



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**PROYECTO GEF 00082536**

**“EVALUACIÓN FINAL (EF) DEL PROYECTO DE  
PLANIFICACIÓN NACIONAL DE LA BIODIVERSIDAD  
PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO 2011-2020 DEL CDB EN ECUADOR”**

**Informe de evaluación**

**26 de junio de 2015**

Presentado por:

José Galindo

[jose@mentefactura.com](mailto:jose@mentefactura.com)

Amazonas N36-55 y Juan Pablo Sanz, Edificio Antisana, piso 10

Quito - Ecuador

+ 593 2 600 037

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

CDB	Convenio de la Diversidad Biológica
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Provinciales del Ecuador
DNB	Dirección Nacional de Biodiversidad
ENBPA	Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GIZ	Cooperación Internacional Alemana
MAE	Ministerio del Ambiente
MCCTH	Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano
MER	Marco Estratégico de Resultados
MICSE	Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos
MF	Ministerio de Finanzas
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIB	Sistema de información de la biodiversidad

SAF

Sistema de Administración Forestal

SPN

Subsecretaría de Patrimonio Natural

SUIA

Sistema Único de Información  
Ambiental

## **Tabla de Contenido**

<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
1.1 Propósito y metodología de la evaluación	12
1.2 Estructura del informe	17
<b>2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO</b>	<b>18</b>
<b>3 HALLAZGOS</b>	<b>20</b>
3.1 Diseño y formulación del proyecto	20
3.2 Ejecución del proyecto	24
3.3 Resultados del proyecto	33
3.3.1 Resultados generales	33
3.3.2 Relevancia	39
3.3.3 Efectividad y eficiencia	40
3.3.4 Impacto, implicación nacional e integración	40
3.3.5 Sostenibilidad	41
<b>4 RECOMENDACIONES Y LECCIONES</b>	<b>43</b>
4.1 Recomendaciones	43
4.2 Lecciones aprendidas	44
<b>5 ANEXOS</b>	<b>45</b>

**Tabla 1. Resumen del proyecto**

<b>Título del proyecto:</b>	<b>Planificación Nacional de la Biodiversidad para apoyar la implementación del Plan Estratégico 2011-2020 del CDB en Ecuador</b>			
Identificación del proyecto del GEF:			<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	00082536	Financiación del GEF:	251.442,00	251.442,00
País:	Ecuador	IA y EA poseen:		
Región:	Latinoamérica	Gobierno:		
Área de interés:		Otro: PNUD	14.978,34	14.978,34
Programa operativo:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Cofinanciación total:	266.420,34	266.420,34
Organismo de Ejecución:	Ministerio del Ambiente	Gasto total del proyecto:	266.420,34	266.420,34
Otros socios	Entidades públicas	Firma del documento del proyecto	22/05/2012	

involucrados:	y cooperación multi- y bilateral: PNUD MAE Proyecto GEF de Vida Silvestre GIZ BIOFIN  Cooperación privada: CONDESAN Conservación Internacional The Nature Conservancy Naturaleza y Cultura Internacional	(fecha de comienzo del proyecto):		
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 30/05/2015	Real: 30/05/2015

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto ha sido formulado sobre la base de los logros y de la situación actual del Ecuador, en relación a las obligaciones que mantiene con el Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB). Su formulación se sustenta, de manera particular, en la planificación nacional en torno a los temas de biodiversidad, los informes remitidos al Convenio, y su compromiso de implementación. En el ámbito nacional, la formulación del proyecto ha tomado en cuenta el Plan Estratégico para el CDB definido para el período 2011-2020

- El objetivo superior del proyecto (fin) es permitir que Ecuador integre sus obligaciones con el CDB en el proceso de planificación nacional, a la luz del Plan Estratégico del CDB para el período 2011-2020.
- El objetivo del proyecto es integrar las obligaciones que tiene Ecuador frente al Convenio de Diversidad Biológica (CDB), en sus marcos nacionales de desarrollo y planificación sectorial, a través de una 'planificación de la biodiversidad' renovada, participativa y estratégica, para garantizar su alineación con los objetivos nacionales de política.

El Proyecto tiene al Ministerio del Ambiente (MAE), a través de la Subsecretaría de Patrimonio Natural y la Dirección Nacional de Biodiversidad, como entidad ejecutora. Cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia implementadora del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility, GEF). El proyecto inició sus actividades en octubre de 2012 con una duración de dos años.

Con el propósito de cumplir los anteriores objetivos, el proyecto estableció tres resultados principales (que corresponden a los componentes del GEF):

- Resultado 1 – Se habrá realizado un ejercicio participativo en planificación de la biodiversidad y se establecerán metas nacionales en biodiversidad afines a las Metas de Aichi.
- Resultado 2 – La ENBPA habrá sido revisada, actualizada e integrada plenamente a los nuevos aspectos del plan estratégico del CDB, como la

integración y adscripción del plan a los marcos nacionales de desarrollo, la valoración de los servicios ecosistémicos, y la promoción de los enfoques ecosistémicos, de adaptación y resiliencia.

- Resultado 3 – Se habrán establecido y fortalecido las capacidades nacionales para movilización de recursos, elaboración de reportes para el Convenio y los mecanismos de intercambio de información.

El proyecto demuestra un desempeño que va de satisfactorio a muy satisfactorio de los resultados esperados, sobre todo en los Resultados 1 y 2. El resultado pudo haber sido mejor, si no hubieran encontrado dificultades en la primera fase de implementación. En cuanto a los productos no completamente cumplidos, en la mayoría de los casos esto se debe a que las expectativas del diseño inicial estaban fuera del alcance e influencia del proyecto, sobre todo en cuanto al plazo y el presupuesto asignado. Como fortalezas destacan la relevancia del proyecto para el Ministerio del Ambiente, así como la alta efectividad y eficiencia de la gerencia en la implementación y el logro de la mayoría de los productos esperados.

Las debilidades del proyecto se muestran casi exclusivamente durante la fase de diseño y formulación, fundamentalmente por la naturaleza de actividad habilitante en el marco del GEF. Esto implica que cuenta con un presupuesto limitado, y una baja especificidad a la realidad local, particularmente porque son proyectos formulados a nivel general para ser implementados en un amplio número de países. Claramente el marco lógico plantea expectativas muy poco realistas para el tiempo y recursos asignados a la actividad.

Lo anterior repercutió en una falta de aterrizaje al contexto nacional y el involucramiento de los actores implementadores, particularmente técnicos y funcionarios del MAE como autoridad nacional responsable. Esto implicó además que el proyecto sea reformulado en dos oportunidades, lo que generó un retraso importante en la implementación.

El proyecto presenta dos momentos importantes en lo que se refiere a su implementación que coinciden con el cambio de la gerencia del proyecto. El primer momento se caracteriza por un enfoque que privilegia el trabajo al



interior de la DNB, buscando la apropiación de los técnicos y funcionarios en la revisión del PRODOC y el desarrollo de enfoques metodológicos para implementar el proyecto. Durante este primer momento se define la necesidad de montar un equipo ejecutor conformado por técnicos, coordinador y personal de apoyo en base a contratos de servicios.

Con el cambio del coordinador del proyecto, se genera una aproximación diferente en cuanto al enfoque de la implementación. Efectivamente el proyecto articula una red de colaboración al interior del MAE, involucrando a varios niveles de la institución y sus programas de apoyo, y se formaliza una vinculación con otros ministerios y Carteras de Estado. Al interno de la *Subsecretaría de Patrimonio Natural (SPN)*, la articulación pasó a un nivel horizontal con todos los otros proyectos, unidades y direcciones. Dentro del MAE, la articulación tuvo un énfasis con la *Subsecretaría de Gestión Marino y Costera* y la *Subsecretaría de Cambio Climático*, específicamente en dos procesos: a) el marco de la preparación del Plan Nacional de Cambio Climático, asegurando que los planteamientos de la ENBPA queden recogidos bajo el “sector ecosistemas” del plan; y, b) articulando entre ENBPA y el Plan Nacional REDD+ en la definición de varias medidas y acciones comunes.

Además se cambia la estrategia de implementación, de un equipo ejecutor a tiempo completo, a una estructura de coordinación ligera, que se apoya en la contratación de consultorías, y apalanca aportes formales de otros actores.

Con un cambio a nivel de las autoridades, el proyecto ganó momento y atención, aumentando su eficiencia y eficacia de ejecución. El proyecto logró en un plazo relativamente corto cumplir con los objetivos esperados, y demostró una capacidad importante de adaptación y flexibilidad para superar los obstáculos encontrados.

Esto merece un reconocimiento aún mayor, tomando en cuenta el bajo presupuesto disponible para el proyecto. Se logró un alto nivel de interacción intersectorial, tanto a nivel nacional como a nivel provincial, alcanzando la apropiación de SENPLADES y CONGOPE, actores clave para la futura implementación de la ENBPA.

A nivel de sostenibilidad del proyecto, se ve la necesidad de articular una estrategia de salida, que se proponga la integración de la ENBPA en la planificación estratégica de la SPN y del MAE como institución líder, y luego la planificación presupuestaria de otros actores públicos clave. Es necesario también definir con claridad quién o quiénes tomarán el liderazgo del proceso una vez que el proyecto termine. En este periodo de transición posterior a la finalización del proyecto, existe un rol importante para iniciativas complementarias como BIOFIN, para ratificar la apropiación por parte de las autoridades máximas del MAE, y su endoso hacia otros actores públicos.

**Tabla 2. Tabla de valoración**

<b>Calificación del rendimiento del proyecto</b>			
<b>1. Formulación / diseño del proyecto</b>	<b>Calificación</b>	<b>2. Seguimiento y Evaluación</b>	<b>Calificación</b>
Conceptualización / Diseño	AI	Diseño de entrada de SyE	N/V
Apropiación nacional	AI	Ejecución del plan de SyE	N/V
Participación de actores en el diseño	I	Calidad general de SyE	S
Replicabilidad	S		
<b>3. Ejecución de los IA y EA</b>	<b>Calificación</b>	<b>4. Evaluación de los resultados</b>	<b>Calificación</b>
Enfoque de implementación	S		
Calidad de aplicación del PNUD	S	Relevancia	R
Calidad de ejecución: organismo de ejecución	MS	Efectividad	S
Calidad general de aplicación y ejecución	S	Eficiencia	MS

Participación de actores	S	Calificación general de los resultados del proyecto	S
Planificación financiera	MS		
<b>5. Sostenibilidad</b>	<b>Calificación</b>		
Recursos financieros	AP		
Socio-políticos	AP		
Marco institucional y gobernanza	AP		
Ambiental	N/V		
Probabilidad general de sostenibilidad	AP		

<b>Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE</b>	<b>Calificaciones de sostenibilidad:</b>	<b>Calificaciones de relevancia</b>	<b>Calificaciones de impacto</b>
<b>6</b> Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias	<b>4</b> Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.	<b>2</b> Relevante (R)	<b>3</b> Significativo (S)
<b>5</b> Satisfactorio (S): deficiencias menores	<b>3</b> Algo probable (AP): riesgos moderados.	<b>1</b> No Relevante (NR)	<b>2</b> Mínimo (M)
<b>4</b> Algo satisfactorio (AS)	<b>2</b> Algo improbable (AI): Riesgos significativos.		<b>1</b> Insignificante (I)
<b>3</b> Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes	<b>1</b> Improbable (I): Riesgos graves.		
<b>2</b> Insatisfactorio (I): deficiencias importantes			
<b>1</b> Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves			
Calificaciones adicionales donde sea pertinente:	No corresponde (N/C) No se puede valorar (N/V)		

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Propósito y metodología de la evaluación

La finalidad de la presente evaluación es analizar el logro de los resultados del proyecto de la actualización de la Estrategia Nacional de la Biodiversidad (ENBPA) para el Ecuador, determinar su importancia, su funcionamiento, su éxito y sostenibilidad, así como extraer lecciones y buenas prácticas que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD/GEF. La evaluación abarca el periodo comprendido por la totalidad del proyecto, es decir el período 2012 - 2015. En relación al contenido sustantivo, trata de presentar recomendaciones específicas y fundamentadas en la evidencia recopilada, sobre aquellos factores internos, externos, aspectos de naturaleza programática, organizativa-funcional, técnica, administrativa- financiera, política u otros que incidieron en el logro de los resultados y sostenibilidad del proyecto.

La evaluación se enmarcó en la política y los cuatro objetivos de monitoreo y evaluación de proyectos PNUD, y se implementó de acuerdo a los siguientes 6 pasos.

### Gráfico 1. Los 6 pasos para la evaluación del proyecto PNUD



Se inició con un análisis y una descripción completa del proyecto, incluyendo el problema, los objetivos establecidos, y sus componentes con las respectivas actividades y resultados establecidos, así como el contexto político durante la

planificación e implementación. Este análisis formó la base para el diseño final de la evaluación, incluyendo las preguntas guía, metodologías e instrumentos de levantamiento de información, etc. El tercer paso comprendió el levantamiento transparente de información primaria creíble y confiable de diferentes fuentes. El análisis de esta información levantada permitió la formulación y justificación de conclusiones y lecciones aprendidas, que a su vez alimentaron la definición de recomendaciones para acciones pendientes para asegurar la sostenibilidad del proceso.

En consultor se rige estrictamente por los estándares de buenas evaluaciones de utilidad, factibilidad, exactitud y neutralidad. De igual manera, los métodos de trabajo fueron orientados en un proceso altamente participativo con las partes interesadas del proyecto.

Los objetivos del presente proceso evaluativo son los siguientes:

- Valorar el nivel de logro de los resultados esperados en el periodo de ejecución, así como la pertinencia de la intervención dentro del marco de la estrategia del GEF, el marco de asistencia de PNUD en Ecuador y las políticas públicas del país en el área que aborda el proyecto.
- Analizar la sostenibilidad de los efectos generados por el proyecto, y en su caso, el potencial de impacto de la intervención a medio-largo plazo
- Valorar el diseño y la ejecución de la intervención: coherencia entre las actividades, los resultados previstos y la consecución del objetivo específico.
- Valorar las actividades realizadas, su ritmo de ejecución, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.

La metodología se orientó en el proyecto formulado con el objetivo de: Permitir que Ecuador integre sus obligaciones frente al *Convenio de Diversidad Biológica* (CDB) en el proceso de planificación nacional, a la luz del plan estratégico del CDB para el período 2011-2020.

Como primera actividad clave de la evaluación, el consultor revisó la documentación del proyecto entregada por el contratante y los socios implementadores, que incluyó el documento del proyecto, los informes del proyecto, actas de reuniones, resultados de consultorías contratadas por el proyecto, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento, archivos del proyecto, entre otros. En base a esta revisión el consultor realizó una descripción del proyecto con el detalle adecuado para la evaluación, que abarca el problema identificado, los objetivos iniciales, y sus componentes con sus respectivas actividades y resultados establecidos. El consultor se enfocó especialmente en el marco lógico del proyecto que posibilitará la comparación de los productos y resultados previstos.

En base a la descripción del proyecto y el análisis de su marco lógico, el consultor estableció en el segundo paso del proceso un marco de evaluación, que combinó las preguntas de orientación para los cinco criterios de evaluación clave con las cuatro categorías de evaluación del rendimiento del proyecto (ejecución del proyecto, seguimiento y evaluación, resultados y sostenibilidad) y sus sub-categorías respectivas.

La evaluación del proyecto se aplica a tres etapas del ciclo de vida del proyecto:

- a) Diseño del proyecto: Análisis del marco lógico, suposiciones y riesgos, participación planificada de los interesados, enfoque de repetición, vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector, disposiciones de administración
- b) Implementación del proyecto: enfoque de la implementación, participación de los actores, calidad de la ejecución por cada institución involucrada y en general, planificación financiera, seguimiento y evaluación durante la implementación.
- c) Resultados: Efectos, impactos, efecto catalítico de los resultados obtenidos, su integración con otras prioridades del PNUD, como la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, prevención y recuperación

de desastres naturales y el género, así como su sostenibilidad en términos de recursos financieros, socio-políticos, el marco institucional, gobernabilidad y ambiental.

A nivel del diseño del proyecto, el consultor se concentró en la relevancia y pertinencia del proyecto, y de su diseño inicial con respecto a las necesidades del país y las políticas de GEF/PNUD en el país, así como la factibilidad de las actividades previstas en cuanto a tiempo, presupuesto y el panorama político.

A nivel de la implementación del proyecto, el consultor se enfocó en evaluar la eficacia y eficiencia de este proceso, es decir la medida en que los recursos e insumos económicos, humanos y técnicos se han convertido en resultados, y si el uso de estos recursos se realizó de una manera adecuada y transparente.

En este sentido, se analizará también la utilidad y capacidad del modelo de gestión, la estructura organizativa y administrativa, la coordinación interinstitucional, la participación de los actores, el flujo de información y la toma de decisiones para la generación de los productos y resultados en la calidad y los plazos previstos. Un enfoque específico estuvo en los aspectos financieros del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación realizada, los gastos planificados y reales, el costo-eficiencia de los resultados y el manejo financiero en general. Además, se evaluaron las actividades de monitoreo y seguimiento que se llevaron a cabo durante la implementación del proyecto, incluyendo una revisión del sistema de S&E, de las herramientas usadas y de la inclusión de recomendaciones de la evaluación de medio término. Por último, el consultor constata cómo se ha efectuado el control de cambios en el alcance del proyecto, las causas de estos cambios, y la documentación de soporte para justificar estos cambios.

En una tercera etapa se analizaron los resultados obtenidos por el proyecto, tal como se definen en el marco lógico. Para este paso de la evaluación se tomaron en cuenta las fortalezas y retos de la fase de implementación que influyeron los resultados obtenidos. En específico, el consultor evaluó por un lado la eficacia con la que se lograron los objetivos en los distintos componentes. Se analizará, si los resultados obtenidos contribuyen al cumplimiento del objetivo del proyecto en términos de calidad y relevancia, y si

la gestión administrativa y financiera fue la adecuada en el panorama interinstitucional. En la medida de lo posible, el consultor evaluó el impacto del proyecto en cuanto a mejoras verificables en las estrategias y políticas sectoriales y de desarrollo, o un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.

Por otro lado, la evaluación se enfocó en la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto en términos de recursos financieros, socio-políticos, institucionales, de gobernabilidad y ambientales. Es decir en la probabilidad de que continúen los beneficios generados a largo plazo, considerando los riesgos que probablemente afecten la persistencia de los resultados del proyecto.

Para la etapa de levantamiento de información, el consultor se basó principalmente en dos métodos de trabajo. Por un lado, se revisarán detalladamente todos los documentos entregados por parte del contratante, así como los resultados de los “*Tracking Tools*” del proyecto. Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad con los actores clave involucrados en el diseño y la implementación del proyecto a nivel nacional y local. Eso se hizo de forma personal con:

- El Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos (MICSE)
- La Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)
- El Ministerio del Ambiente (MAE)
- El Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador (CONGOPE)
- Organizaciones no gubernamentales cooperantes, Conservación Internacional y CONDESAN
- El Ministerio de Finanzas (MF)
- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Administradores del proyecto actuales y anteriores

En base al trabajo realizado, el consultor formuló los resultados de la evaluación para los objetivos establecidos dentro del marco lógico, así como un número de recomendaciones que tengan un carácter técnico y práctico, que



reflejan una comprensión realista de los logros del proyecto. Se espera ayudar a identificar los factores influyentes y las posibilidades de desarrollar actividades correctivas, que llevarán a una mejor sostenibilidad del proyecto y sus resultados a mediano y largo plazo.

## **1.2 Estructura del informe**

Siguiendo lo establecido en la “Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF”, referencia indicada en los *Términos de Referencia* (TdR) de la presente evaluación, se ha seguido el esquema presente en el Anexo F de dicho documento. Así, se presenta inicialmente el resumen ejecutivo de la evaluación, para posteriormente introducir las características principales de la evaluación y del proyecto evaluado. El capítulo siguiente contiene la información en detalle de la evaluación, incluyendo el análisis a nivel de diseño (3.1), ejecución (3.2), y resultados principales (3.3), siguiendo los criterios indicados en los TdR. Finalmente, en el cuarto capítulo, se abordan las principales conclusiones, recomendaciones y prácticas más significativas.

## **2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO**

Este proyecto constituye parte de la segunda generación de las *Actividades de Apoyo para la Biodiversidad* (AA BD) bajo el GEF. El Ecuador ha sido parte del *Convenio sobre Diversidad Biológica* (CDB) desde el 23 de febrero de 1993. Este proyecto confronta la necesidad que tiene el país para continuar cumpliendo sus obligaciones bajo el CDB, con particular énfasis en relación al artículo 6 del convenio y a la decisión X/2 CDB COP. Este proyecto implica, sobre todo, una contribución significativa a los esfuerzos que realiza Ecuador para implementar, en el ámbito nacional, el *Plan Estratégico 2011-2020* del CDB.

El proyecto se sustenta en la situación actual y los logros del país con respecto a la planificación de la biodiversidad y los datos reportados. Su objetivo es integrar al desarrollo nacional y a sus marcos de planificación sectoriales las obligaciones que tiene el Ecuador bajo el CDB, a través de una “planificación de la biodiversidad” participativa y estratégica. Se espera que este proceso genere objetivos medibles para la conservación de la biodiversidad y su uso sustentable. Asimismo asegurará que se considere el valor de los bienes y servicios de los ecosistemas, al igual que los desafíos, oportunidades, y la capacidad de adaptación basada en los ecosistemas. Este proyecto logrará su objetivo a través de la implementación de tres componentes, cuyas actividades están descritas en detalle en la propuesta del GEF aprobada para en el marco de AA BD.

El proyecto ha sido formulado sobre la base de los logros y de la situación actual de Ecuador en relación a las obligaciones que mantiene con el CDB. Su formulación se sustenta, de manera particular, en la planificación nacional en torno a los temas de biodiversidad, los informes remitidos al convenio, y su compromiso de implementación. En el ámbito nacional, la formulación del proyecto ha tomado en cuenta el *Plan Estratégico* para el CDB definido para el período 2011-2020

- El objetivo superior del proyecto (fin) es permitir que Ecuador integre sus obligaciones con el CDB en el proceso de planificación nacional, a la luz del *Plan Estratégico* del CDB para el período 2011-2020.
- El objetivo del proyecto es integrar las obligaciones que tiene Ecuador frente al CDB en sus marcos nacionales de desarrollo y planificación sectorial a través de una 'planificación de la biodiversidad' renovada, participativa y estratégica.

El proyecto tiene al *Ministerio del Ambiente (MAE)*, a través de la *Subsecretaría de Patrimonio Natural y su Dirección Nacional de Biodiversidad*, como entidad ejecutora. Cuenta con el apoyo del *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*, como agencia implementadora del *Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environmental Facility, GEF)*. El proyecto inició sus actividades en octubre de 2012 con una duración de dos años.

Con el propósito de cumplir los anteriores objetivos, el proyecto estableció tres resultados principales (que corresponden a los componentes del GEF):

- Resultado 1 – Se habrá realizado un ejercicio participativo en planificación de la biodiversidad y se establecerán metas nacionales en biodiversidad afines a las metas de *Aichi*.
- Resultado 2 – La ENBPA habrá sido revisada y actualizada e integrará plenamente los nuevos aspectos del plan estratégico del CDB, como la integración y adscripción del plan a los marcos nacionales de desarrollo, la valoración de los servicios ecosistémicos y la promoción de los enfoques ecosistémicos, de adaptación y resiliencia.
- Resultado 3 – Se habrán establecido y fortalecido las capacidades nacionales para movilización de recursos, elaboración de reportes para el convenio y los mecanismos de intercambio de información.

### **3 HALLAZGOS**

#### **3.1 Diseño y formulación del proyecto**

Antes de llegar al análisis del diseño, su relevancia y pertinencia, conviene resumir las condiciones bajo las cuales se realizó la formulación del proyecto, que se dio en Ecuador gracias a la gestión tanto a nivel internacional como nacional del Dr. Wilson Rojas, quien como punto focal del CDB consiguió los fondos para el Ecuador y coordinó, todas las acciones previas con PNUD como agencia implementadora para sacar adelante el proyecto.

La elaboración de la ENBPA en el Ecuador, responde a una oportunidad para aprovechar recursos disponibles de parte del GEF para actividades habilitantes de la CDB. Dada la naturaleza de la actividad habilitante, y los limitados recursos disponibles, su formulación y diseño normalmente no supone esfuerzos importantes en cuanto a participación y apropiación nacional. Se trata de proyectos tipo, que atienden simultáneamente a un conjunto de países que han solicitado recursos para cumplir con sus compromisos frente a la convención.

En tal condición, se infiere que el diseño del proceso se priorizó la eficiencia de diseñar simultáneamente múltiples proyectos en diferentes países, en perjuicio de un diseño de proyecto que se oriente en las condiciones específicas del país. Es decir, no se tomaron en cuenta las condiciones políticas, económicas y ambientales en el Ecuador, uno de los países más biodiversos del planeta, para adaptar el diseño del proyecto al ámbito local. Esta circunstancia resultó en un PRODOC nacional que no cumplió con las expectativas de la autoridad ambiental, ni tomó en cuenta las capacidades y retos locales para la elaboración de la ENBPA.

El PRODOC original fue aprobado en junio 2012, con un retraso de casi un año, asunto que influirá de una manera muy importante en la implementación del proyecto. El proceso de contratación de la primera gerente del proyecto, María Moreno de los Ríos, concluyó en octubre 2012. El primer análisis del PRODOC con fines de su implementación reveló que hasta ese momento no había ninguna familiarización por parte del personal técnico de la *Dirección*

*Nacional de Biodiversidad*, ni un entender común de los objetivos del PRODOC, lo que se puede deber a que estaba escrito en idioma inglés.

Luego de su traducción al idioma español, los responsables establecieron que el documento no se ajustaba de una manera adecuada al ámbito del país, tanto en la parte política, como en el estado de información disponible sobre la biodiversidad (es decir una línea base existente), ni tampoco en las expectativas con respecto a algunos objetivos establecidos. Se decidió reformular varios componentes del PRODOC, por ejemplo el contenido de consultorías y el contenido de algunos productos, siempre con la aprobación del comité directivo del proyecto, compuesto inicialmente por PNUD, el MAE y SENPLADES.

Cabe destacar que el proyecto como tal era un proyecto de alta importancia y relevancia para las políticas del Ministerio del Ambiente, sin embargo, por el retraso en la aprobación y la re-formulación de varias partes del PRODOC, al momento de su implementación coincidió con un cambio de autoridades dentro del Ministerio del Ambiente al inicio del año 2013. La inestabilidad de ciertas autoridades clave en el MAE, y los consiguientes cambios en las orientaciones de política afectaron la continuidad del proyecto, los tiempos de implementación y el endoso político para que el equipo trascienda e incida en otros espacios.

Con respecto al presupuesto asignado, los actores relevantes entrevistados coinciden en que era demasiado bajo para cumplir con las expectativas de los resultados esperados en un país megadiverso, que no contó con la línea base ni con las directrices establecidas para un manejo adecuado de la biodiversidad.

El análisis del marco lógico (o Marco Estratégico de Resultados - MER) del proyecto como está establecido en el PRODOC, así como los componentes del proyecto con sus respectivas actividades, revela que hay discrepancias dentro del propio documento, en cuanto a que no todas las actividades están vinculados de manera lógica al resultado esperado y/o al objetivo general del proyecto. Esto complica la operativización y planificación en base a este documento, y se debe destacar la alta habilidad administrativa y gerencial de

los dos gerentes del proyecto en lograr su implementación satisfactoria, tomando en cuenta el reto que pone un documento de programación como el PRODOC presente.

Además, la evaluación del documento llega a la conclusión que algunos productos esperados dentro del PRODOC demuestran unas expectativas demasiado altas en comparación con el presupuesto y plazo establecido para el proyecto. Entre estos cuentan los productos 1.3, 1.4, 3.2 y 3.3<sup>1</sup>. Estos productos además de no establecer un vínculo directo con el objetivo general, demandan un esfuerzo extremadamente alto y adicional a las actividades directamente vinculadas con el cumplimiento del objetivo general, así como requieren de la existencia de una línea base de la biodiversidad existente.

Con respecto a la participación planificada de los interesados, consta en el PRODOC que se prevé la participación de hasta 17 instituciones públicas y privadas, una lista muy larga que no considera una priorización a los actores más relevantes. Aunque se entiende la necesidad de incluir varias instituciones que tengan un impacto e influencia en el manejo de la biodiversidad, destaca que la participación de todas estas instituciones presentó un reto adicional, de tal forma que no se establece en qué medida estos actores deberían estar incluidos. Para poder garantizar la implementación de la ENBPA a futuro, no se requiere la participación de todos estos actores desde un inicio, sino se debería haber establecido una lista de los más relevantes. Nuevamente destaca la alta capacidad de la gerencia del proyecto, sobre todo en la segunda fase del mismo, para movilizar y comprometer un número importante de actores clave en la construcción de la ENBPA.

---

<sup>1</sup> Producto 1.3 La consecución de metas nacionales, formuladas en correspondencia con las Metas Aichi, será debidamente monitoreada durante la ejecución del proyecto y luego de su terminación. Los resultados del monitoreo serán remitidos al CDB a través de los informes nacionales y otros medios.

Producto 1.4 De una manera iterativa, Ecuador aprovechará la información útil y participará en redes globales e iniciativas sobre datos e indicadores de biodiversidad (tales como Biodiversity Indicators Partnership, Global Biodiversity Information Facility y World Conservation Monitoring Centre, Global Environment Outlook Portal, entre otros importantes esfuerzos).

Producto 3.2 Se ha desarrollado un efectivo, amigable y fácil de actualizar sitio web para el CHM vinculado a las redes globales CHM del CDB y a otras redes de información e intercambio de conocimientos sobre biodiversidad.

Producto 3.3. Ecuador cumple de manera oportuna a sus obligaciones de reporte ante el CDB y la entrega del Quinto Informe Nacional para el CDB hasta el 31 de marzo del 2014.

En cuanto a la consideración de riesgos para una implementación exitosa del proyecto, se evidencia la necesidad de mayor análisis estratégico del contexto institucional y político del país.

Se debe notar de manera positiva que el PRODOC incorpora las lecciones aprendidas del proceso de desarrollo de la ENBPA 2001 – 2010, que carecía un plan de acción y una vinculación a las estrategias de otras entidades del Estado. Esta falencia repercutió en el bajo nivel de implementación de la misma. Además el diseño del PRODOC tomó en cuenta un diagnóstico realizado en 2011, sobre el avance en la implementación de la ENBPA 2001 – 2010 y sus recomendaciones, así como la inclusión de las metas *Aichi* establecidos en la COP 10 de las partes del CDB.

En general, la evaluación concluye que el PRODOC para la elaboración de la ENBPA no está formulado de una manera clara y concluyente, y presenta resultados muy ambiciosos en relación con el presupuesto y el tiempo establecido. Esta observación sigue vigente aún luego de los ajustes posteriores, ya que se mejoraron sobre todo la redacción y el cronograma del PRODOC, pero no se cambian los resultados o productos de una manera relevante. Aunque se unifican En este sentido, la estrategia de implementación propuesta a través de un equipo de trabajo no funcionó. Hubiera sido mejor establecer desde el inicio un equipo de coordinación mínimo con el apoyo y la participación de los técnicos de la misma DNB, y la asistencia técnica de consultores contratados por producto y resultado, con el fin de optimizar costos.

Finalmente en relación con el enfoque de repetición, se debe mencionar que el proyecto se percibió por parte de GEF/PNUD como elemento que moldeará la nueva cartera de proyectos GEF en el país con un enfoque en el uso sostenible de la biodiversidad, una intención muy positiva que apoyará la sostenibilidad del proyecto en cuanto a la disponibilidad de fondos a futuro para la implementación de la ENBPA. Además, el proyecto muestra un enfoque multisectorial que posibilitará la integración intersectorial de la ENBPA con un posicionamiento más fuerte de la biodiversidad, como elemento integrador de política entre los diferentes sectores e hilo conductor para otras estrategias en diferentes sectores económicos del país. Durante el momento del diseño se

identificaron seis proyectos internacionales liderados por el GEF y el PNUD con un enfoque en el manejo sostenible de la biodiversidad, con los cuales se buscaba la posibilidad de generar sinergias para el cumplimiento de los diferentes objetivos.

La ventaja comparativa del PNUD se basó principalmente en su posibilidad de generar fondos y movilizar recursos de apoyo de otros cooperantes a nivel nacional. Además mostró una clara fortaleza en asegurar la disponibilidad de capacidades adecuadas para la implementación del proyecto, apoyar el intercambio con otros países en el proceso de elaboración de su ENBPA, facilitar capacidades técnicas de apoyo y asesoramiento y agilizar procesos de contratación.

### **3.2 Ejecución del proyecto**

En la fase de ejecución de este proyecto pueden distinguirse dos grandes etapas. La primera etapa inicia en octubre 2012 y termina en agosto 2013 con la salida de la primera gerente. Esta etapa se caracterizó, como se mencionaba al inicio del documento, por una re-formulación de varios componentes y productos establecidos en el PRODOC inicial, lo que causó una demora en la implementación del proyecto. Se contrató un equipo de técnicos externos con contrato fijo, sin embargo no se pudo avanzar como planificado con la elaboración de los productos previstos.

A pesar del carácter estratégico del proyecto para contribuir en el posicionamiento de la biodiversidad, como factor esencial en los procesos de cambio de los patrones de especialización productiva del país, la ENBPA enfocada a través de un largo y pausado proceso de discusión dentro de la DNB, con una limitada participación de otros actores institucionales y sociales. Esto se debe parcialmente a las directrices de la SPN del MAE, que percibió la ENBPA como un proyecto interno que no buscaba el insumo de otras instituciones en su primera fase de elaboración, y al mismo tiempo el equipo del proyecto no contó con la participación activa de los técnicos y autoridades de la DNB y la SPN para el diseño de la Estrategia. Es así que se desembolsó



una parte importante de los fondos disponibles sin que se generen los productos planificados.

Esta circunstancia además pudo comprometer la legitimidad del proceso, y las posibilidades que la ENBPA sea implementada desde la contribución de múltiples actores y sectores vinculados a la gestión de la biodiversidad. Por otro lado, el escaso posicionamiento del proyecto al interior del MAE, aún dentro de la SPN, condicionó su ritmo de avance y la posibilidad de articularse con las demás dinámicas de planificación y gestión de políticas públicas (incluidas las del mismo MAE).

La falta de claridad en el manejo político y estratégico del proyecto, conllevó a un dilatado proceso de construcción de las metas nacionales de biodiversidad, y como tal del marco estratégico de la ENBPA. Ciertamente era necesario esperar a tener actualizado el marco nacional de planificación para el período 2013-2017, sin embargo, durante el primer semestre del año 2013, se mantuvo una actitud expectante durante el proceso de actualización del PNBV, que hubiese sido el momento oportuno para avanzar paralelamente en la actualización de la ENBPA y en la construcción de consensos políticos que viabilicen su implementación. Como contexto se debe mencionar que esta primera fase coincide con elecciones presidenciales, lo cual relegó aún más la prioridad y momentos políticos para el proyecto.

Finalmente, frente a una situación como la descrita, el equipo de proyecto fue perdiendo motivación y terminaron por presentar sus renuncias, incluida la coordinadora del proyecto (agosto 2013). Con la renuncia del equipo contratado para el proyecto, incluyendo la primera gerente, y la contratación de un segundo gerente, Alfredo López Mora, se genera un cambio importante en la orientación y organización del proyecto.

La entrada del segundo gerente coincidió además con un cambio de las autoridades en la subsecretaría, lo que facilitó la apertura del proyecto hacia otras entidades del estado, como era previsto originalmente. En resumen, con el hecho de tener dos coordinadores, con la re-formulación del proyecto y la baja apertura de las autoridades hacia otras instituciones al inicio del proyecto, se perdió casi un año en la vida del proyecto en ejecutar las actividades.

En la segunda etapa del proyecto, se destaca la alta adaptabilidad del proyecto para lograr los objetivos y resultados establecidos en el plazo que quedaba para la implementación del proyecto. Primero, se debe mencionar la capacidad del gerente para generar un vínculo a otras entidades públicas y sus agendas y estrategias, así como la integración de la ENBPA tanto en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) como en la conexión con la Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza (SENPLADES, 2014). Así mismo se puede mencionar la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PTOD) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) gracias a la cooperación del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE). Este cambio estratégico en la implementación del proyecto supuso un intenso proceso de acercamiento y diálogo con varias Carteras de Estado, CONGOPE y Subsecretarías del MAE, dando a conocer los objetivos y alcances del proyecto así como estableciendo mecanismos de coordinación y trabajo conjunto. Gracias a estas gestiones ha sido posible constituir un comité intersectorial (ad hoc) que ha venido dando seguimiento al proceso de actualización de la ENBPA, por lo que se espera que a futuro que sea la instancia a través de la cual se asegure su exitosa implementación.

Este comité está integrado por: MAE, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos (MICSE), el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH) y SENPLADES. También habían manifestado la voluntad de integrarse a esta instancia: El Ministerio de Finanzas, Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio Coordinador de Política Económica, sin embargo esta participación no se dio hasta finales del proyecto. Sin embargo, se debe mencionar que tanto el Ministerio de Finanzas como el Ministerio Coordinador de Política Económica prestan su apoyo y participan en el proyecto BIOFIN, que se entiende como contraparte importante, sobre todo en la elaboración de la estrategia de movilización de recursos de la ENBPA. Cabe mencionar que el inicio del proyecto BIOFIN coincide con la entrada del segundo gerente, y se decidió por la complementariedad de los dos proyectos, manejarlos bajo una única unidad de coordinación. Esto demostró claras ventajas en la eficiencia de

manejo, ya que los dos proyectos compartieron los costos de administración, optimizando el uso de los recursos limitados. Además, bajo la misma gerencia se evitaron actividades redundantes y se aseguró la sincronización de los esfuerzos. Sin embargo al mismo momento, la gerencia del proyecto incurrió dificultades en el manejo paralelo de los dos proyectos, ya que el proyecto BIOFIN es un proyecto global que no siempre sigue la dinámica y los requisitos del proyecto nacional de la ENBPA. Por ejemplo inició retrasado, un desfase que impactó el desarrollo de la estrategia de movilización de recursos para la ENBPA, un proceso que todavía no termina, aunque el proyecto de la ENBPA ya está en su fase de cierre.

La capacidad de adaptación y buena gerencia del proyecto, permitió generar contrapartes para agilizar el proceso de la elaboración de la ENB. Por otro lado, logró la modificación del planteamiento operativo del proyecto, sustituyendo la contratación de especialistas de planta por la de una consultoría, para que recoja todos los insumos generados por el proyecto y consolide de manera rápida y efectiva el documento de la ENB. De esta manera se recuperó una parte del tiempo perdido y se generó un documento base que permitía la construcción participativa del plan de acción. En forma complementaria, se gestionó recursos adicionales de la cooperación alemana (GIZ), con los cuales ha sido posible financiar tres importantes consultorías que enriquecen los contenidos de la Estrategia y cumplir los compromisos del proyecto (Quinto Informe de Biodiversidad al CDB).

En paralelo se instrumentó un rápido proceso de revisión, consolidación y validación de las metas nacionales de biodiversidad, a partir de las cuales se estructuró el marco estratégico de la ENBPA. Sobre esta base se ha logrado consolidar una primera propuesta de la Estrategia Nacional de Biodiversidad, la misma que fue revisada por los funcionarios de la SPN y una segunda versión ha sido revisada y comentada por once instituciones públicas, entre Ministerios, Secretarías e Institutos Públicos.

En cuanto a la elaboración del Plan de Acción de la ENB, destaca la beneficiosa vinculación del proyecto con SENPLADES y el CONGOPE, ya que se logró incorporar en 8 talleres zonales para la definición de las prioridades

territoriales en las Agendas Zonales de Planificación de SENPLADES pensados para la elaboración de los PDOT, la definición de las actividades relevantes para cumplir con los seis ejes estratégicos definidos en la ENB: Conocimiento, Valoración, Protección, Restauración, Uso Sostenible e Institucionalidad. De esta manera se logró no solamente generar insumos importantes para la elaboración del Plan de Acción de la ENB, sino también al mismo momento se validaron estas actividades con los actores relevantes para su implementación. Cabe mencionar que queda pendiente la inclusión y participación de los GADs municipales y parroquiales, un proceso que requiere tiempo y presupuesto adicional a lo que estaba disponible para el proyecto.

Un representante entrevistado mencionó que aparte de incluir a las instituciones públicas relevantes en el proceso de elaboración participativa de la ENBPA, hubiera sido beneficioso incluir a representantes del sector privado y de pueblos indígenas para tener un intercambio más amplio y una validación más representativa de los resultados obtenidos. Sin embargo, este proceso de participación ampliado no estuvo priorizado por parte de la SPN durante la implementación del proyecto, y requiere mecanismos de comunicación y acercamiento específicos para cada grupo meta, incluyendo mecanismos de manejo de conflictos, algo no previsto dentro del presupuesto y la planificación del proyecto.

El mayor reto o la mayor debilidad encontrada en todo el proceso de la ejecución del proyecto, consiste en la baja apropiación y participación del MAE mismo, lo que muy probablemente repercutirá en la sostenibilidad del proyecto. Los técnicos de la SPN no participaron regularmente en las actividades del proyecto, y se registró la presencia escasa de los funcionarios, sobre todo de alto nivel de la SPN, en los talleres y reuniones del proyecto. Esto se debe por una parte a la alta carga de trabajo de los técnicos de la SPN que no permitió una asignación regular de tiempo para el proyecto, y recursos financieros escasos para la participación en talleres fuera de Quito, y por otro lado por la falta de priorización del proyecto dentro de la SPN frente a otros procesos e iniciativas políticas estratégicos y ad hoc. Destaca la observación en todas entrevistas realizadas, que coinciden en vincular el proyecto de la ENBPA muy

estrechamente con la persona del gerente. Existe una alta apreciación del esfuerzo del señor López Mora en su gestión del proyecto, tanto casa adentro como afuera. Esto genera una demanda clara de una estrategia de salida del proyecto, que asegure el traspaso de la implementación a un actor o equipo que se encargue de su implementación exitosa en un paso siguiente dentro de este proceso.

No se pudo evidenciar formalmente un endoso o apropiación de la máxima autoridad del MAE, que podría haber logrado el acercamiento a otros ministerios ejecutores y coordinadores durante el proceso de diseño, para lograr su participación y compromiso para la implementación del Plan de Acción y sus actividades pertinentes a su respectivo dominio. En parte podría responder a una lectura estratégica de la autoridad, toda vez que el proyecto tiene la aspiración de que la ENB se apruebe y publique por medio de un Decreto Ejecutivo. Sin embargo, se concluye que se perdió un espacio importante para generar compromiso en los otros ministerios relevantes, en parte por la falta de apropiación interna en el MAE, y también porque las demoras en el arranque del proyecto ya no permitieron el tiempo necesario para concretar estos procesos.

En general, destaca el alto nivel de eficacia y eficiencia de la implementación del proyecto en su segunda etapa. No solamente se logró el cumplimiento de casi todos los resultados esperados en el plazo restante del proyecto, sino también el involucramiento de un número importante de actores públicos, así como un apalancamiento de fondos y cooperantes que alivió la alta presión presupuestaria que enfrentó el proyecto después de los primeros meses de su implementación.

En cuanto a las actividades de *Seguimiento y Evaluación* utilizadas para la gestión de adaptación, se puede concluir que éstas han cumplido un rol básicamente informativo durante la ejecución del proyecto, y a un nivel relativamente limitado, ya que no se requirió mayor detalle por no tratarse de fondos públicos. Ha permitido conocer los datos sobre el avance del proyecto y sus gastos, orientados fundamentalmente a la función de reporte externo en procedimientos de gestión. Los reportes se realizaron mensuales con un

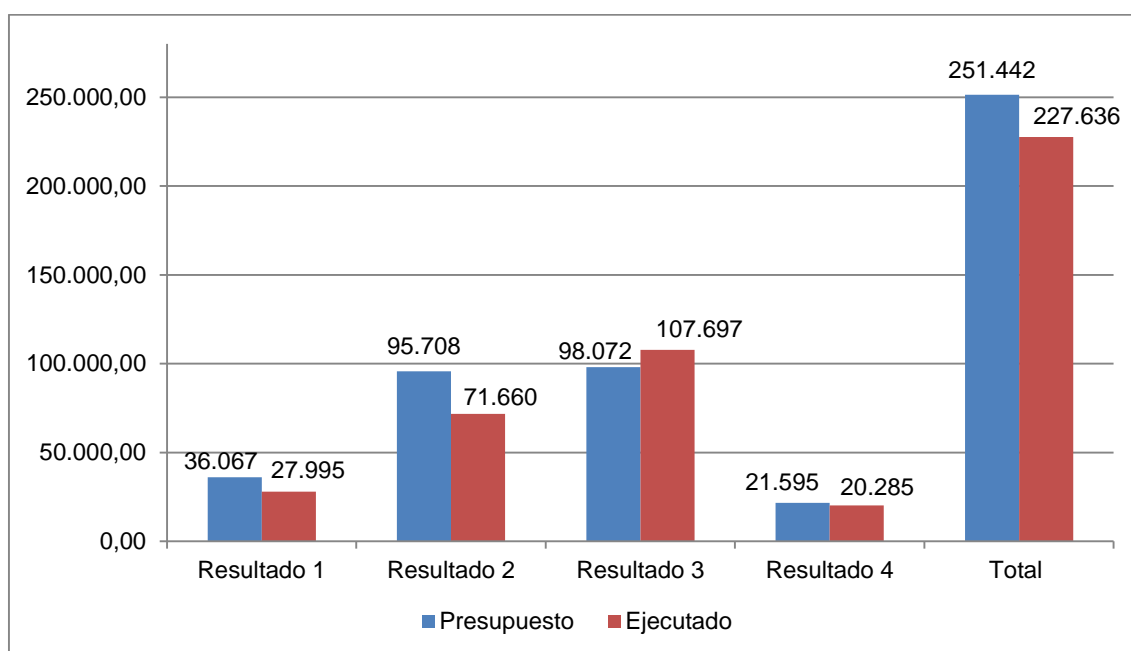
consolidado anual, e incluyeron un seguimiento de los riesgos identificados a lo largo del proyecto. Los informes de los estados de situación son completos y entendibles. Cabe destacar que el gerente logró combinar las expectativas de reporte del PNUD y del MAE, en un formato unificado que ayudó la eficiencia del proyecto.

Para el seguimiento y la evaluación del avance del proyecto, se consideran más relevantes las reuniones regulares del comité directivo, de las cuales existen para todas las listas de participación y las actas de acuerdos. Estas reuniones permitieron el ajuste para adaptar al proyecto en cuanto al equipo, consultorías, actividades y plazos.

### **3.2.1 Ejecución presupuestaria**

El Proyecto ENBPA tuvo asignado un presupuesto de USD 251.442 para alcanzar los 4 resultados propuestos. Sin embargo al final del 4to año y comparando el monto presupuestado con el monto ejecutado, se puede ver una diferencia de USD 23.806, lo que significa que se ejecutó menos de lo que estaba presupuestado hasta el momento de evaluación. En este sentido cabe mencionar que no se incluyen todavía los gastos del último mes de la evaluación, lo que puede explicar esta diferencia.

**Gráfico 2. Monto presupuestado vs. Monto ejecutado por resultado y total**

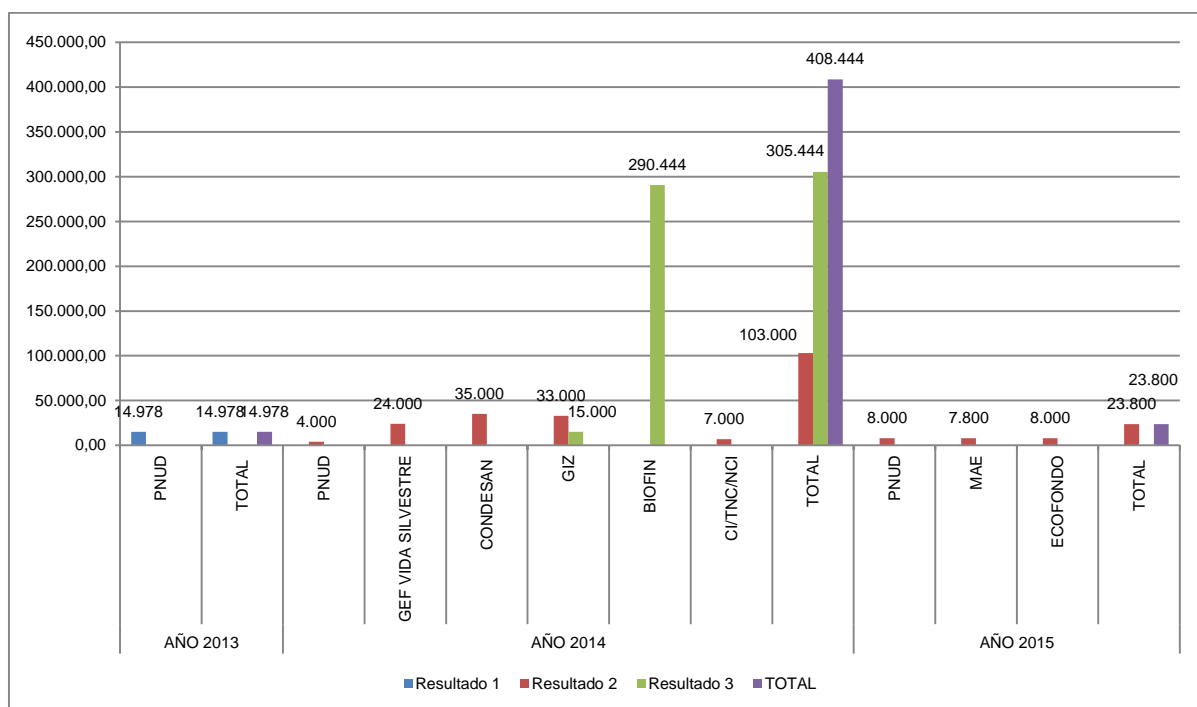


Analizando cada resultado por separado, se puede ver que en 3 de los 4 resultados, el monto presupuestado fue mayor al monto ejecutado. Esto es diferente en el resultado 3, en el que el monto ejecutado supera al presupuestado.

Este último se explica mayoritariamente por un pedido del proyecto ENBPA, para re-localizar un monto de USD 15.121,05 que fueron destinados inicialmente para realizar el estudio "Costos económicos y los beneficios de las prácticas ambientales sustentables dentro de un sub-sector agrícola" (Resultado 2), para incrementar el presupuesto de la actividad "Vinculación del CHM a la red global del CDB/CHM" (Resultado 3), que tenía apenas USD 4.172,78.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, los diferentes resultados del proyecto han sido financiados a lo largo de 3 años con diferentes montos por las contrapartes involucradas. El año con más contribución al proyecto fue el año 2014 con USD 408.444, seguido por el 2015 con USD 23.800 y finalmente el año 2013 con USD 14.978.

**Gráfico 3 Contrapartes financieras**



En el año 2013 se desarrolló únicamente el Resultado 1 por parte del PNUD, contribuyendo con USD 14.978. En el año 2014 se desarrollaron tanto una parte importante del Resultado 2 como el completo Resultado 3, con la participación de todas las contrapartes con excepción del MAE. Para el Resultado 2 se ejecutaron en el año 2014 un total de USD 103.000, provenientes principalmente de CONDESAN con USD 35.000 y de la GIZ con USD 33.000. En el mismo año se fortaleció la ejecución del Resultado 3 con un total de USD 305.444 provenientes principalmente de BIOFIN con USD 290.444 y con un apoyo de USD 15.000 por parte de la GIZ.

Para el año 2015 se terminó de ejecutar el Resultado 2 con una contribución total de USD 23.800 aportada por el PNUD, el MAE y ECOFONDO. Se destaca sobre todo la reducida contribución del MAE a lo largo del proyecto, teniendo un aporte al final del proyecto en el año 2015 para el Resultado 2, siendo este una estrategia del mismo ministerio.



En conclusión para la parte financiera se puede decir que el proyecto gastó su presupuesto de acuerdo a lo planificado en el PRODOC por componente y resultado. Además, mostró una alta capacidad de generar contrapartes financieras para cumplir con los resultados ambiciosos. La presente evaluación coincide con el reporte de la auditoría financiera del diciembre 2013, que el proyecto presenta un manejo financiero adecuado y transparente que no causa ninguna duda en el uso adecuado de los recursos.

### **3.3 Resultados del proyecto**

A continuación se exponen los resultados más relevantes de la intervención, los cuáles están descritos siguiendo la estructura de componentes en los que se basa la intervención.

#### **3.3.1 Resultados generales**

El Resultado 1 establece que “se habrá realizado un ejercicio participativo en planificación de la biodiversidad y se establecerán metas nacionales en biodiversidad afines a las Metas de Aichi.” Bajo este resultado existían 4 productos a ser cumplidos. Con respecto al primer producto, que determinó realizar una revisión participativa de los productos y resultados de procesos previos de planificación de la biodiversidad, incluyendo la realización de un balance, se desarrolló un documento consolidado de la *“Evaluación rápida del nivel de implementación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2001 – 2010”*, que presenta una revisión de los productos y resultados del anterior proceso de planificación nacional de la biodiversidad. Este documento fue elaborado por la empresa Ecobiotec en el año 2011 y destacó los logros y las debilidades del proceso de la implementación de la ENBPA 2001 – 2010, y funcionó como orientación para el nuevo proceso de diseño de la ENBPA.

Cabe mencionar que no se ha incluido un enfoque eco-regional para definir los objetivos inicialmente propuestos a nivel nacional y considerar amenazas eco regionales específicas; respuestas, limitaciones de ejecución, oportunidades y prioridades. Tampoco existen los diagnósticos eco regionales y metas consolidadas en matrices que muestren la relativa importancia de las diferentes

Metas de Aichi en todas las subregiones, así como las potenciales metas que podrían definirse junto con sus costos y desafíos. Esto se puede explicar con el problema mencionado anteriormente de la falta de una línea base del estado de biodiversidad a nivel del país y de eco-regiones que limitó un análisis a este detalle, así como la falta de un presupuesto y de un mayor empoderamiento del proceso por parte de la autoridad ambiental y de otras instituciones.

Para el segundo producto que estableció la formulación de metas nacionales sobre biodiversidad, sintonizadas con la realidad ecuatoriana, se elaboró un “*Catálogo de resultados y metas nacionales de biodiversidad*”, alineadas con las Metas Aichi y articuladas a los objetivos y políticas del PNBV 2013-2107, agendas de políticas públicas sectoriales e intersectoriales. Este catálogo fue validado y aprobado por el comité directivo conformado por delegados oficiales del MAE, SENPLADES, PNUD, MICSE y el MCCTH. Otra vez consta que estos objetivos no se diferencian por eco-regiones por la falta de una línea base de información a nivel del país, de un proceso de levantamiento más elaborado que lo previsto en el PRODOC y de un presupuesto adecuado. Esto también tuvo implicaciones para la elaboración de metas específicas y mensurables para todos los resultados esperados, y no se puede verificar en cada caso si son alcanzables a escala subregional. Sin embargo, se considera que los resultados establecidos para cada Meta Aichi fueron desarrollados de la manera más detallada posible frente a la falta de la información base para varios resultados.

Como se mencionó anteriormente los dos productos 1.3 y 1.4 del resultado 1, que contemplan la consecución de metas nacionales, formuladas en correspondencia con las metas *Aichi*, será debidamente monitoreada durante la ejecución del proyecto y luego de su terminación. El aprovechamiento interactivo de la información útil y la participación del país en redes globales e iniciativas sobre datos e indicadores de biodiversidad (tales como *Biodiversity Indicators Partnership*, *Global Biodiversity Information Facility* y *World Conservation Monitoring Centre*, *Global Environment Outlook Portal*, entre otros importantes esfuerzos), se consideran en su mayor parte fuera del alcance del

proyecto. En la primera reunión del comité directivo, estos resultados fueron movidos hacia el *Resultado 3*.

Sin embargo el proyecto con la colaboración de CONDESAN, GIZ y cinco universidades, instituciones públicas e investigadoras del país, ha logrado el desarrollo de un marco conceptual para el sistema de indicadores nacionales de biodiversidad; y, el diseño de 45 indicadores relacionados al cumplimiento de las *Metas Aichi* en Ecuador siguiendo las directrices y formatos exigidos por SENPLADES, INEC y el MAE; y que al haber sido incluidos en el sistema nacional de planificación, son monitoreados estrechamente desde el MAE. Además, se logró establecer una colaboración con el CDB y PNUMA para la especialización de los indicadores en un esfuerzo post-proyecto.

Además, el proyecto participó en diferentes talleres internacionales relacionados con la elaboración de las ENBPA.

La evaluación considera que el proyecto ha cumplido el resultado 1 de una manera satisfactoria en vista al presupuesto y tiempo limitado del proyecto.

El *Resultado 2* del PRODOC establece que “la ENBPA habrá sido revisada y actualizada e integrará plenamente los nuevos aspectos del plan estratégico del CDB, como la integración y adscripción del plan a los marcos nacionales de desarrollo, la valoración de los servicios ecosistémicos y la promoción de los enfoques ecosistémicos, de adaptación y resiliencia.”

Bajo este resultado se agrupan dos productos específicos según el MER del PRODOC, y un producto adicional según el Anexo 1 del PRODOC. Con respecto producto 2.1, la elaboración de una “Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción (ENBPA) para Ecuador, integrada a los marcos nacionales de desarrollo ha sido actualizada de manera participativa, ha sido ampliamente difundida y contempla los nuevos aspectos del plan estratégico del CDB tales como: (i) integración; (ii) el valor de los bienes y servicios ecosistémicos; y (iii) la incorporación de retos y oportunidades vinculadas a la adaptación y resiliencia de los ecosistemas”, el proyecto logró la consolidación de un documento “*Estrategia Nacional de Biodiversidad del Ecuador 2014-2030*” (segunda versión) alineado al marco nacional de planificación y políticas

públicas, especialmente al plan nacional de desarrollo, estrategias nacionales de erradicación de la pobreza, de cambio de la matriz productiva y el plan nacional de cambio climático. Este documento incluye los resultados de consultorías complementarias que enriquecen la ENBPA a través de marcos teóricos y medidas concretas que transversalizan los enfoques de género, interculturalidad y gestión del cambio climático. Además, se incluyó un resultado vinculado a la valoración económica de servicios ambientales. La ENBPA está siendo actualmente revisada y validada por los diferentes expertos que participaron en su proceso de elaboración y/o en el comité directivo.

Consecuentemente, el proyecto no ha cumplido todavía con el producto 2.2 que prevé la remisión de la ENBPA de Ecuador actualizada y ajustada al CDB. Esto se debe también a las premisas internas del MAE, que requieren la validación del gobierno nacional antes de la entrega al CDB.

Con respecto al tercer producto dentro del Resultado 2, que establece que “se han determinado los costos económicos y los beneficios de las prácticas ambientales sustentables dentro de un sub-sector agrícola y sus resultados se ha socializado entre los tomadores de decisiones ...”; se debe mencionar que el proyecto ha iniciado un estudio demostrativo de valoración económica de la biodiversidad en sistemas de producción de cacao fino de aroma, con el propósito de evidenciar el valor de la diversidad biológica en uno de los sectores productivos priorizados en la estrategia de cambio de matriz productiva. Todavía no están disponibles los resultados de este estudio, ni se prevé la inclusión de estos en el documento de la ENBPA. La evaluación reitera que este producto no muestra un vínculo directo con el objetivo del proyecto y por lo tanto no se percibe como significativo en su cumplimiento.

El proyecto muestra un resultado satisfactorio en el cumplimiento del *Resultado 2*. Para cumplir con las expectativas iniciales de este Resultado se debe contar con la aprobación final de la ENBPA y su remisión al CDB.

El *Resultado 3* del proyecto establece que “se habrán establecido y fortalecido las capacidades nacionales para movilización de recursos, elaboración de reportes para el Convenio y para los mecanismos de intercambio de

información." Cabe destacar que este resultado compuesto por tres productos, establece metas muy amplias, ambiciosas y no siempre bien vinculadas al objetivo general del proyecto.

El primer producto demanda el establecimiento de "los marcos nacionales para la implementación de la ENBPA. Estos marcos incluyen: (i) liderazgo institucional para la implementación y desarrollo de alianzas estratégicas (nacional e internacionalmente); (ii) un plan de acción priorizado y costado se adjunta a la ENBPA; (iii) realización de evaluaciones sobre necesidades de fortalecimiento de capacidades, tecnología y financiamiento; y (iv) formulación de una estrategia para la movilización de recursos para la implementación de la ENBPA, incluyendo una línea de base sobre el actual financiamiento para la biodiversidad." Para cumplir con este producto, el proyecto ha buscado fortalecer el liderazgo institucional del MAE para la implementación de la ENBPA, a partir de un activo proceso de coordinación intersectorial desplegado y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores de la cooperación para posible co-financiamiento y co-gestión de la ENBPA. Esta afirmación de los reportes del proyecto coincide con la percepción de los diferentes actores entrevistados. Con la apertura del proyecto hacia otros actores públicos, el establecimiento de espacios de intercambio, como el comité directivo y la participación en los talleres zonales, se promovió el rol del MAE en la cooperación intersectorial y al mismo tiempo de la biodiversidad y de sus beneficios para otros sectores de la economía del país. Es demasiado temprano para constatar si este posicionamiento generará un perfil político del MAE más elevado, tanto frente a su ministerio coordinador como a otros ministerios ejecutores y la presidencia, pero se nota un reconocimiento de los esfuerzos políticos del proyecto y con eso parcialmente del MAE. Como fue mencionado anteriormente, destaca el proceso participativo del desarrollo del plan de acción, en base a los talleres zonales organizados en conjunto con SENPLADES.

En cuanto a la estrategia de movilización de recursos, el proyecto reporta que a través de la Iniciativa BIOFIN se inició el proceso de costeo y análisis de brecha financiera, como paso previo al diseño de un plan de movilización de

recursos para financiar la implementación de la ENBPA. En el momento de la evaluación no se puede comprobar el avance dado por BIOFIN en este asunto. Se tiene conocimiento de un levantamiento de información base sobre inversiones del sector público en proyectos con cierto impacto u objetivos relacionados con la conservación y el manejo de la biodiversidad. Esta línea base parcial fue incluida en la ENB, sin embargo no reemplazará la estrategia de movilización de recursos en base a las necesidades financieras a ser identificadas. Cabe mencionar, que el proyecto BIOFIN continuará hasta junio 2016 y que está previsto la elaboración de la estrategia de movilización para la ENBPA dentro de este plazo. La no conclusión de este componente del producto 3.1 en este sentido se puede atribuir al desfase en la implementación de los dos proyectos.

El segundo producto de este Resultado establece el desarrollo de “un efectivo, amigable y fácil de actualizar sitio web para el CHM vinculado a las redes globales CHM del CDB, y a otras redes de información e intercambio de conocimientos sobre biodiversidad.” Antes de analizar el avance del proyecto acerca de este producto, se debe destacar que el presupuesto para este producto apenas alcanzó USD 4,172.78, demasiado bajo para poder desarrollar un sitio web de acuerdo a las directrices del CDB para el CHM. Al mismo tiempo, el MAE ya había dado bastante progreso en la implementación del SUIA (Sistema Único de Información Ambiental), un sistema que integra diferentes portales, por ejemplo el sistema de información sobre la biodiversidad (SIB), el sistema de administración forestal (SAF) y estudios universitarios. Para el MAE, el SUIA integra muchos de los servicios y aplicativos que se esperaría de un CHM, por lo que desde un inicio se dio poca atención por parte de la autoridad a la necesidad de un portal que no sea público y gubernamental. El SUIA experimentó a lo largo del proyecto varios cambios en sus directrices tecnológicas, arquitectura, línea gráfica, etc. Esto repercutió en la falta de claridad y excesivo retraso para definir lo que se podía hacer o apoyar desde el proyecto para estructurar el CHM. Al haber posicionado el SIB y haber iniciado su estructuración, el CHM perdió todo interés y sentido de necesidad aún para la DNB.

El proyecto decidió por estas razones apoyar el proceso de levantamiento y sistematización de información sobre la biodiversidad existente a ser incluida en el SUIA, y apoyó el diseño de un portal de entrada al SUIA con una identidad gráfica que lo posiciona como CHM-Ecuador. La diferencia entre el SUIA y un CHM en general, es que el último es una plataforma que permite el enlace con otros países y sus bases de datos, publicaciones y redes de investigación. A la luz del bajo presupuesto asignado, la evaluación concluye que el resultado de este producto es tanto satisfactorio como práctico.

Finalmente, el tercer producto del *Resultado 3* establece que “Ecuador responde de manera oportuna a sus obligaciones de reporte ante el CDB: (1) El segundo informe nacional para el *Protocolo de Cartagena* hasta el 30 de septiembre del 2011; y (2) El Quinto Informe Nacional para el CDB hasta el 31 de marzo del 2014. El primer punto fue eliminado de este producto en la primera reunión del comité directivo en 2012, mientras que el Quinto Informe Nacional de Biodiversidad, que reporta los avances en el cumplimiento de los compromisos del Ecuador con el plan estratégico del CDB, fue entregado al CDB el 31 de marzo de 2014. La elaboración de este proyecto, aunque consta como compromiso en el PRODOC, no contó con presupuesto inicialmente asignado. Se logró su cumplimiento gracias al apoyo financiero de la GIZ y de PNUD.

En conclusión, el *Resultado 3* (incluyendo los dos productos movidos del *Resultado 1*) muestra los logros más débiles de los tres resultados establecidos y sus respectivos productos. Sin embargo, cabe destacar que este resultado también fue el más ambicioso con una cantidad de actividades fuera del alcance, plazo y presupuesto disponible, por lo tanto se debe reconocer el esfuerzo del proyecto en cumplir con una parte significativa de lo requerido.

### **3.3.2 Relevancia**

El proyecto y sus resultados hasta el momento de la evaluación se consideran muy relevantes por varias razones. Por un lado, la ENBPA, sus metas, resultados y actividades establecidas, guiarán el esfuerzo y la inversión del país y de sus cooperantes en cuanto al manejo y la conservación de la

biodiversidad en los próximos 15 años. Además, el proceso participativo en la segunda etapa del proyecto ayudó a fortalecer el rol del MAE frente a otros actores públicos, sobre todo los que participaron en el comité directivo y el CONGOPE, y a menor nivel a actores privados en los talleres zonales. Había un acercamiento importante y tal vez pionero con actores relevantes a diferentes niveles de gobierno, y sobre todo en el caso de CONGOPE y de los GADs provinciales se muestra alto interés en apoyar y participar en la implementación de la ENBPA.

### **3.3.3 Efectividad y eficiencia**

Mientras que en la primera etapa del proyecto, por las razones expuestas, no se percibió mayor efectividad y ninguna eficiencia en el uso de los recursos debido a la falta de generación de los productos esperados, en la segunda etapa el proyecto da un salto importante hacia un manejo efectivo y eficiente. Efectivo en el sentido que se generaron la mayoría de los productos esperados en un plazo bastante apretado, y eficiente en el sentido que el proyecto supo usar su bajo presupuesto para generar resultados y contrapartes financieras y de asistencia técnica de otras instituciones privadas y públicas. Esto se debe sobre todo a la alta capacidad del segundo gerente en interactuar con diferentes actores, movilizar recursos humanos y financieros de las partes interesadas en el manejo y la conservación de la biodiversidad a nivel nacional.

### **3.3.4 Impacto, implicación nacional e integración**

En cuanto a la implicación nacional y la integración de los resultados en la planificación y las actividades de otros actores, se muestra un avance significativo en posicionar la ENBPA dentro de las estrategias mayores del país, como el *Plan del Buen Vivir 2013 – 2017*, y las estrategias de la erradicación de la pobreza y del cambio de la matriz productiva, así como a nivel provincial en los PDOT. El proyecto ha logrado que en estas estrategias y en las instituciones responsables se reconozca el tema de la biodiversidad. Sin embargo, esto puede ser solamente el inicio del posicionamiento de la biodiversidad en los niveles más altos de la política del país. Con el proyecto se inició un proceso de posicionar el tema de la conservación de la biodiversidad



en instituciones como SENPLADES o el MICSE, pero este proceso se puede diluir fácilmente si no está alimentado por los niveles más altos de la autoridad ambiental en el país.

La integración y con esto la implicación a nivel nacional de un tema bastante abstracto para la mayoría de los responsables políticos y tomadores de decisión, como es la biodiversidad y sus beneficios, requiere de un enfoque y un esfuerzo especial y más intenso de posicionamiento y comunicación. Por lo tanto es importante que no se pierda el momento que generó el proyecto, y que se siga posicionando la ENBPA en la planificación del sector público y de los cooperantes a nivel nacional e internacional.

### **3.3.5 Sostenibilidad**

La sostenibilidad del proceso de la ENBPA que se definirá por su éxito de implementación, al momento de la evaluación se presenta con un signo de interrogación. En comparación con la ENBPA anterior, ésta demuestra un potencial mucho mayor para ser implementada, ya que presenta un plan de acción que ayudará a operativizar los resultados esperados. El proyecto ha demostrado sobre todo en su segunda parte de implementación, un gran avance hacia la inclusión de los objetivos y actividades de la ENBPA, en diferentes estrategias y planes de desarrollo a nivel nacional y provincial.

Sin embargo, en la práctica, la implementación de la ENBPA dependerá de la inclusión de estas actividades en los presupuestos de los diferentes actores involucrados. El proyecto de la ENBPA en realidad no termina con el cierre del proyecto presente, sino recién inicia con la publicación de la estrategia. Para mejorar las expectativas para la implementación de la ENBPA se requieren ahora diferentes actividades de socialización y comunicación para involucrar y empoderar más actores, incluyendo sus objetivos y metas dentro de las estrategias y planificaciones de otros actores públicos. La articulación de la ENBPA a nivel de políticas públicas amplió el margen de oportunidad para que esto se pueda lograr.

Además, el grado de apropiación por parte del MAE y de sus autoridades al más alto nivel, deja la duda de cómo se va a seguir con la implementación de

la ENBPA una vez que haya salido el gerente actual del proyecto, la persona con la que la mayoría de los actores entrevistados vinculan la estrategia y su éxito. Hace falta formalizar el endoso político y establecer un relevo que imprima el liderazgo del MAE, para llevar adelante el proceso de implementación y la interacción y coordinación con los otros actores del estado. Destaca el empoderamiento de SENPLADES en el proceso de diseño y de la validación de la estrategia. Se debe tomar esto como punto de partida para ampliar la gama de los actores a ser involucrados en la implementación de la ENBPA.

## **4 RECOMENDACIONES Y LECCIONES**

### **4.1 Recomendaciones**

- Validación del documento final de la ENBPA con pares en otros países latinoamericanos para recibir insumos de actores no involucrados en la política ambiental del país o la elaboración de la ENBPA.
- Iniciar un proceso de socialización amplio antes de cerrar el proyecto para involucrar y empoderar más actores públicos y privados, así como el compromiso de apoyo de la cooperación bi- y multilateral en la implementación de la ENBPA.
- Generar un respaldo legal para la implementación de la ENBPA, como por ejemplo un Decreto Ejecutivo, un Decreto Ministerial y/o Interministerial, etc., que comprometa a otros actores públicos para la implementación de la estrategia, para evitar que solamente dependa de la buena voluntad de otros actores.
- Finalizar el plan de movilización de recursos para la ENBPA identificando la línea base financiera completa y las necesidades financieras reales para la implementación.
- Generar la institucionalidad para implementar la ENBPA, a través del establecimiento de un comité directivo interinstitucional para dar seguimiento a la implementación de la ENBPA. Esto se puede dar a través de la formalización del comité ad hoc conformado para la gestión del proyecto.
- Establecer una unidad técnica dentro del MAE para liderar el proceso de la implementación y coordinación con las otras instituciones públicas.
- Asumir la responsabilidad de posicionar y promover la ENBPA en los ministerios coordinadores y ejecutivos relevantes por parte de la máxima autoridad del MAE.
- Insertar las actividades de manejo y conservación de la biodiversidad relevantes en los PDOT de los GADs municipales y parroquiales.

## 4.2 Lecciones aprendidas

- Este tipo de proyectos que se propone movilizar actores frente a los grandes objetivos nacionales de desarrollo, debería tener mayor disponibilidad de recursos, en coherencia con el nivel de complejidad y la importancia estratégica de este tipo de proyectos.
- Elaborar los próximos PRODOC con más atención a la situación actual en el país, tanto a nivel político y la institucionalidad del MAE, como ambiental y económico, generando productos y resultados relevantes y adecuados para el presupuesto y plazo determinado.
- En proyectos de corto plazo con poco presupuesto, como el presente, establecer un equipo núcleo con participación del personal técnico del MAE y contratar los productos individuales mediante consultorías con presupuesto y tiempo determinado.
- Involucrar el personal técnico del MAE desde un punto temprano de diseño del proyecto para generar apropiación y un entender común de los objetivos a ser cumplidos. Aunque la posibilidad de este involucramiento pueda ser marginal en vista a la alta carga de trabajo y el presupuesto limitado de las direcciones y subsecretarías dentro del MAE, siempre se debe intentar lograr la participación de por lo menos un técnico para agilizar luego el proceso de la implementación del proyecto.

## 5 Anexos

### I. Lista de personas entrevistadas

Institución	Contacto	Correo	Teléfono	Entrevista
<b>Gerente del proyecto</b>	Alfredo López Mora	<a href="mailto:Alfredo.lopez@ambiente.gob.ec">Alfredo.lopez@ambiente.gob.ec</a>	3987600 ext. 1420	6 de junio de 2015
<b>Asistente financiera del proyecto</b>	Silvana Pabón	<a href="mailto:Silvana.palbon@ambiente.gob.ec">Silvana.palbon@ambiente.gob.ec</a>	3987600 ext. 1420	9 de junio de 2015
	María Moreno de los Ríos	<a href="mailto:morenodlr@yahoo.es">morenodlr@yahoo.es</a>	099789501 3	16 de junio de 2015
<b>Ministerio del Ambiente</b>	Wilson Rojas	<a href="mailto:alfonso.rojas@ambiente.gob.ec">alfonso.rojas@ambiente.gob.ec</a>	099273844 3	9 de junio de 2015
	Isabel Endara		098425261 9	11 de junio de 2015
	Christian Terán	<a href="mailto:Christian.teran@ambiente.gob.ec">Christian.teran@ambiente.gob.ec</a>	3987600 ext. 1401	17 de junio de 2015
<b>MICSE</b>	Carolina Orozco	<a href="mailto:carolina.orozco@sectoresestrategicos.gob.ec">carolina.orozco@sectoresestrategicos.gob.ec</a>	098267522 0	11 de junio de 2015
<b>SENPLADES</b>	Tania Dávila	<a href="mailto:tdavila@senplades.gob.ec">tdavila@senplades.gob.ec</a>	3978900 ext. 2106	12 de junio de 2015
<b>MCPE</b>	Gabriela Flores (o Carolina Albuja)	<a href="mailto:calbuja@mcpe.gob.ec">calbuja@mcpe.gob.ec</a>	395-1600	8 de junio de 2015 por teléfono
<b>Ministerio de Finanzas</b>	Bolivar Reza	<a href="mailto:ereza@finanzas.gob.ec">ereza@finanzas.gob.ec</a>	399-8300	10 de junio de 2015
<b>PNUD</b>	Gabriel Jaramillo	<a href="mailto:gabriel.jaramillo@undp.org">gabriel.jaramillo@undp.org</a>	2460330 ext. 2113	5 de junio de 2015
<b>CONGOPE</b>	Henry Guzmán	<a href="mailto:hguzman@congope.gob.ec">hguzman@congope.gob.ec</a>	099026586 4	11 de junio de 2015
<b>Conservación Internacional</b>	Luis Suárez	<a href="mailto:lsuarez@conservation.org">lsuarez@conservation.org</a>	3979-700	11 de junio de 2015
<b>CONDESAN</b>	Francisco Cuesta	<a href="mailto:francisco.cuesta@condesan.org">francisco.cuesta@condesan.org</a>	2 224 8491	7 de junio de 2015

## **II. Lista de documentos revisados**

- PRODOC
- POAs 2013 - 2015
- Informes del proyecto 2013 – 2015
- Actas de reuniones del comité directivo 2012 – 2014
- Evaluación de medio término
- Resultados de consultorías
- Borrador de la ENBPA
- Informe de riesgos
- Presentaciones

### **III. Cuestionario utilizado**

1. ¿Cuál fue su participación y la de su institución en el desarrollo de la ENB?
2. ¿Conoce los resultados finales de la ENB y su Plan de Acción?
3. ¿Cómo califica el proceso de elaboración participativa y los resultados obtenidos? ¿Cuáles son los resultados más importantes?
4. En su opinión, ¿el proyecto ha ayudado a fortalecer las capacidades y el rol institucional del MAE frente a otros actores del gobierno (impacto político)?  
¿En qué medida?
5. ¿Cómo percibe la sostenibilidad del proceso y de los resultados a nivel político y a nivel de implementación?
6. ¿Cómo ve el rol de su institución a futuro en la implementación de la ENB?  
¿Existen oportunidades para la implementación y vinculación a otras iniciativas del estado, en particular en la institución que usted presenta?
7. Según usted, ¿cuáles son las lecciones aprendidas del proceso y de los resultados obtenidos más importantes a ser rescatadas? ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades más importantes del proyecto?
8. Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del GEF y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?