveles de sistematización de algunas agencias
- se debía gastar más dinero en proyectos y menos en consultorías
- Necesidad de buscar alternativas productivas sostenibles
- Comunicación
- Un sistema de monitoreo y seguimiento debe ser implementado desde el inicio de un proyecto.
- Mejorar la coordinación con otras iniciativas desarrolladas en la zona en las mismas áreas.
- Al inicio faltó una coordinación interagencial, lo cual fu difícil de vencer… cada agencia tenía una escuela de trabajo muy individual.
- Espacios de participación cerrados a ciertos actores locales e institucionales
- Hay que crear algunas opciones de economía local respecto a las personas que están cerca del PNY
- Menor dependencia administrativo y técnico de las entidades en quito
- el trabajo se concentró en Coca y se dejó de lado otras zonas de influencia
- haberse planteado algunos objetivos muy ambiciosos que dependen de decisiones políticas y espacios de toma de decisión fuera del alcance del PC
- Los equipos técnicos de las agencias varían enormemente: hay agencias con equipos sólidos, y otras con equipos por fortalecer
- Unificar procedimientos administrativos y financieros
- Falta de presencia en el terreno de algunas agencias en el terreno
- El tiempo entre el primer y el segundo desembolso fue demasiado largo y desarticuló procesos.
- Acciones focalizadas de muy poco impacto
- Discutir algunas visiones sobre el manejo del PNY que realiza el MAE, pues tiene pocos guarda parques y todavía no está bien limitado
- Falta de seguimiento y control frente a indicadores del programa
- sostenibilidad de algunos (no todos) de sus proyectos y procesos
- Si la idea es que las Agencias trabajen coordinadamente en un PC, se podría definir procesos administrativos para todas, en el marco de un PC.
- Al ser muchos actores los acuerdos son inestables
- Los puntos focales de algunas Agencias tardaron en ser contratados y esto generó varios retrasos y dificultó la coordinación interagencial.
- Poca incidencia política
- problemática de la región y la problemática de la misma, pues en la zona rural hay mucho analfabetismo y los proyectos que se financiaban tenían prácticas tecnológicas.

- no haber trabajado con la Provincia de Pastaza tanto como se trabajó con Orellana
- El bajo nivel de compromiso de los actores públicos, porque actuar decisivamente en conservación implica costos políticos.
- El tiempo se quedó corto. Muchas acciones requieren de continuidad sobretodo en cuanto a la generación de medios de vida sostenibles.

c) Cambios generados por el PC:

- El cambio más importante, es el hecho de haber fortalecido a los diferentes instancias públicas y de la sociedad civil que tienen influencia en la Reserva de Biósfera del Yasuní. Haber generado una propuesta de trabajo a todo nivel en la RBY, reserva que antes del programa, se encontraba desatendida.
- se fortaleció la seguridad alimentaria de las comunidades participantes, y se fortaleció el sistema de control forestal.
- Que en la última etapa se trato de involucrar a todos los actores para fomentar el trabajo de manera cooperativa.
- Por lo menos ha existido algún avance lo cual no hubo sin dicho Programa, sin embargo el equipo negociador inicial conocía la parte económica y tenía credibilidad entre los europeos, nuestros actuales negociadores o representantes mas bien parece que están vendiendo la "pomada china" o la "manteca de oso", más parecen cuenteros que lo que hacen o saben hacer es hablar atropelladamente pero sin sindéresis y coherencia, así no van a convencer a los europeos y a los asiáticos, tal vez tampoco a los norteamericanos aunque a ellos es más fácil convencerlos...
- Genero capacidades locales, mantuvo como tema de discusión permanente la viabilidad de un desarrollo comprometido con el medio ambiente y los DDHH.
- De los que conozco, la aprobación y oficialización de los estatutos del Comité de Gestión de la RBY es uno de los más importantes. La percepción de las Agencias de que el enfoque de género enriquece el abordaje de los temas ambientales, creo que sería otro cambio interesante.
- Conocimiento sobre Reservas de Biosfera y su potencial de dialogo para lograr acuerdos entre actores (inclusive opuestos en sus posiciones). Fortalecimiento para reducir los impactos de industrias a gran escala (legales e ilegales) Recuperación del conocimiento ancestral sobre temas relacionados con la seguridad alimentaria y de medicina natural Espacios de dialogo neutrales para lograr acuerdos para la conservación y manejo sostenible de la RBY
- Cambios palpables en las prácticas de comunicación. 2. El trabajo coordinado entre agentes públicos, ONG y otras iniciativas, como el Programa Yasuní. 3. La percepción de que los resultados, son parte de procesos: el PY está por terminar, pero las actividades iniciadas en este marco, serán monitoreadas a través de la estrategia de sostenibilidad del PY.
- No han sido lo suficientemente notables como para opinar al respecto.
- relaciones interagenciales positivas; diversos puntos de vista frente a realidades complejas; coordinación técnica y dinámica
- Apropiación del Programa en el MAE
- En primer lugar a través de campañas de comunicación y sensibilización el PY logro crear conciencia y sentar en la misma mesa a actores que no se hablaban entre si. Comité de Gestión de la Reserva de Biosfera que mejora la Coordinación interinstitucional, la Gobernanza, facilita la aplicación de políticas públicas relacionadas con los medios de vida sostenibles y el cuidado del medio ambiente. La

creación de conciencia de conectividad entre actores urbanos y rurales que se alcanzo con proyectos de recolección de residuos, concienciación y huertos orgánicos es una genialidad. El PY si bien encaro algunos pocos temas nuevos en gran se sumo a las acciones que por diferentes razones estaban inconclusas. El dar continuidad a las acciones, apoyar a los diferentes actores en el cumplimiento de sus sueños y deseos postergados por años, es la clave del éxito del PY.

- la idea de Reserva de Biósfera está más sólida ahora pero nos falta un largo camino por recorrer. Es una pena que no se pueda continuar con el programa por otros 3 años.
- No tengo información suficiente para opinar
- gran contribución a la gobernanza de la RBY en su conjunto
- Mas reconocimiento del programa la articulación de actividades
- Trabajo conjunto entre el Gobierno y varias agencias del SNU.
- Un refuerzo en la participación de actores claves en el manejo y gestión de la Reserva de la Biosfera del Yasuní.
- El cambio más importante es que en la zona se cuenta con herramientas de gestión para el manejo y conservación del patrimonio. También se percibe en el colecto social cambio importantes en la concepción del Yasuní. Y finalmente se consolidó un espacio de concertación de actores para la toma de decisiones, como el CGRBY.
- Lamentablemente no hemos podido evidenciar que el Programa haya generado cambios en la zona, nos parece que la inversión realizada no se refleja con los resultados obtenidos los cuales son de muy bajo impacto
- Los cambios importantes fue visibilizar las necesidades de grupos de atención prioritaria importantes como jóvenes y mujeres y el trabajo en conjunto con el gobierno local
- Haber apoyado y fortalecido el diálogo entre todos sus actores, de tal manera que hasta se haya reconocido la participación ciudadana para la gestión de la RBY por parte de las autoridades nacionales. - Haber apoyado cambios de comportamiento entre las comunidades y su compromiso por cuidar la RBY. - Haber fortalecido la participación y contribuido al empoderamiento de mujeres y jóvenes como actores de la conservación de la RBY. - Haber logrado interesar a los medios de comunicación local en la conservación y manejo sostenible de la RBY. - Haber favorecido el diálogo y consenso entre las agencias del sistema de las Naciones Unidas.
- Se ha apoyado en procesos comunicacionales locales para reducir el consumo de carne silvestre

Anexo 6. Cobertura Directa e Indirecta del PY

Cuadro 1
Cobertura Directa al 1er Semestre 2011

	HOMBRES	HOMBRES GRUPOS ETNICOS	MUJERES	MUJERES GRUPOS ETNICOS.
DESTINATARIOS PREVISTOS	155	95	140	70
DESTINATARIOS ALCANZADOS	127	105	175	176

Fuente: MDGF Ecuador Programa de Medio Ambiente 1er Semestre 2011

Cuadro 2
Cobertura Indirecta al 1er Semestre 2011

	HOMBRES	HOMBRES GRUPOS ETNICOS	MUJERES	MUJERES GRUPOS ETNICOS.
DESTINATARIOS PREVISTOS	30.000	18.000	27.000	16.200
DESTINATARIOS ALCANZADOS	62.000	37.000	58.000	35.000

Fuente: MDGF Ecuador Programa de Medio Ambiente 1er Semestre 2011

Cuadro 3
Cobertura Directa al 31 Diciembre 2009

Indicar Tipo de Beneficiario	No. Instituciones	No. Mujeres	No. Hombres	No. Grupos Étnicos
Comunidades locales de la RBY	28	648	579	4 pueblos: Kichwa, Waorani, Shuar y mestizo
Organizaciones de la Sociedad Civil	16	247	200	3 pueblos: Waorani, Kichwa y mestizo
Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)	13	200	331	5 pueblos:, Waorani, Shuar, Kichwa, mestizos y Afroecuatorianos
Nivel Nacional MAE	1	55	60	N/A
Operadores turísticos	2			
TOTAL	**60**	**1.150**	**1.170**	

Fuente: Informe Anual Programa Conjunto. Informe Narrativo de Progreso 31.12.2009.

Cuadro 4
Cobertura Indirecta al 31 Diciembre 2009

Indicar Tipo de Beneficiario	No. Instituciones	No. Mujeres	No. Hombres	No. Grupos Étnicos
Transportistas; proveedores; comerciantes		464	483	4 pueblos: Mestizos, Kichwas, Waoranis y Shuars
Organizaciones de la sociedad civil (REST)	2	880	870	3 pueblos: Kichwas, mestizos y Waoranis
Formuladores de Política Pública (GADs con participación de sociedad civil)	1	2.625	3.000	5 pueblos:, Waoranis, Shuars, Kichwas, mestizos y Afroecuatorianos
TOTAL	**3**	**3.969**	**4.353**	

Fuente: Informe Anual Programa Conjunto. Informe Narrativo de Progreso 31.12.2009.

Anexo 7. Montos de Inversión y Niveles de Ejecución Financiera PY

MONTOS DE INVERSIÓN Y NIVELES DE EJECUCIÓN FINANCIERA PY

	PRESUPUESTO APROBADO	CANTIDAD TRANSFERIDA	GASTOS	SALDO	% GASTADO
FAO	1.426.414,00	1.353.694,00	771.518,39	661.834,00	85,78%
PNUD	1.088.391,00	1.230.337,00	606.132,01	497.249,28	82,04%
UNESCO	636.023,00	603,568.00	205.004,94	186.145,56	90,80%
OMT	417.745,00	396,436.00	142.346,04	101.651,98	71,41%
ONU-MUJERES	303.030,00	287,570.00	113.106,00	113.106,00	100,00%
Total	**3.871.603,00**	**2.584.031,00**	**1.838.107,38**	**1.559.986,82**	**84,87%**

Fuente: MDGF –Ecuador Programa medio Ambiente 1° semestre 2011.

Anexo 8. Tabla de Calificaciones Obtenidas

TABLA DE CALIFICACIONES OBTENIDAS Relevancia, efectividad y eficiencia.		
Medición	**Calificación**	**Evaluación**
Conceptualización del diseño	Satisfactorio (S)	El proyecto se hace cargo de una gran necesidad de cambio y logra concertar a los actores para abordarlo sin embargo no logra prever las grandes dificultades operativas y que las necesidades implican un mayor tiempo y volumen de recursos para abordarlas.
Participación de los actores	Satisfactorio (MS)	El proyecto tuvo deficiencias en comunicación, participación y difusión de resultados reportadas por instituciones externas a los ejecutores del proyecto y por grupos de personas que viven en la RBY.
Enfoque de Implementación	Satisfactorio (S)	El proyecto logró cumplir con sus actividades y aporta al cumplimiento de sus objetivos a pesar de un lento inicio y de los cambios en su equipo gestor.
Monitoreo y Evaluación	Satisfactorio (S)	El proyecto tuvo retrasos, varios cambios en su estructura de gestión y gracias a la evaluación de medio término se logró determinar que sus ajustes respondieran al monitoreo del mismo.
Logro de productos/resultados y objetivos	Satisfactorio (MS)	El proyecto logró el cumplimiento de sus productos y avanzó en el cumplimiento de sus objetivos. Los objetivos de cambio son demasiado grandes para el presupuesto y el tiempo del Programa Yasuní.

- **Altamente Satisfactorio (AS):** El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Satisfactorio (S):** El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto tuvo deficiencias moderados en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Moderadamente Insatisfactorio (MI):** El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- **Insatisfactorio (I):** El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- **Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

TABLA DE CALIFICACIONES OBTENIDAS Sostenibilidad		
Medición	**Calificación**	**Evaluación**
Recursos Financieros	Moderadamente Improbable (MI)	Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad puesto que si bien el estado incrementó su participación técnica y financiera, los recursos son marcadamente insuficientes para abordar los serios problemas de pobreza y medioambientales en la RBY.
Socio-Político	Probable (P)	Hay un alto grado de consenso de las autoridades y de la sociedad civil de la importancia de proteger la Reserva de Biósfera Yasuní. El PY promovió importantes mecanismos de diálogo y de trabajo entre la sociedad civil y el estado.
Marco Institucional y Gobernabilidad	Moderadamente Probable (MP)	Hay riesgos moderados que provienen de la influencia de las empresas petroleras y forestales que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad
Ambiental	Moderadamente Improbable (MI)	La acción de las petroleras y las graves carencias de los habitantes de la zona generan el impulso para actividades económicas no amigables con el medio ambiente que no se han podido detener.
Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local	Moderadamente Improbable (MI)	Las actividades apoyadas están en muchos casos en fases tempranas de desarrollo. Por otra parte las necesidades de apoyo a la generación de fuentes de ingreso amigables con el medioambiente son muchas y requieren de una mayor contribución en asistencia técnica y financiera. La zona de trabajo del PY es de una gran fragilidad orgánica y requiere de apoyos a mediano y largo plazo.

- **Probable (P):** No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad
- **Moderadamente probable (MP):** hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad
- **Moderadamente Improbable (MI):** Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad
- **Improbable (I):** Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad.