

Informe final de Evaluación Externa Expost

Proyecto CRI-PER-ALE: Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre.

Octava ronda de evaluación de proyectos apoyados por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Abril 2024

Equipo evaluador

Este Informe de Evaluación Independiente fue preparado por un Equipo Evaluador compuesto por Freddy Injoque (evaluador principal) y por Javier Lossio (evaluador secundario), miembros del Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID) y revisado por internamente por Esther Ponce (CGCID) y Christof Kersting y el equipo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

La información fue facilitada por los diferentes actores que fueron parte del proceso de planificación, implementación y cierre del proyecto. Agradecemos a todos y todas ellas.

Descargo de responsabilidad

Las evaluaciones independientes de los proyectos son realizadas por evaluadores/as independientes externos integrantes del equipo evaluador de CGCID. En este proceso, la función del Fondo Regional para la Cooperación Triangular con socios de América Latina y el Caribe, consiste en garantizar la calidad, supervisar y prestar apoyo a lo largo de todo el proceso de evaluación, sin participar directamente ni realizar las evaluaciones independientes de los proyectos.

Las opiniones expresadas en este Informe de Evaluación Independiente pertenecen al Equipo Evaluador y no representan las opiniones de ninguno de los actores involucrados en el proceso, ni las de ninguna de las instituciones de los Estados Miembro mencionados en el Informe. Los errores y omisiones son responsabilidad del Equipo Evaluador.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los datos en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión ni juicio por parte del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en relación con el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o en lo que respecta a la delimitación de sus fronteras o límites.

Esta publicación no ha sido editada formalmente.

I. ÍNDICE

I. ÍNDICE	3
II. Resumen ejecutivo	6
Introducción	6
Hallazgos principales por cada criterio de evaluación	7
Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas	11
II. INTRODUCCIÓN	14
Datos principales del proyecto	14
Relevancia y contexto de la intervención	15
Lógica de intervención	16
III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	17
Pertinencia	17
Coherencia	18
Coherencia interna	18
Coherencia externa	19
Eficiencia	20
Eficacia	23
Fuente: Elaboración Propia	24
Impacto	25
Sostenibilidad	27
IV. HALLAZGOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS CON EL MECANISMO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR	31
Pertinencia	31
Coherencia	33
Coherencia interna	33
Coherencia externa	34
Eficiencia	35
Eficacia:	36
Impacto	37
Sostenibilidad	38

V. CONCLUSIONES	40
Conclusión 1 – Vinculada a criterio de pertinencia	40
Conclusión 2 – Vinculada a criterio de eficiencia	40
Conclusión 3 – Vinculada a criterio de eficacia	40
Conclusión 4 – Vinculada a criterio de impacto	41
Conclusión 5 – Vinculada a criterio de sostenibilidad	41
VII. RECOMENDACIONES	41
Recomendación A –	41
Recomendación B –	42
Recomendación C –	42
Recomendación D –	42
Recomendación D –	42
Recomendación D –	42
VIII. ANEXO I: AGENDA DE REUNIONES Y PERSONAS ENTREVISTADAS, ENTIDADES Y EMPRESAS CONSULTADAS	43
Contrapartes que participaron en encuestas u otras formas de retroalimentación por escrito	44
IX. ANEXO II: LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS	45
Documentos de proyecto	45
Documentos externos	45
XII. ANEXO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y LIMITACIONES ENCONTRADAS	47
Metodología de la evaluación	47
Limitaciones para la evaluación	47

Ilustración 1: Esquema de actores	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Modelo de Gestión del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4 Mapeo de Resultados	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5 Teoría del Cambio	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6 Horizonte de Sostenibilidad del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 1: Glosario	5
Tabla 2: Tabla de calificaciones resultado de la evaluación	12
Tabla 3: Datos principales del proyecto	14

II. GLOSARIO

Tabla 1: Glosario

Sigla o abreviatura	Nombre completo/denominación
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BCCR	Banco Central de Reserva de Costa Rica
CSF	Cuenta satélite forestal
Ctr	Cooperación triangular
FONAFIFO	Fondo Nacional para el Financiamiento Forestal
GIZ Costa Rica	GIZ Costa Rica
GIZ Perú	GIZ Perú
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MERESE Hídrico	Mecanismo de Retribución por Servicios Ecosistémicos Hídricos
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
MINAM	Ministerio del Ambiente del Perú
MREC	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCDE/CAD	Comité de ayuda al desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PBI	Producto Bruto Interno
ProAmbiente II	Programa “Contribución a las Metas Ambientales del Perú”
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de fauna Silvestre
SUNASS	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento

II. Resumen ejecutivo

Introducción

El proyecto “Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre” con Costa Rica, Perú y Alemania, llevado a cabo entre marzo del 2019 a febrero del 2021, con un presupuesto de 300 mil euros, tuvo como propósito principal buscar la mejora de la gestión sostenible de los bosques y fauna silvestre del Perú a través del intercambio de conocimientos en la gestión de información e instrumentos económicos y/o financieros entre Perú y Costa Rica.

Para ello, se propusieron tres líneas de acción:

- i) Una primera que tiene como centro la construcción de una propuesta de Cuenta Satélite Forestal (CSF) para el Perú, lo que demanda la realización de una serie de tareas adicionales como tomar conocimiento de la metodología a partir de la cual es posible realizar el cálculo, pero también, la revisión de la metodología y su adecuación al contexto y realidad del Perú, a lo que se suma la gestión de la información, aspecto central del proyecto y la base sobre la cual se sostiene el cálculo de la cuenta satélite;
- ii) Otra línea de acción tiene que ver con la mejora de la competitividad del sector forestal peruano a través del desarrollo de un mecanismo financiero económico orientado al desarrollo de actividades forestales,

para lo cual, se llevaron a cabo programas de capacitación sobre valoración física y económica de los servicios ecosistémicos que genera un bosque, como también, respecto de los diferentes tipos de mecanismos financieros y económicos que aplican para el sector forestal;

- iii) La tercera línea de acción busca consolidar las capacidades para la gestión de la información y la generación de indicadores vinculados a la elaboración de una Cuenta Satélite Forestal (CSF), a partir de la difusión y presentación de la experiencia conseguida para el caso peruano.

El propósito de la evaluación consistió en revisar y analizar, retrospectivamente, el proyecto, extrayendo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para el futuro. Asimismo, la evaluación se fundamentó en el análisis del cumplimiento de los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto, y sostenibilidad del OCDE/CAD incorporados en la *Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del Fondo Regional para la cooperación triangular con socios de América Latina y el Caribe*.

Dentro de estos criterios, en la metodología propuesta, se transversalizó el valor de la CTr, de forma que la matriz de evaluación ha contemplado criterios CAD/OCDE y valor agregado de la CTr. Por ello, el documento está dividido en hallazgos generales de evaluación y hallazgos vinculados al mecanismo de CTr (Lógica CAD/OCDE). En

el mismo sentido, se han redactado los apartados de conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

La metodología para llevar a cabo el proceso evaluativo contó con la participación del socio principal (Costa Rica), socio solicitante (Perú), y socio facilitador (Alemania), instancias ejecutoras y otros involucrados, a través de la realización de 3 entrevistas y 2 grupos focales, además, de la realización de encuestas dirigidas a representantes de cada tipo de actor involucrado en la formulación y ejecución del proyecto.

Hallazgos principales por cada criterio de evaluación

Pertinencia

Teniendo en cuenta el contexto de la realidad socio ambiental peruana, el proyecto propuesto y desarrollado resultó altamente pertinente, en tanto atendió a la necesidad del país de contar con un instrumento sólido y riguroso que ayudase a visibilizar la participación y relevancia del sector forestal en el conjunto de la economía del Perú. De esa manera, se establece un valor (sencillo y de fácil comprensión) que, además de cuantificar ese grado de participación, facilita el dialogo y discusión entre los tomadores de decisión, así como, entre los diseñadores y ejecutores de políticas públicas respecto al abordaje y tratamiento de la actividad forestal.

La decisión de elegir al mecanismo de CTr como estrategia para llevar adelante el desarrollo del proyecto resultó acertada.

Ello debido a que, el foco del proyecto consistía, básicamente, en la transferencia de conocimientos y experiencias de una de las partes (Costa Rica) hacia la otra (Perú), habiendo una tercera (Alemania) que contribuye a que esos procesos de transferencia se puedan dar. Situación que configura el modelo paradigmático de la cooperación horizontal, donde se comparte el “saber hacer” sobre una base de solidaridad y apoyo mutuo entre países de similar situación de desarrollo.

Coherencia

El proyecto presenta una importante coherencia interna, pues se evidencia que en su diseño se cuidó que hubiese un claro relacionamiento entre sus distintos elementos, aunque se informó que hubo dificultad para definir de forma acotada y precisa los objetivos del proyecto. Además de ello, también se observa la presencia de esa característica en el proyecto, en tanto hay coincidencia entre las prioridades de los países involucrados y de la GIZ, quienes comparten una preocupación permanente por la conservación de los bosques y contra la deforestación.

En cuanto a la coherencia externa, esta se presenta porque los objetivos del proyecto responden a las necesidades del país solicitante, de acuerdo con sus propios procesos normativos y legislativos, así como, a los acuerdos internacionales firmados recientemente, además de las recomendaciones hechas por la OCDE en el marco del proceso de adhesión del Perú a dicho organismo.

Para el caso particular del proyecto, el mecanismo de CTr muestra una significativa coherencia. Dado lo concreto del objetivo que se buscaba lograr y al

hecho de contar con actores en la región con conocimiento y dominio metodológico en cuanto al cálculo de cuentas satélites de carácter ambiental, sumado a la posibilidad de acceder a recursos financieros, se configura un escenario por el cual este mecanismo de cooperación es el más adecuado para atender ese objetivo. Al respecto, conviene precisar que esta cualidad de coherencia también viene dada por ofrecer, a este tipo de proyectos, de una necesaria flexibilidad y adaptabilidad ante situaciones no contempladas inicialmente y que pueden aparecer repentinamente demandando ser atendidas con prontitud y eficacia, como es el caso de las acciones que debieron emprenderse ante las limitaciones que impuso la pandemia del Covid19.

Eficiencia

El diseño del proyecto resultó, inicialmente, más complicado de lo esperado, pues no había claridad en las partes respecto de los alcances de la CTr y los roles que debían ser desempeñados por los socios. Por ende, se presentó una relativa discrepancia con relación al modelo de gobernanza del proyecto, para los equipos técnicos existía una estructura organizacional prevista y se ciñeron a ella, mientras que del lado de quienes se encontraban vinculados a la gestión del proyecto, se reconoció que, si bien la gobernanza estaba clara, esto no necesariamente se reflejó en los documentos clave del proyecto.

El diseño definido al inicio sufrió modificaciones debido a la pandemia, pero también al propio proceso de construcción conjunta del proyecto. Por otro lado, cabe anotar que no se ejecutaron todos los recursos financieros previstos, debido a

que varias actividades programadas se cancelaron por la pandemia, y si bien no se ejecutó el total del presupuesto planificado, los resultados se alcanzaron en los tiempos previstos.

Con relación al mecanismo de CTr, se apreció que el mecanismo resultó eficiente aun cuando los actores mostraban distinto grado de conocimiento del mecanismo. En ese contexto, GIZ jugó un papel crucial en la divulgación y apoyo a la formulación del proyecto. Sin embargo, se percibió una falta de documentación de apoyo a las tareas de gestión del proyecto.

Eficacia

Se alcanzaron las metas e indicadores establecidos en el proyecto a pesar de los desafíos que se presentaron a raíz de la pandemia. Se creó una CSF para Perú y se definió un mecanismo financiero para el Componente 2 del proyecto, el cual se basa en el Mecanismo de Retribución por Servicios Ecosistémicos Hídricos (MERESE Hídrico). También, mejoraron las capacidades de los equipos técnicos de SERFOR e INEI gracias al apoyo de entidades costarricenses.

Desde una mirada de eficacia, se puede señalar que el mecanismo de CTr también cumplió con ese criterio, en tanto, es posible notar que este mecanismo logra “potenciar” el rol y participación de las partes involucradas en el proyecto. Así, para el Perú, ello significó la posibilidad de aprender de la experiencia de cálculo de cuentas nacionales y de cuentas satélites ambientales de un país con ciertas similitudes en la región; mientras que, para Costa Rica, implicó el reconocimiento de su liderazgo en políticas medio ambientales a nivel regional, así como también, la

oportunidad de difundir su metodología de cálculo de cuentas satélites a otros países de Latinoamérica. Desde el lado de Alemania, se tiene el cumplimiento de sus objetivos de política exterior, particularmente, en materia conservación de los bosques y lucha contra la deforestación.

Impacto

Una vez logrado el objetivo de haber elaborado una cuenta satélite referida a la actividad forestal para el Perú, se abrió la posibilidad de replicar ese esfuerzo e ir construyendo una serie histórica de la CSF. Lo que implicó una consolidación del relacionamiento institucional entre las entidades dedicadas a efectuar esos cálculos, y sostener en el tiempo la producción de la información requerida.

El impacto del proyecto y el posicionamiento del resultado conseguido pudo haber sido mayor si en su desarrollo, se hubieran incorporado autoridades y tomadores de decisión (sobre todo la alta dirección del MIDAGRI o MINAM) En esa línea, el impacto mayor que puede esperarse de este instrumento es que sea usado para diseñar e implementar políticas públicas dirigidas a la conservación del bosque y al cuidado del medio ambiente.

La implementación de una CSF destaca la importancia de los bosques y ecosistemas asociados, y reconoce la contribución de las comunidades nativas en su conservación. Sin embargo, hacer competitivo el sector forestal peruano requiere un compromiso mayor y la institucionalización de procesos iniciados por el proyecto. A pesar de los esfuerzos para fortalecer los conocimientos y capacidades de los equipos técnicos

peruanos, no se identifica un fortalecimiento en las capacidades de los socios para la formulación e implementación de proyectos de CTr.

Sostenibilidad

Si bien, de manera expresa el proyecto no consideró la elaboración de una pauta o guía de sostenibilidad, queda claro que varias de las acciones realizadas en el marco del proyecto permiten asegurar que lo avanzado y conseguido puede replicarse, lo cual da cuenta, en cierta medida, de la sostenibilidad que pueden tener algunas líneas del proyecto.

En ese sentido, cabe plantearse esa sostenibilidad con relación a la mejora de las competencias técnicas conseguidas a raíz del proyecto por los equipos técnicos del INEI y SERFOR, así como, el dominio de una metodología para el cálculo de una cuenta satélite. Lo anterior, hará posible, actualizar esa cuenta satélite.

Sin embargo, una de las mayores limitaciones que se tienen para la construcción de una cuenta satélite es la referida a la producción y flujo de información. Para asegurar ello se requiere de un conjunto de acuerdos institucionales que permitan contar con datos de calidad permanentemente actualizados. En este último punto no se avanzó, por lo que es una de las tareas que toca abordar en el futuro.

En cuanto al mecanismo de CTr, cabe señalar que necesita abordar con mayor detalle y profundidad los aspectos institucionales con la finalidad de poder para garantizar la sostenibilidad de los logros conseguidos.

Conclusiones principales

- El proyecto fue relevante y sirve como modelo para futuras intervenciones de la CTr. Destaca la facilidad y sencillez con que se coordinó el proceso de diseño del proyecto, a pesar de existir ciertas diferencias, estas se salvaron con rapidez, así como la aproximación horizontal que permitió identificar estrategias efectivas. El proyecto se alinea con los objetivos y políticas macro del país e instituciones involucradas.
- Aunque la gobernanza del proyecto fue adecuada, se requiere de mayor claridad respecto a las tareas que comprende cada función asignada a los actores. Se observó una diferencia en el nivel de conocimiento del mecanismo de CTr entre las entidades involucradas, lo que requiere una documentación bastante detallada que precise el marco de gobernanza, señale roles y funciones de cada actor, así como la manera en que se relacionan. Además de la forma en que se arriban a acuerdos y los formatos en que estos deben registrarse, entre otros aspectos vinculados al ejercicio de la gobernanza del proyecto.
- Se lograron los resultados del proyecto, especialmente la construcción de una CSF. A pesar de los desafíos de la pandemia, se realizaron tareas específicas que no requerían presencia física, demostrando la eficacia de la CTr. Sin embargo, algunas actividades vinculadas a la participación en eventos o talleres se vieron afectadas por las restricciones que impuso la pandemia del Covid19.
- El proyecto fortaleció los conocimientos y capacidades de los equipos técnicos, permitiendo la construcción de una CSF. Sin embargo, mejorar la competitividad de la actividad forestal requiere un compromiso mayor y sostenido en el tiempo.
- El proyecto contribuyó a la consolidación de un compromiso hacia la conservación de bosques y la competitividad de la actividad forestal. No obstante, la sostenibilidad requiere abordar aspectos institucionales y la incorporación de los proyectos en programas o iniciativas macro.
- En resumen, el proyecto se considera exitoso debido a su alineación con las necesidades macro del país y las prioridades institucionales. La coherencia interna y externa, así como la rápida respuesta frente a la pandemia, demostraron su eficacia. Sin embargo, la sostenibilidad del proyecto fue un punto débil, y se recomienda abordar esta área en futuros proyectos bajo el mecanismo de CT).

Recomendaciones principales

- El proyecto materia de evaluación solo tendrá un impacto significativo si el valor que se obtenga del cálculo de la CSF es usado para influir en el diseño e implementación de políticas públicas o de la regulación.
- La CSF proporciona información valiosa, pero necesita de un plan de comunicaciones que contribuya a posicionar la importancia del recurso bosque.

- El mecanismo de CTr es efectivo, pero asegurar la sostenibilidad de los proyectos que emplean este mecanismo requiere abordar aspectos institucionales.
- El proyecto necesita documentos guía desde el inicio para tener claridad sobre los objetivos y resultados.
- El proyecto debe tener un marco de referencia claro para su evaluación desde la etapa de diseño.
- La pandemia ha impulsado a los proyectos de CTr a buscar formas alternativas para realizar actividades utilizando tecnologías de comunicación.

Principales lecciones aprendidas

En cuanto a lecciones aprendidas se tiene lo siguiente:

- La Alta Dirección del proyecto y los equipos técnicos deben conocer e internalizar el enfoque de cooperación que guía su implementación.
- Es necesario contar con documentos guía y manuales para orientar la estructuración y formulación del proyecto desde el inicio.

- Es importante establecer con precisión el rol y participación de todos los actores al diseñar el proyecto.
- Los proyectos deben tener un marco de referencia claro para su evaluación desde la etapa de diseño.
- Es importante identificar el mecanismo de cooperación adecuado para resolver la problemática del proyecto.

Buenas prácticas

Con relación a buenas prácticas del proyecto, se tienen:

- GIZ jugó un papel clave en el proyecto, contribuyendo a la gestión, seguimiento de tareas y construcción de redes colaborativas.
- Los actores del proyecto demostraron flexibilidad y adaptabilidad ante la pandemia, modificando estrategias y utilizando tecnologías de la información.
- SERFOR asumió varias tareas inicialmente destinadas a consultorías, lo que contribuyó a la sostenibilidad del proyecto y fortaleció a los equipos técnicos.
- A pesar de los cambios, se lograron los objetivos planteados. Esto sugiere la eficiencia de la CTr.

Tabla 2: Tabla de calificaciones resultado de la evaluación

Criterio de evaluación	Calificación	Observaciones
Pertinencia del proyecto	16 Muy Exitoso	La pertinencia es uno de los criterios que mejor cumple este proyecto, no solo porque se alinea con las necesidades macro (a nivel país) en esta temática, sino también a las prioridades institucionales de las entidades de ambos países.
Pertinencia del mecanismo de CTr	15 Muy Exitoso	Se califica como exitosa la decisión de elegir al mecanismo de CTr como estrategia para llevar adelante el desarrollo del proyecto.
Coherencia del proyecto	15 Muy Exitoso	El proyecto muestra una alta coherencia interna, en tanto logra alinear objetivo y componentes con las necesidades específicas identificadas como problemas a resolver; así como coherencia externa, al encontrarse alineado a diversas políticas nacionales.
Coherencia del mecanismo de CTr	13 Exitoso	Se tomó en cuenta prioridades transversales, aunque sin mucho énfasis, aunque si se evidencia compatibilidad con las prioridades gubernamentales de los socios, así como con los ODS y con otras iniciativas de cooperación
Eficiencia del proyecto	12 Exitoso	El modelo de gestión estuvo basado en el intercambio técnico entre el INEI y BCCR (para el objetivo de elaborar la cuenta), y entre SERFOR y FONAFIFO (para la definición de un mecanismo financiero), lo cual se dio de manera fluida y constante. De todos modos, fue clave el rol facilitador de la GIZ, que en ocasiones debió monitorear los avances de los grupos de trabajo.
Eficiencia del mecanismo de CTr	9 Moderadamente insatisfactorio	Los actores no han sido capacitados en la formulación, diseño e implementación de proyectos susceptibles de presentarse al Fondo Regional, recayendo esta labor únicamente en los puntos focales GIZ. Situación sensible, pues había entidades (sobre todo del lado peruano) que desconocían la lógica de este tipo de mecanismo de cooperación.
Eficacia del proyecto	13 Exitoso	La rápida respuesta frente a la pandemia y la consecuente reasignación de presupuestos y actividades dentro de los

		<p>ejes planteados por el proyecto demostró que el criterio de eficacia fue cumplido.</p> <p>Los resultados se alcanzaron.</p>
Eficacia del mecanismo de CTr	13 Exitoso	<p>El mecanismo de CTr resultó eficaz para los actores involucrados en el proyecto, pero también como estrategia para lograr el objetivo propuesto, además de potenciar el rol y participación de las partes involucradas en el proyecto.</p>
Impacto del proyecto	11 Moderadamente exitoso	<p>El proyecto impactó allí donde había previsto: en los equipos técnicos de las entidades de ambos países, con lo que queda la posibilidad de replicar el ejercicio de cálculo de la CSF, aunque ello requerirá, adicionalmente, el relacionamiento institucional entre las entidades dedicadas a efectuar esa tarea.</p> <p>Cabe precisar que el impacto del proyecto y el posicionamiento del resultado conseguido sería mayor si en su desarrollo se hubiesen incorporado autoridades y tomadores de decisión.</p>
Impacto del mecanismo de CTr	9 Moderadamente insatisfactorio	<p>El mecanismo de CTr, en el marco del proyecto evaluado, atendió sobre todo a preocupaciones vinculadas a la eficacia o eficiencia del proyecto y no tanto a su impacto, un ejemplo de ello es que no se logró consolidar todos los procesos iniciados por el proyecto.</p>
Sostenibilidad del proyecto	9 Moderadamente insatisfactorio	<p>Se considera que este criterio es el menos logrado del proyecto, no solo porque no se contó con un documento desde el inicio que guiara la construcción de los elementos vinculados a la sostenibilidad, sino también debido a que atender a ese criterio implica abordar aspectos de carácter institucional, aspectos que no fueron atendidos del todo por el proyecto.</p> <p>Sin embargo, haber concluido las tareas y actividades establecidas por el proyecto, de alguna manera contribuye a darle sostenibilidad a varias de las actividades iniciada por el proyecto.</p>
Sostenibilidad del mecanismo de CTr	9 Moderadamente insatisfactorio	<p>Al igual que el criterio anterior, parece que el mecanismo de CTr, en el marco del proyecto evaluado, no desarrollo acciones claras dirigidas a la atención de este criterio.</p>
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración Global	<p>12.7 Exitoso</p> <p>En líneas generales puede considerarse al proyecto como exitoso, en tanto demostró una alta pertinencia al</p>

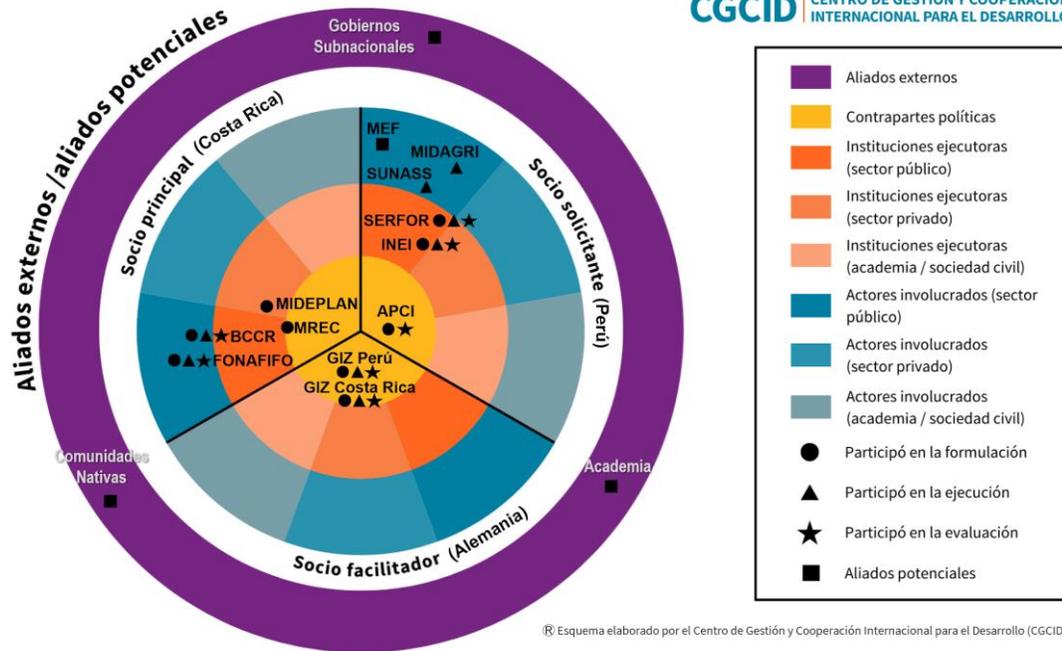
		<p>alinearse con las necesidades macro a nivel país y las prioridades institucionales de las entidades de ambos países. Su coherencia interna se reflejó en la alineación de objetivos y componentes con las necesidades específicas identificadas como problemas a resolver, mientras que su coherencia externa se evidenció al estar en línea con diversas políticas nacionales. El modelo de gestión funcionó de manera fluida y constante. La rápida respuesta frente a la pandemia y la reasignación de presupuestos y actividades dentro de los ejes del proyecto demostraron su eficacia. El criterio donde muestra una menor performance es en el de sostenibilidad, aspecto que debe ser tomado en cuenta para siguientes proyectos que impulse el Fondo Regional bajo el mecanismo de CTr.</p>
<p>Apreciación de procesos de cooperación triangular</p>		<p>11.3 Moderadamente Exitoso</p> <p>Se considera que el mecanismo de CTr empleado en el desarrollo del proyecto materia de evaluación resultó moderadamente exitoso. Ello debido a que La elección del mecanismo de CTr se considera pertinente para el desarrollo del proyecto. Si bien se tomaron en cuenta prioridades transversales, se evidencia la compatibilidad con las prioridades gubernamentales de los socios y los ODS fue evidente. El mecanismo CTr se centró más en la eficacia y eficiencia del proyecto que en su impacto, lo que resultó en la falta de consolidación de todos los procesos iniciados. Además, no se abordaron claramente las preocupaciones relacionadas con la sostenibilidad del proyecto.</p>
<p>Evaluación general</p>		<p>12 Exitoso</p> <p>El proyecto obtuvo valoraciones importantes en la mayoría de los criterios evaluados, tanto para el proyecto como para el mecanismo de CTr. Sin embargo, se evidencian bajas calificaciones en sostenibilidad debido a la falta de medidas dirigidas a institucionalizar resultados y logros.</p>

En la ilustración que se muestra a continuación se grafica la participación de los distintos actores que fueron parte del proyecto, distinguiéndose según el rol que tuvieron, sector al que pertenecen, entre otros aspectos.

Ilustración 1: Esquema de actores

P 11 - Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre

CGCID | CENTRO DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO



® Esquema elaborado por el Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo (CGCID)

Fuente: Elaboración propia a partir del Capacity Works.

II. INTRODUCCIÓN

Datos principales del proyecto

Tabla 3: Datos principales del proyecto

Nombre del proyecto	Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre
Área de cooperación	Fortalecimiento de capacidades Gestión de bosques Medio ambiente Clima
País(es) latinoamericano(s) socio principal y respectiva(s) agencia(s) de cooperación [i.e. contraparte(s) política(s)]	Costa Rica Contraparte política: <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Dirección de Cooperación Internacional Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Área de Cooperación Internacional
País(es) socio solicitante y respectiva(s) Institución(es) de Cooperación Internacional [i.e. contraparte(s) política(s)]	Perú Contraparte política: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)
Institución(es) ejecutora(s) / sectorial(es) [contraparte(s) técnica(s)] y sus unidades en el país socio principal	Contraparte técnica Costa Rica: <ul style="list-style-type: none"> Banco Central de Costa Rica (BCCR) Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO) Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)
Institución(es) ejecutora(s) / sectorial(es) [contraparte(s) técnica(s)] en país(es) socio solicitante	Contraparte técnica Perú: <ul style="list-style-type: none"> Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), del Ministerio de Agricultura (MIDAGRI). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
Institución(es) del socio facilitador en país(es) latinoamericano(s) oferente sur y/o beneficiario(s) [contraparte(s) política(s) y técnica(s)]	<ul style="list-style-type: none"> Programa “Contribución a las metas ambientales del Perú” (ProAmbiente II), implementado por la GIZ en Perú Proyecto “Corredor Biológico”, implementado por la GIZ en Costa Rica.
Fecha de inicio y finalización del proyecto	Marzo 2019 – febrero 2021

Fuente: Elaboración Propia.

Relevancia y contexto de la intervención

El proyecto materia de evaluación fue desarrollado bajo el marco del mecanismo de CTr que viene promoviendo, desde el 2011, el Fondo Regional¹. El interés por apoyar la implementación de proyectos que siguen este enfoque se debe a que las CTr aportan un valor adicional al aprovechar las fortalezas complementarias de las partes involucradas y fomentar el aprendizaje mutuo. En esa línea, el Fondo Regional ha puesto énfasis, sobre todo en los últimos años, por mejorar los procesos de monitoreo y la orientación hacia impactos con relación a los proyectos que impulsa bajo este mecanismo, generando evidencia sobre sus resultados.

Las CTr, al aprovechar las habilidades complementarias de las partes involucradas y los efectos de aprendizaje mutuo, aportan un valor adicional en comparación con los proyectos bilaterales entre Perú y Alemania. Estas cooperaciones no solo enriquecen las respuestas a problemáticas o necesidades compartidas, sino que también contribuyen al logro de los ODS. Su enfoque se centra en el intercambio de experiencias y conocimientos entre todos los socios participantes.

El proyecto Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre fue implementado entre los años 2019 y 2021, y tuvo como objetivo mejorar de la gestión sostenible de los bosques y fauna silvestre del Perú a través del intercambio de conocimientos en la gestión de información e instrumentos económicos y/o financieros entre Perú y Costa Rica.

El sector forestal peruano es un importante recurso natural para el país y representa casi el 57% del total del territorio nacional, con 73 millones de hectáreas de bosques naturales que albergan una gran diversidad de recursos de diverso tipo (maderables, no maderables, así como especies de flora y fauna silvestre, sin contar la importancia cultural de las poblaciones que lo habitan).

A pesar de su enorme potencial de contribución al desarrollo del país, de acuerdo con el Ministerio del Ambiente (MINAM) la actividad forestal en el Perú no representa ni el 1% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y, cada vez más, se explota de manera ilegal e informal. Entre los años 2001 y 2021, se han perdido poco más de 2,7 millones de hectáreas de bosque amazónico, principalmente en los departamentos de Huánuco, Pasco, Ucayali y San Martín, áreas que luego fueron sustituidas por una agricultura precaria, para bosques secundarios de bajo valor, o incluso para el desarrollo de actividades ilegales como el cultivo de droga para el narcotráfico (Geo Bosques, 2021). Resulta conveniente destacar el hecho de que la mayor parte de estas áreas boscosas se ubican en la región amazónica, región en donde, lamentablemente, se presentan los mayores niveles de pobreza y la menor presencia de servicios públicos.

Para lograr el objetivo nacional de mejorar la competitividad del sector forestal y el aprovechamiento sostenible de los bosques, se requiere gestionar información que permita evidenciar el valor y aporte del sector forestal a la economía, como también del diseño de un mecanismo financiero económico para el desarrollo de este sector en el Perú, además de,

¹ Financiado por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

consolidar las capacidades para la gestión de la información y la generación de indicadores vinculados a la elaboración de una CSF.

Por ello, el proyecto apuntó principalmente a la necesidad de medir la contribución del sector en la economía nacional y, en consecuencia, de ocuparse de afinar la información que alimenta la CSF. En paralelo, pero más a largo plazo, se espera la interiorización de la importancia de esta información por parte de los actores involucrados, ya sea con fines políticos o de negociación, tanto interna como externamente.

Lógica de intervención

El objetivo principal del proyecto fue: generar y fortalecer capacidades para la gestión sostenible de los bosques de Perú y Costa Rica, mediante el mejoramiento de la generación de información clave del sector forestal y de fauna silvestre, así como la valoración económica de los recursos forestales y de fauna. El elemento central de ello lo constituyó el cálculo de una CSF, la cual es una herramienta crucial para compilar estadísticas integradas y derivar indicadores consistentes y comparables, en el contexto de los ODS. Contar con estos indicadores es fundamental para el Perú, ya que diversas actividades económicas están estrechamente vinculadas al recurso bosque.

Además, los bosques desempeñan un papel crucial como fuente de alimentos, regulación hídrica, almacenamiento de carbono y absorción de dióxido de carbono, que los hace fundamentales para la mitigación y adaptación al cambio climático. Los resultados conseguidos con el primer cálculo de la cuenta satélite permitieron evidenciar la participación del sector forestal en la economía a partir de sus principales componentes.

Para atender a ese objetivo, el proyecto se ordenó y desarrolló sobre la base de tres componentes:

- Construcción de la CSF para el Perú:
 - Se centra en crear una propuesta para esta cuenta, lo que implica comprender la metodología de cálculo y adaptarla al contexto peruano.
 - Gestión de información para el cálculo de la cuenta satélite.
- Mejora de la competitividad del sector forestal peruano:
 - Se busca desarrollar un mecanismo financiero económico para actividades forestales.
 - Programas de capacitación abordan la valoración física y económica de los servicios ecosistémicos generados por los bosques.
- Consolidación de capacidades para la gestión de información:
 - Generación de indicadores relacionados con la CSF.
 - Difundir la experiencia de construcción de la CSF para informar a tomadores de decisiones y agentes económicos.

El proyecto buscó beneficiar de manera directa a las entidades vinculadas con el tema forestal (MINAM, MIDAGRI, gobiernos subnacionales, etc.), pues este permitiría visibilizar el aporte económico del bosque y de las actividades forestales (evidencia) al conjunto de la economía

del país. Este impacto se dio tanto en su rol de formuladores de regulación, como en el que desempeñan en la promoción y fomento del bosque y las actividades vinculadas a él.

Al mismo tiempo, el impacto fue notorio en los equipos técnicos de las instituciones involucradas (SERFOR, INEI), pues es en ellos en quien recayó el beneficio recibido de la contraparte costarricense.

Indirecta y transversalmente, el proyecto también impactó en otros rubros (turismo, provisión de madera, agua, etcétera), porque el aporte económico del bosque puede ampliarse a estas (y otras) áreas, además porque, en realidad, una cuenta de bosque puede incorporar variables que hasta el momento no han sido tomadas en cuenta en el Perú.

III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Pertinencia

El proyecto de Intercambio de Experiencias y Fortalecimiento de Capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave en el sector forestal y de fauna silvestre es altamente relevante. Aborda la preocupación del Perú por mejorar la competitividad del sector forestal y promover el aprovechamiento sostenible de sus bosques.

De esta manera, la implementación del proyecto posibilitó la construcción de una CSF y, a partir de ese instrumento, se pudo evidenciar el valor y aporte del sector forestal al conjunto de la economía nacional; adicionalmente, el proyecto también contribuyó con la elaboración de una estructura de mecanismo financiero para el desarrollo del sector forestal, el cual debería constituirse en un instrumento dirigido a el aumento de la producción y la productividad del sector, promoviendo la inversión sostenible en el manejo y conservación de los bosques.

Cabe anotar que, de forma colateral, dicha cuenta establece un valor síntesis (sencillo y de fácil comprensión) que, además de cuantificar ese grado de participación de la actividad con relación al total de la economía peruana, facilitó así el diálogo y discusión entre los tomadores de decisión, así como entre los diseñadores y ejecutores de políticas públicas respecto al abordaje y tratamiento de la actividad forestal, pues se habrá entendido que el desarrollo económico también depende de los recursos del bosque, al ser tanto insumos para la producción económica, como por su capacidad de prestar servicios ecosistémicos.

Coherencia

Coherencia interna

El proyecto muestra una clara **coherencia interna** al alinear objetivo y componentes con las necesidades específicas identificadas como problemas a resolver. Estos componentes, se formularon con la finalidad de cubrir los vacíos metodológicos y de información que impedían, para el caso peruano, contar con una CSF; pero además, se diseñó una propuesta de mecanismo financiero dirigido a mejorar competitividad del sector forestal.

En la fase de planificación, se establecieron indicadores que se encuentran reseñados en la propuesta y en los informes intermedios y finales del proyecto, aunque cabe señalar que estos indicadores, por el tipo de proyecto a que se refieren, se centran en la gestión y el resultado operativo.

De acuerdo con el propio SERFOR, en el PBI nacional 2019, el sector forestal aparecía con un porcentaje mínimo de contribución a la economía, cuando en realidad los bosques movilizan múltiples recursos, no solo maderables. En ese sentido, el proyecto resultó sumamente acertado, pues coincide con prioridades de los países involucrados y de la GIZ, que tiene un fuerte componente de lucha por la conservación de los bosques y contra la deforestación.

Según la información recogida con los equipos técnicos y con los puntos focales GIZ, en el diseño hubo cierta dificultad para definir los objetivos. SERFOR tenía muchas expectativas con la CSF y desconocía la dimensión de lo que implicaba su construcción. Esto es reconocido por los propios técnicos de SERFOR, quienes afirmaron que recién comprendieron la magnitud de la tarea a realizar cuando sostuvieron las primeras reuniones con sus pares de Costa Rica, pues implicó no solamente el cálculo de un valor, sino también tratar lo relativo a los insumos, la calidad de los datos y conseguir información con la que aún no se contaba.

Con relación a lo anterior, fue fundamental la participación del INEI y el Banco Central de Reserva de Costa Rica (BCCR) en el proyecto, pues ambas entidades tienen experiencia en el cálculo de cuentas nacionales; es decir, manejan un lenguaje común y conocimientos metodológicos que les permitió alinear y dar viabilidad al trabajo del SERFOR.

Esa experiencia y práctica ha resultado fundamental en este proyecto, pues ha facilitado el intercambio de experiencias con su par costarricense, así como la formulación de un primer reporte con este instrumento, mostrando la contribución del sector forestal a la economía nacional, aunque se reconoce que el valor obtenido puede precisarse mejor incorporando información proveniente de otras variables.

Coherencia externa

El proyecto se encuentra alineado a diversas políticas nacionales que mencionan la importancia de institucionalizar las cuentas nacionales ambientales en el Perú, con el objetivo de describir y cuantificar en forma explícita y coherente las interrelaciones entre el ambiente y la economía.

Estos son: el Plan Bicentenario del Perú al 2021, las Contribuciones Determinadas a nivel Nacional (NDCs); el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura – PESEM 2015-2021; la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (en su artículo 9 indica que el Estado prioriza la evaluación y valoración del patrimonio forestal y de fauna silvestre de la Nación y la inclusión de la valoración en las cuentas nacionales).

A nivel más global, de acuerdo con lo señalado en el documento, se indica que el proyecto concuerda también con las recomendaciones OCDE, que a la letra dicen: “el Estado peruano debe ampliar y profundizar la información económica relacionada con la implementación de instrumentos de política ambiental”. Asimismo, sus resultados corresponden con los ODS 13 y 15: “Acción por el clima” y “Vida de ecosistemas terrestres”, respectivamente.

El proyecto es compatible con otras intervenciones realizadas en el país, que apuntan a fortalecer el sector forestal en el Perú. El aporte económico del sector no había sido medido y, por tanto, no estaba siendo visibilizado por los tomadores de decisiones. En relación con ello, cabe mencionar que la problemática del bosque – en sus diversas dimensiones – es atendida por múltiples actores intersectoriales de diferentes niveles de gobierno, que no siempre manejan un mismo lenguaje.

De acuerdo con la información provista en las entrevistas, es posible apreciar una superposición de funciones institucionales entre el MIDAGRI y MINAN, dado que ambas entidades intervienen sobre una misma materia (bosque), a pesar de que sobre el particular actúan con competencias y estrategias diferenciadas (que debieran ser complementarias). Un ejemplo de ello es la limitada participación del MINAM al momento de recopilar información para el cálculo de la CSF, es bastante conocida la capacidad y la cantidad de información ambiental que produce el MINAM y que pudo ser útil para la elaboración de la cuenta satélite, sin embargo su incorporación en las acciones del proyecto resultó puntual de acuerdo con lo señalado en la entrevista.

En cuanto a consideraciones orden transversal, tales como interculturalidad y transparencia, cabe señalar que no aparecen de manera explícita en el modelo lógico del proyecto. Sin embargo, si se hace referencia a criterios como género y medio ambiente. Respecto de lo último, resulta evidente en tanto es el tema materia del proyecto, con relación a lo primero, el documento de propuesta del proyecto limita su abordaje a lo establecido en la política nacional en materia de igualdad de género del Perú, así como en la Resolución Ministerial N° 0347-2017-MINAGRI, donde se creó la Comisión Sectorial para la Igualdad de Género del Ministerio de Agricultura y Riego, cuyo objeto es promover el cierre de brechas de género y la igualdad entre hombres y mujeres.

El proyecto no tomó en cuenta explícitamente la viabilidad cultural o política, dicha omisión puede deberse a la temática tan acotada y técnica que significa el cálculo de una cuenta satélite, además de que ese cálculo responde a una metodología, que, en sus aspectos más fundamentales, sigue pautas internacionales. Sin embargo, quizás debió contemplarse en cierta medida esos aspectos en el marco de los tópicos que aborda el componente 2 del proyecto, es decir aquellos vinculados a conseguir una mejora de la competitividad del sector forestal.

Eficiencia

De acuerdo con el modelo de gestión del proyecto, se estableció una alta dirección con roles políticos y estratégicos en la toma de decisiones, la cual se encontraba compuesta por MIDEPLAN y MREC por el lado de Costa Rica, y por la APCI del lado de Perú. Cabe hacer notar que estas instituciones son las entidades rectoras en materia de cooperación internacional en sus respectivos países. Además de lo indicado, el modelo de gestión, que se detalla en el documento de propuesta del proyecto, asigna a la GIZ una función de soporte y asesoría a esta alta dirección.

Las tareas referidas a la conducción y desarrollo del proyecto fueron asignadas, de acuerdo al modelo de gestión, a dos equipos técnicos, uno compuesto por SERFOR-MINAGRI y el INEI en Perú; mientras que del lado costarricense, participan del equipo técnico el FONAFIFO-MINAE y el BCCR; a ellos se suma la asesoría de la Cooperación Alemana implementada por la GIZ.

De acuerdo con lo señalado por los actores entrevistados, el proceso de elaboración del diseño del proyecto se dio de manera sencilla y mostrándose un alto grado involucramiento, lo cual contribuyó generar a confianza entre todos los actores. Sin embargo, cabe precisar que también hay otras percepciones en el sentido de que durante el proyecto se tuvo que aclarar repetidamente los alcances de la CTr y los roles que debían ser desempeñados por cada una de las partes, en tanto ellas se encontraban más familiarizadas con mecanismos de cooperación bilateral y no tanto con aquellos con enfoque triangular. En las entrevistas con estas personas se indica que, si bien la gobernanza del proyecto estaba clara en los documentos, no necesariamente se dio de esa manera en la realidad. Por ejemplo, se comentó que a pesar de tener a la APCI como parte de la estructura de conducción del proyecto, su participación fue muy limitada.

Desde la óptica de los equipos de trabajo entrevistados (SERFOR, INEI, FONAFIFO), en cambio, sí existía una estructura organizacional prevista y se ciñeron a ella. Para los equipos técnicos participantes, tanto de Perú como de Costa Rica, el desarrollo del proyecto fue bastante armónico y fluido, en tanto que desde lado de la dirección del proyecto se considera que se requirió mucho esfuerzo y tiempo para llegar a acuerdos y sacarlos adelante.

Esta disparidad de opiniones demuestra, para este caso, el cumplimiento de la tarea fundamental de la GIZ como instancia facilitadora, ayudando a que la gestión del proyecto – junto con las acciones de coordinación– sucediera de manera adecuada entre las partes.

A nivel técnico, los intercambios se dieron sobre todo entre INEI y BCCR, por un lado (para el objetivo de elaborar la cuenta), y entre SERFOR y FONAFIFO por otro, en aras de la definición de un mecanismo financiero que contribuya a la mejora de la competitividad de la actividad forestal.

En general, se puede decir que el proyecto logró finalizar con la mayoría de las tareas planificadas y utilizando los recursos previstos, en particular, las actividades destinadas a establecer una CSF que destacara el impacto de la actividad forestal en la economía nacional. Sin embargo, es importante mencionar que, dado que el proyecto se diseñó antes de la pandemia del Covid19, gran parte de su implementación tuvo lugar durante este periodo. Como resultado, el proyecto adaptó sus acciones para lograr los objetivos a través de una estrategia que promoviera la interacción virtual en lugar de la presencial. Así, el diseño inicial sufrió cambios debido a la pandemia (por ejemplo, el trabajo práctico programado con el gobierno regional de Ayacucho, que no se realizó), pero también debido al proceso de construcción conjunta del proyecto (por ejemplo, la definición de los insumos necesarios para construir la CSF).

Es importante destacar que no se utilizaron todos los recursos financieros previstos. Esto debido a una serie de factores, siendo el principal la pandemia. Esta situación llevó a la cancelación de varias actividades que se habían programado originalmente. La pandemia

obligó a reevaluar y reajustar varios aspectos del proyecto, incluyendo el uso de los recursos financieros. Sumado a ello, se tuvo el hecho casi todas las consultorías fueron asumidas por los diversos equipos de SERFOR involucrados. Esto fue un cambio significativo en relación con el diseño del proyecto. Si bien los equipos de SERFOR demostraron proactividad y capacidad para ello, lo que implicaba un aporte mayor del socio que no fue prevista inicialmente, es cierto que este hecho contribuyó a la no ejecución total de los recursos financieros previstos.

Debido a ello, no se utilizó el total del presupuesto planificado, aunque esto no impidió que se alcanzaran los resultados deseados, sobre todo en lo referido a contar con una CSF. A pesar de los desafíos y obstáculos presentados por la pandemia, el proyecto logró cumplir con sus objetivos en los tiempos previstos.

Ilustración SEQ Ilustración |* ARABIC 2 Modelo de Gestión del Proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir del Capacity Works.

Eficacia

La revisión de los informes y, sobre todo, lo reportado en las entrevistas por los actores clave, evidencian que se alcanzaron los resultados planificados con relación a lo central que buscaba atender el proyecto. El foco de la intervención estuvo puesto en la construcción de una CSF que permitiese ofrecer una cuantificación del impacto de esa actividad en el conjunto de la economía peruana y, en ese sentido, el contar con una publicación que muestra ese resultado, donde además, se presentan los detalles conceptuales y metodológicos seguidos para efectuar ese cálculo, significa que se logró cumplir claramente con lo anotado en el Componente 1 del proyecto.

Cabe anotar que, en el informe final, así como por lo señalado en las entrevistas, se asigna un valor de 100% al cumplimiento de la actividad: *“Perú cuenta con un sistema de gestión de la información estadística disponible estandarizada para la implementación de la Cuenta Satélite Forestal (CSF) de acuerdo con la metodología propuesta por las Naciones Unidas y la Comisión Europea a través del Marco Central del Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica de 2012”*. Al respecto, es necesario indicar que la metodología de cálculo de la cuenta satélite implicaba un arduo trabajo de gestión de información y, sin duda, ello se logró exitosamente.

La evidencia de lo señalado se sustenta en el hecho de que se pudo llevar a cabo dicho cálculo. Sin embargo, se considera que lo realizado no necesariamente se ajusta a la idea de contar con un: *“sistema de gestión de información estadística estandarizado y disponible”*. Entendemos que ello es aún una tarea en curso, en tanto, tener un sistema con esas características conlleva haber arribado a un conjunto de arreglos institucionales que garanticen que se tienen reglas de acopio, producción, almacenamiento, transferencia y documentación de todos los datos requeridos para replicar el ejercicio de cálculo de la cuenta satélite. Para el caso del proyecto, si bien se "sabe" qué conjunto de datos se requiere, además de conocer qué entidad los produce y tener acceso a ellos, es necesario pasar a una etapa en la que este flujo se encuentra institucionalizado con reglas internas de las instituciones responsables de producir esos datos, como también reglas que pautan el accionar de las instituciones que buscan acceder y hacer uso de esa información.

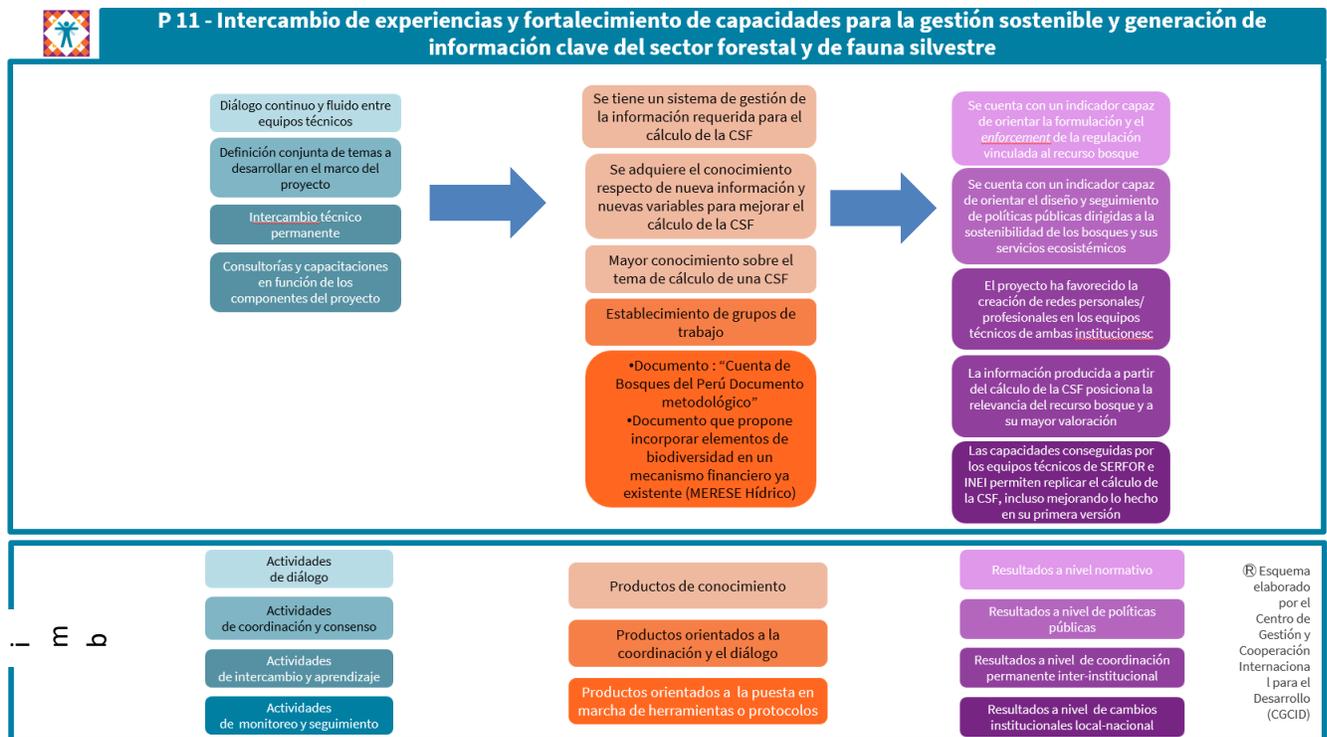
En esa línea, resulta oportuno señalar que a lo largo del proyecto se detectaron varios espacios de mejora en relación con las variables necesarias para el cálculo de la cuenta satélite, como también respecto a la calidad de la información empleada para su construcción. De allí que un reto para futuros cálculos, lo constituye el hecho de ir incorporando paulatinamente nuevas variables útiles para su formulación, como también, afinar/ estandarizar la información a partir de la que se construye la cuenta. A largo plazo, como lo tiene claro el equipo SERFOR entrevistado, la idea es incluir en la construcción de la cuenta otras variables que no solo sean el aporte de la madera, sino otros servicios ecosistémicos.

Por otro lado, si bien la CSF actual no permite tener datos desagregados por regiones, en este proceso resulta clave sensibilizar a las autoridades de los diversos niveles de gobierno sobre la importancia del recurso bosque, no solo por sus valoraciones ambientales, sino también como instrumento de gestión técnica y política.

Además, también se definió el mecanismo financiero previsto para el Componente 2, que finalmente decantó en potenciar el ya existente MERESE Hídrico, que depende de la SUNASS. Por último, los equipos técnicos de SERFOR e INEI señalan haber mejorado sus capacidades, gracias al apoyo de las entidades costarricenses, pioneras en la elaboración de cuentas nacionales. En este componente, las actividades vinculadas a transmisión de conocimiento, cuyo acento estaba puesto en pasantías o talleres de capacitación, se vieron fuertemente afectada por las limitaciones que impuso la pandemia Covid-19, de allí que, se entienda el bajo logro conseguido por la actividad dirigida a llevar a cabo el programa de capacitación sobre mecanismos financieros y económicos aplicados al sector forestal.

El Componente 3 del proyecto, cuyo énfasis estuvo puesto en la difusión de la experiencia conseguida con la construcción de la CSF, también se vio afectado por la pandemia. Varios de los eventos a los cuales se tenía programado asistir fueron cancelados debido a las restricciones que se establecieron. Sin embargo, las actividades referidas a la publicación de los resultados y lecciones aprendidas fueron llevadas a cabo sin mayor contratiempo, de allí que la métrica de cumplimiento sea del 100%.

Ilustración SEQ Ilustración | * ARABIC 3 Mapeo de Resultados



Fuente: Elaboración propia.

Impacto

El ejercicio de elaboración de la CSF se llevó a cabo con éxito y se validó la metodología para hacerlo. Este proceso puede replicarse, y se puede ampliar para incluir variables adicionales que reflejen los diversos servicios ecosistémicos que los bosques proporcionan. Ello es fundamental, en tanto los bosques son fundamentales para el equilibrio del ecosistema y ofrecen una variedad de servicios, desde la purificación del aire hasta la provisión de hábitats para la vida silvestre.

En este contexto, contar con una CSF que brinda información cada vez más precisa y sólida respecto a la participación de la actividad forestal en relación con el conjunto de la economía del país, posiciona la relevancia del recurso, lo que conlleva a una mayor valoración de los bosques y los ecosistemas relacionados con ellos.

Además, aunque de forma indirecta, la CSF también reconoce a las comunidades nativas y sus culturas. Estas comunidades están directamente vinculadas a estos hábitats y desempeñan un papel crucial en su conservación y gestión. El reconocimiento de estas comunidades y su papel en la gestión de los bosques es un paso importante hacia la conservación y el uso sostenible de los recursos forestales.

Por último, tener una métrica que informe sobre la relevancia del sector forestal tiene implicaciones significativas para los responsables de la política pública, así como, para los gestores y funcionarios públicos sectoriales y aquellos que trabajan en instancias desconcentradas o descentralizadas. Esto implica que la elaboración de normativas y regulaciones, así como su aplicación, deben cuidar del recurso, buscando reducir la actual explotación ilegal e informal, que solo logra depredar el bosque.

Otra línea de acción, tiene que ver con la mejora de la competitividad del sector forestal peruano a través del desarrollo de un mecanismo financiero económico orientado al desarrollo de actividades forestales, para lo cual se llevó a cabo programas de capacitación sobre valoración física y económica de los servicios ecosistémicos que genera un bosque, como también respecto de los diferentes tipos de mecanismos financieros y económicos que aplican para el sector forestal, a ello se añadieron los aportes recibidos de la consultoría desarrollada para que SERFOR incorpore elementos de biodiversidad dentro de un mecanismo existente (MERESE hídrico) que está bajo la supervisión de otra entidad (SUNASS).

Sin embargo, bajo una mirada que intenta revisar el impacto y viendo hacia el mediano plazo, una vez que se consolide y se ponga en operación el mecanismo financiero, para lograr esa mejora de la competitividad del sector forestal, deberá avanzarse en una serie de tareas como el desarrollo de infraestructura, la mejora de cadenas logísticas, el diseño e implementación de regulación y políticas adecuadas, la incorporación de valor agregado, además de acciones de capacitación y formación. Con relación a esto último, será necesario que desde un inicio se incorpore en este proceso, de mejora de competitividad, a los tomadores de decisión de las entidades de gobierno involucradas, ello con la finalidad de contar con su apoyo, pero además, para lograr un actuar ordenado. Las personas entrevistadas reconocen que hubiese sido ideal

hacerlos más partícipes, porque fue evidente el limitado respaldo político que recibieron las acciones del proyecto, particularmente, para el cumplimiento del Componente 2.

Contar con equipos técnicos que conocen y aplican la metodología de cálculo de la cuenta satélite es un logro fundamental para el proyecto. Esto no solo garantiza la capacidad de replicar el ejercicio, sino también de introducir mejoras a la metodología en función de las realidades informativas del país. En este sentido, los equipos técnicos de SERFOR y el INEI se han fortalecido.

En SERFOR, se ha comprendido la magnitud de lo que supone elaborar una CSF y se ha identificado la necesidad de perfeccionar la recopilación y la calidad de la información que la sustenta. Por otro lado, el INEI ha incorporado temáticas ambientales, generalmente innovadoras, en el sistema estadístico nacional. De allí que pueda verse como impacto, que los futuros cálculos de la CSF resulten más precisos y amplios, en tanto, incorporarían una mayor cantidad de variables ambientales, por lo que se espera aportar a los tomadores de decisión una información de mayor calidad.

En la siguiente ilustración se muestra una interpretación desde la evaluación externa de la teoría de cambio del proyecto a partir de sus líneas de acción. Dicha reconstrucción está basada en la propuesta del proyecto, en los hallazgos del evaluador y su interpretación de cómo se conectan con lo que serían resultados a mediano plazo que sobrepasan lo que fueron los plazos y objetivos declarados del proyecto.

Ilustración SEQ Ilustración | * ARABIC 4 Teoría del Cambio



Fuente: Elaboración propia.

Sostenibilidad

Si bien, de manera expresa el proyecto no consideró la elaboración de una pauta o guía de sostenibilidad, queda claro que varias de las acciones realizadas en el marco del proyecto permiten asegurar que lo avanzado y conseguido puede replicarse, lo cual da cuenta, en cierta medida, de la sostenibilidad que pueden tener algunas líneas del proyecto. Ciertamente, ello encuentra un mayor espacio de acción en lo relacionado con la CSF, mientras que puede resultar más difícil de conseguir cuando se trata de la competitividad del sector forestal.

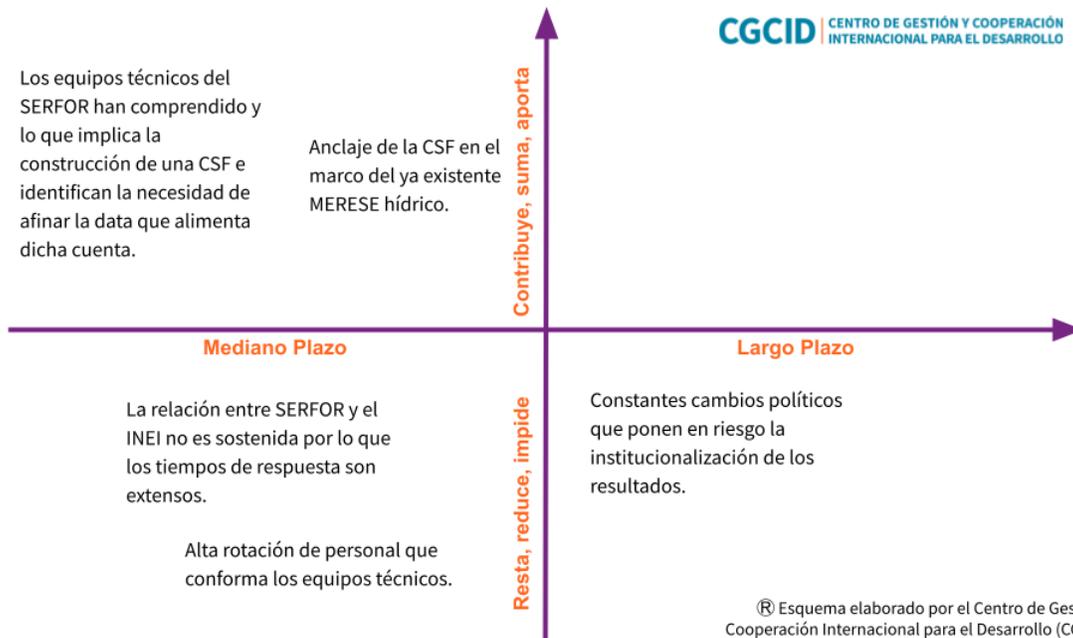
Es importante destacar que el documento donde se presenta la propuesta del proyecto trata, hasta cierto punto, el tema de la sostenibilidad. Sin embargo, su abordaje se muestra como contingente a los esfuerzos de planificación institucional y no tanto como resultado de un constante actuar dirigido al logro de esos objetivos. Probablemente, este hecho pueda explicar porque el proyecto no desarrolló este criterio con más detalle.

Pero independientemente de ello, puede decirse que entre los aspectos que suman al criterio de sostenibilidad se encuentra el hecho de que los equipos técnicos del SERFOR involucrados en el proyecto han comprendido lo que implica la construcción de una CSF e identifican la necesidad de afinar la data que alimenta dicha cuenta. Resulta importante mencionar que en SERFOR se relevó el hecho de que haber asumido las consultorías (en principio proyectadas para encargarse externamente) favorece la labor institucional del proceso. Sin embargo, cabe indicar que un factor determinante de la sostenibilidad es la estabilidad institucional y el nivel de rotación de los funcionarios que conforman los equipos técnicos.

Aunque, independientemente de que los equipos técnicos de SERFOR e INEI cuenten con el conocimiento, experiencia y capacidades para volver a efectuar el cálculo de la CSF, cabe anotar que llevar a cabo esa actualización demanda de un soporte institucional que, luego de finalizar el proyecto, no se tiene la total certeza de que contará con él. Así, por ejemplo, a partir de la evaluación efectuada no es posible saber si se actualizará este primer reporte y, aún menos, si se trabajará para incorporar variables adicionales en su construcción. Por otra parte, la relación técnica entre SERFOR e INEI no es sostenida y ha quedado demostrado que los tiempos para conseguir acuerdos son extensos.

Un elemento central del proyecto es el vinculado a la elaboración de un mecanismo financiero económico orientado al desarrollo de actividades forestales, tarea que debe revisarse necesariamente bajo el marco del criterio de sostenibilidad, en tanto, aspectos importantes referidos al impacto del proyecto dependen del avance y consolidación que se logre con esta tarea. Si bien se tiene planeado que el mecanismo financiero a desarrollar opere en el marco del ya existente MERESE hídrico, el cual es parte de una instancia ajena (SUNASS) al SERFOR, dicha solución puede resultar práctica en el corto plazo, y en ese sentido, convendría que se evalué la posibilidad de que, luego del proyecto, el mecanismo propuesto pueda operar bajo el paraguas institucional de SERFOR.

Ilustración SEQ Ilustración | * ARABIC 5 Horizonte de Sostenibilidad del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

IV. HALLAZGOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS CON EL MECANISMO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR

Pertinencia

En base a las entrevistas sostenidas y la revisión efectuada a los informes del proyecto (propuesta, avances y final) se puede señalar que la decisión de adoptar el mecanismo de CTr como estrategia para el desarrollo del proyecto fue particularmente acertada. Dicha afirmación se sustenta en tanto, el aspecto central que busca atender el proyecto es abordado a partir del intercambio de experiencias y conocimiento, característica fundamental de la CTr, pero además debido a que este enfoque cooperación permite la realización de acciones específicas que raramente se incluyen en los proyectos bilaterales convencionales entre Perú y Alemania. En ese sentido, cabe recomendar al Fondo Regional que, ante proyectos similares al que es materia de la presente evaluación, se privilegie su implementación siguiendo el mecanismo adoptado.

El hecho de que países de una misma región, que presentan un nivel de desarrollo relativamente similar identifiquen, de forma horizontal, problemas que pueden ser resueltos a partir de la experiencia y conocimiento logrado por uno de ellos, constituye un valor agregado del proyecto, pero sobre todo del mecanismo de CTr que promueve esos espacios de intercambio para que países pares puedan encontrar soluciones pertinentes y eficientes.

Aunque el ejercicio de la gobernanza del proyecto puede considerarse como sencillo y fluido, ello no significa que no haya estado exento de cierta complicación. Quizás, parte de esa complicación, tiene que ver con la distancia que se aprecia entre el modelo de gobernanza planteado en el informe de propuesta del proyecto y la forma en que realmente se dio. Así, como ya se mencionó, el rol que llevo a cabo APCI dista mucho de aquel que se le asignó (político y estratégico), mientras que las funciones que llevo adelante GIZ son largamente mayores a las descritas en el mismo documento. Junto a ello, cabe destacar la diferencia de opinión que hubo entre los equipos técnicos de SERFOR, INEI y las entidades técnicas de Costa Rica al momento de proponer el alcance de la cuenta satélite, o bien, al momento de establecer que fuese SERFOR quien llevase adelante algunas actividades que inicialmente se planeaban efectuar mediante consultorías, estas situaciones, si bien fueron resueltas, demandaron de tiempo y dedicación, recursos escasos para un proyecto tan acotado temporalmente.

Sobre el particular conviene señalar que la buena performance conseguida en el ejercicio de la gobernanza del proyecto debe mucho al rol articulador de la GIZ, como también a la actitud proactiva de los actores del proyecto. Pero como se ha señalado, una arista que debe mejorarse es la relativa a la gestión del conocimiento y de generación de documentación, allí toca poner un acento adicional al momento del diseño del proyecto que se implementen bajo el enfoque de la CTr.

Junto al mecanismo de CTr, el proyecto se sostiene en la experiencia temática que tienen los actores involucrados directamente en su desarrollo. Así se tiene:

- En el caso de Costa Rica (socio principal), conviene precisar que se trata de uno de los cinco países pioneros en la implementación de la Contabilidad del Capital Natural (CCN), lo cual fue logrado gracias al apoyo de la iniciativa WAVES y en colaboración con el MINAE y el BCCR. Se suma a ello el hecho de que el BCCR ha desarrollado un área especializada en estadísticas ambientales y puede compartir su experiencia en la construcción de la cuenta satélite bosque con Perú. Por otro lado, FONAFIFO ha liderado la implementación de incentivos financieros forestales y puede compartir su conocimiento en áreas como fideicomisos ambientales, valoración de servicios ambientales y proyectos de créditos de carbono.
- Tratándose del socio solicitante (Perú), el SERFOR venía impulsando la construcción de una CSF, con el objetivo de generar información cuantitativa para la toma de decisiones y la regulación del patrimonio forestal. En su construcción interviene también el INEI, entidad con amplia experiencia en la elaboración de cuentas nacionales y, aunque aún no ha desarrollado una CSF, participó en la construcción de la cuenta satélite de turismo y en una iniciativa piloto (cuenta experimental de ecosistemas) para la región San Martín.
- Del lado del socio facilitador (Alemania) se interviene a través de la GIZ, quien ha estado trabajando en la gestión de la biodiversidad y el manejo sostenible del bosque a varios niveles y, en esa línea, ha asesorado a técnicos y tomadores de decisiones en la valoración e integración de los servicios ecosistémicos en políticas en varios países de la región; además de trabajar junto a Costa Rica en la implementación de instrumentos económicos y financieros para la gestión de los corredores biológicos y la restauración de ecosistemas degradado. A ello se suma el apoyo que viene dando al Perú a través del programa “Contribución a las metas ambientales del Perú” (ProAmbiente II), el cual busca contribuir al desarrollo e implementación de las bases técnicas y el marco normativo para la gestión forestal.

Como se aprecia, hay una relación que puede calificarse de estrecha en materia de cooperación y trabajo conjunto entre GIZ con Perú y con Costa Rica, la cual se da para abordar, principalmente, temáticas de claro acento medioambiental, ello permite afirmar que antes de iniciar el proyecto ya se contaba con una experiencia de trabajo conjunto de carácter bilateral importante. Situación distinta a la relación entre Perú y Costa Rica, donde si bien hay un convenio de cooperación técnica entre ambos países, este es de hace más de 45 años, es recién en el 2017 con la firma de un acta donde se establecen distintos compromisos, entre ellos varios de carácter medioambiental e incluso se indica el apoyo al fomento de las inversiones forestales, la valoración económica y la inclusión del sector forestal en las cuentas nacionales. Sin embargo, en lo específico, no se había llevado a cabo un trabajo coordinado entre ambos países en el marco de algún proyecto.

Es claro que para GIZ no le es extraño el mecanismo de CTr, sin embargo, no sucede lo mismo para los equipos técnicos de Costa Rica y Perú. En su caso, la ayuda de la GIZ fue esencial para familiarizarse con dicho mecanismo y poder presentar el proyecto al Fondo Regional. En distintos momentos, varios entrevistados concuerdan en que la CTr resultó ser el mecanismo ideal que se alineaba perfectamente con los objetivos de ambas entidades.

En el diseño de la cooperación, el valor agregado que ofrece el mecanismo de CTr permite implementar acciones específicas no cubiertas en los proyectos bilaterales entre Perú y Alemania, añadiendo una dimensión de asesoramiento para valorar e integrar los servicios ecosistémicos de los bosques en las cuentas nacionales de Perú. Junto a ello facilita una cooperación horizontal y el desarrollo de capacidades humanas e institucionales mediante el intercambio de conocimientos entre Costa Rica y Perú, con la inclusión del conocimiento y experiencia de Alemania. Además, contribuye a generar sinergias y alianzas con actores de diversos niveles de gobierno, sector privado, academia y sociedad civil. En síntesis, se trata de una estrategia del tipo *win-win*, así, Costa Rica se fortalece y se posiciona como un país cooperante en temas ambientales y forestales, mientras que Perú adquiere experiencia y conocimiento transmitido por un par del Sur, con el apoyo técnico y financiero de Alemania.

El proceso de construcción de la propuesta del proyecto se dio de forma muy horizontal. Si bien es el Perú quien inicia el contacto con Costa Rica a partir del conocimiento que toma su oferta de cooperación. De allí SERFOR presentó a la APCI la propuesta de cooperación, luego de lo cual Perú y Costa Rica acordaron trabajar con GIZ para solicitar los recursos al Fondo Regional

Una vez que se delimitaron los temas de trabajo para este proyecto, los equipos compartieron sus avances en tales materias y, mutuamente, se retroalimentaron en los mecanismos o estrategias utilizados para lograrlos. En ese sentido, se vio que el mecanismo de CTr podía ayudar a resolver los problemas identificados.

Coherencia

Coherencia interna

El enfoque del proyecto estuvo, desde el inicio, guiado por la necesidad del país solicitante (Perú). Se apuntó particularmente al intercambio y transferencia de conocimientos, pero también se puso énfasis en la institucionalización de determinados procesos, un ejemplo de ello es el referido a la actividad incluida en el componente 2, es decir el sistema de gestión de la información estadística. Entendemos que más allá de las exigencias técnicas y estadísticas, dicho sistema tiene que ver con la institucionalización de los procesos de construcción y acceso a la información, aspectos claves para garantizar la sostenibilidad y replicabilidad en lo que se refiere al cálculo de la cuenta satélite.

Coherencia externa

En el caso de Perú, se está llevando a cabo el programa “ProAmbiente II”, el cual es

implementado por GIZ y tiene como objetivo principal apoyar al país en el logro de sus metas medioambientales. Por otro lado, en Costa Rica, se viene desarrollando el “Proyecto Corredor Biológico”, también a cargo de la GIZ, y cuyo objetivo es la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. En ese sentido, el proyecto materia de evaluación no sólo es compatible con estas iniciativas de cooperación, sino que también se beneficia de los marcos y las estructuras que proporcionan, permitiendo una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de sus objetivos.

El proyecto también es compatible con las prioridades gubernamentales de los socios, tal como se detalla:

- En Perú, el proyecto se alinea con la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional y la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, buscando mejorar la cooperación internacional y promover el uso sostenible de los ecosistemas forestales. También contribuye a la política de inversión en desarrollo forestal del MEF, que busca una gestión sostenible del patrimonio forestal.
- En Costa Rica, el proyecto se alinea con el Plan Estratégico Costa Rica 2050 y respalda la Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030 y el Plan Nacional de Desarrollo Forestal 2011-2020, buscando un desarrollo sostenible e inclusivo, la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los bosques.

El proyecto también es compatible con los ODS, identificándose alineación con algunos de los objetivos planteados en la Agenda 2030, como son: el crecimiento económico sostenible, el consumo y producción sostenibles, combate al cambio climático, la gestión sostenible de bosques y fortalecimiento de alianzas globales para el desarrollo sostenible.

Eficiencia

En materia de eficiencia, es importante destacar que, si bien algunos de los socios tenían experiencia previa y conocimiento respecto del mecanismo de CTr, como puede ser el caso de algunas de las entidades costarricenses, no sucedía lo mismo del lado peruano, donde el conocimiento de dicho mecanismo resultaba más ajeno en comparación al que se tenía respecto de mecanismos bilaterales de cooperación. En ese sentido, la oficina de GIZ llevó a cabo a esfuerzos por dar a conocer las características de la CTr a la par que apoyaba en la formulación del proyecto. Sin embargo, cabe señalar que varios de los entrevistados mencionaron que, más allá de lo hecho por GIZ, ellos percibían que no se tenía una “instrumentación básica” (formatos, protocolos etc.) que ayudase en cómo presentar y gestionar un proyecto de estas características. El liderazgo en cuanto al proceso de diseño y presentación propiamente dicho estuvo a cargo de la GIZ, una vez planteados en conjunto los temas en torno a los cuales se trabajaría. De allí que los entrevistados indiquen que las actividades desarrolladas por GIZ por mejorar el nivel de conocimiento de este mecanismo de cooperación por parte de los actores involucrados tuvieron como centro aspecto vinculados a la ejecución, mas no a la presentación del proyecto.

Si bien en el diseño de proyecto se identifican roles y esbozan las funciones que desarrollarían los actores involucrados, no queda claro los alcances reales de esas funciones ni tampoco los instrumentos que dispondrían en el marco del rol que cumplirían. Tampoco se evidencia la existencia de pautas o guías en caso alguno de los actores, por alguna razón, no pueda cumplir o continuar con su rol o la función asignada. Esto es lo que se vio con relación a la participación de APCI, por lo señalado en distintas entrevistas, aparentemente ese rol que era compartido con GIZ, terminó siendo realizado de manera exclusiva por esta última entidad. Más allá de la actitud proactiva de GIZ y del esfuerzo que le pudo significar, es evidente que el proyecto, en su diseño, debió de antelar la posibilidad de que se presenten este tipo de situaciones y, sobre esa base, proponer medidas de mitigación.

En esa línea hay que destacar el papel que cumplió GIZ a lo largo del proyecto, quien asumió el papel de facilitador del proyecto lo que, en términos concretos, demandó una actuar particular permanente. A eso corresponde añadir la actitud de los socios en este proyecto de CTr, quienes trabajaron de manera coordinada. Estas características, además de la relación horizontal y la comunicación permanente hacen que la gestión del proyecto haya discurrido de forma muy fluida.

Eficacia

La pandemia del Covid19, a pesar de las implicaciones en términos de adaptabilidad y redefinición de estrategias, propició la concepción de tareas específicas que no necesitaban de un entorno presencial para ofrecer resultados, lo cual conllevó al cumplimiento de esas actividades a pesar de las limitaciones impuestas debido a la pandemia. Esta situación ilustra un aspecto que convendría tener presente, y es que los proyectos que siguen un enfoque de CTr y que basan su desarrollo en el intercambio de conocimiento y experiencia, podrían ganar en eficacia si esos intercambios optan por llevarse a cabo haciendo uso de la tecnología y la virtualidad y dejan, al menos en su mayor parte, de ser presenciales.

Dado que el nivel de relacionamiento ha sido principalmente técnico, es en estos términos que los equipos técnicos de ambos países se han visto fortalecidos. Cabe anotar que la relación posterior al proyecto (en términos personales/ profesionales más que institucionales) se ha mantenido. Por último, los equipos técnicos de SERFOR e INEI señalan haber mejorado sus capacidades, gracias al apoyo de las entidades costarricenses, pioneras en la elaboración de cuentas nacionales.

Por lo señalado, queda claro que el mecanismo de CTr resultó eficaz para los actores involucrados en el proyecto, pero también como estrategia para lograr el objetivo propuesto. Así, para el Perú, esto representó una valiosa oportunidad de adquirir conocimientos de la experiencia de un país de la región en el cálculo de cuentas satélites ambientales. En el caso de Costa Rica, esto implicó una validación de su liderazgo en políticas medioambientales a nivel regional y la posibilidad de compartir su metodología de cálculo de cuentas satélites con otras naciones latinoamericanas. Desde la perspectiva de Alemania, se logró la

realización de sus metas de política exterior, enfocadas principalmente en la preservación de los bosques y la lucha contra la deforestación.

Impacto

El impacto que podría conseguir el proyecto tiene como factor clave la institucionalización de todos los procesos que el proyecto puede haber iniciado, no solo los referidos a asegurar flujos de información de calidad, sino también aspectos normativos y políticos que brinden a los actores sociales y económicos la seguridad de que resulta altamente ventajoso hacer un uso sostenible de un recurso como el bosque, situación que de consolidarse, desincentivaría la actual práctica ilegal e informal que se hace de ese recurso.

De otro lado, un aspecto que conviene ser relevado es acerca del fortalecimiento de conocimientos y capacidades de los equipos técnicos de las instituciones peruanas involucradas.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de la modalidad de CTr del proyecto de Intercambio de experiencias y fortalecimiento de capacidades para la gestión sostenible y generación de información clave del sector forestal y de fauna, presenta elementos que ya se han mencionado en los criterios revisados anteriormente, pero cabe destacar que, de manera general, esta experiencia contribuyó a la consolidación de un compromiso en torno a la preocupación por la conservación de bosques y la competitividad de la actividad forestal. Pero como se ha señalado, esa consolidación debe más a los avances y logros conseguidos por cada una de las actividades del proyecto que a una mirada de conjunto respecto de la sostenibilidad que debía conseguir el proyecto, el hecho de que al momento de formular el proyecto no se haya propuesto la necesidad de contar con actividades de sostenibilidad avala lo señalado.

Se considera que el mecanismo de CTr debería cuidar lo relativo a este criterio, si bien operativamente parece una herramienta efectiva para conseguir alcanzar resultados y productos, parece que aquellos aspectos que podrían garantizar lo sostenible de lo logrado tienen que ver más con abordar aspectos institucionales, dimensión que debería ser tratada con más detalle por el mecanismo de cooperación.

V. CONCLUSIONES

Conclusión 1 – Vinculada a criterio de pertinencia

El proyecto no solo fue sumamente pertinente, sino que, en este sentido, constituye un modelo para el diseño de proyectos bajo este mecanismo de cooperación. De allí que convenga destacar este aspecto, en tanto constituye lo que, desde el análisis efectuado por la evaluación, una de las facetas más acertadas del mecanismo de CTr. La claridad que se tiene en el diseño e implementación del proyecto respecto de aquello que desea ser resuelto y la manera como ello es atendido, es algo que no se observa en otros criterios revisados por la presente evaluación.

De otro lado, se considera altamente relevante la aproximación horizontal que se da a lo largo del proyecto, la misma que nace en los equipos técnicos involucrados, lo que les permite identificar similitudes institucionales y reconocer en ellas estrategias que podrían ser adoptadas para agilizar la solución a los que se observan.

Adicionalmente, el proyecto se inserta en los objetivos y políticas macro de país, así como dentro de las prioridades institucionales de las instituciones involucradas

Conclusión 2 – Vinculada a criterio de eficiencia

La gobernanza del proyecto fue adecuada, en su diseño se identificaron roles y esbozaron funciones. Sin embargo, resulta necesario señalar que no aclaró su alcance real ni los instrumentos disponibles para el ejercicio de cada función. GIZ desempeñó un papel importante y permanente como facilitador del proyecto. Los socios del proyecto cooperaron de manera coordinada, lo que, junto con la comunicación constante, permitió una gestión fluida del proyecto. Sin embargo, esta fluidez no se debe a las características inherentes de la CTr, sino a la actitud de los actores involucrados. Por lo tanto, al implementar nuevos proyectos con este mecanismo, es necesario cuidar mejor el diseño y operación de su mecanismo de gobernanza.

Se evidenció una diferencia en el nivel de conocimiento del mecanismo de CTr por parte de las entidades de los países involucrados. GIZ realizó distintas acciones dirigidas a nivelar esa diferencia de conocimiento; sin embargo, se siguió notando la falta de una documentación de apoyo a las tareas de gestión de un proyecto de estas características.

Conclusión 3 – Vinculada a criterio de eficacia

Los resultados del proyecto fueron logrados, en especial aquellos vinculados al Componente 1. Esto se evidencia en que se logró construir una CSF para el Perú. Aunque se consideró la implementación de un sistema de gestión de información estadística, se estima que se trata de una tarea en curso y que falta institucionalizar los procesos que garanticen el funcionamiento de ese sistema.

A pesar de los desafíos de la pandemia de Covid19, se logró realizar tareas específicas que no requerían presencia física. Esto demuestra que los proyectos de CTr que se basan en el

intercambio de conocimientos y experiencias pueden ser más eficaces si se aprovecha la tecnología y la virtualidad para la mayoría de esos intercambios. Cabe anotar que en el componente 3 hubo actividades relacionadas a la presentación de los resultados del proyecto distintos eventos, los cuales se cancelaron debido a las restricciones que impuso la pandemia, de allí que no se haya podido cumplir con todo lo planteado en este componente.

Conclusión 4 – Vinculada a criterio de impacto

Tal como se pensó desde su concepción, el proyecto impactó principalmente en los equipos técnicos, principalmente en el fortalecimiento de conocimientos y capacidades de los equipos técnicos de las instituciones peruanas involucradas. Ello permitió construir una CSF, lo que visibiliza la importancia del sector forestal para los responsables de la política pública, quienes deberán preocuparse por asegurar la sostenibilidad en el uso del recurso.

Además de ello, el proyecto buscó contribuir a la mejora de la competitividad de la actividad forestal, sin embargo, más allá de haber avanzado en una propuesta de mecanismo financiero, conseguir un impacto en la competitividad requiere un compromiso mayor y sostenido en el tiempo.

Conclusión 5 – Vinculada a criterio de sostenibilidad

De cara a la sostenibilidad, se estima que el proyecto contribuyó a la consolidación de un compromiso en torno a la preocupación por la conservación de bosques y la competitividad de la actividad forestal. Pero como se ha señalado, esa consolidación debe más a los avances y logros conseguidos por cada una de las actividades del proyecto que a una mirada de conjunto respecto de la sostenibilidad que debía conseguir el proyecto.

Se considera que el mecanismo de CTr debería cuidar lo relativo a este criterio, si bien operativamente parece una herramienta efectiva para conseguir alcanzar resultados y productos, parece que aquellos aspectos que podrían garantizar la sostenibilidad de lo logrado tienen que ver más con abordar aspectos institucionales, dimensión que debería ser tratada con más detalle por el mecanismo de cooperación.

Un aspecto que podría evaluarse tiene que ver con la incorporación de los proyectos impulsados bajo CTr en programas o iniciativas macro, de forma que actúen como “paraguas” del proyecto, dándoles un mayor marco de referencia, tanto temporal como temático.

Conclusión 6 – Valoración global del proyecto

En un análisis más detenido, el proyecto se considera exitoso debido a su alineación con las necesidades macro a nivel país y las prioridades institucionales de las entidades involucradas. La coherencia interna se manifestó en la alineación de objetivos y componentes con las necesidades específicas identificadas como problemas a resolver, mientras que la coherencia externa se evidenció al estar en consonancia con diversas políticas nacionales. El modelo de gestión operó de manera fluida y constante, y la rápida respuesta frente a la pandemia, junto

con la reasignación de presupuestos y actividades dentro de los ejes del proyecto, demostraron su eficacia. No obstante, el criterio en el que muestra un menor desempeño es en la sostenibilidad.

Con relación al mecanismo CTr empleado en el desarrollo del proyecto evaluado, de acuerdo a las calificaciones, este fue moderadamente exitoso. La elección de este mecanismo se percibe como pertinente para el desarrollo del proyecto, ya que se tuvieron en cuenta prioridades transversales y se evidenció la compatibilidad con las prioridades gubernamentales de los socios y los ODS. Sin embargo, el mecanismo CTr se centró más en la eficacia y eficiencia del proyecto que en su impacto, lo que resultó en la falta de consolidación de todos los procesos iniciados. Además, no se abordaron de manera clara las preocupaciones relacionadas con la sostenibilidad del proyecto.

En resumen, aunque el proyecto obtuvo valoraciones importantes en la mayoría de los criterios evaluados, es fundamental abordar la sostenibilidad y considerar medidas para institucionalizar los resultados y logros en futuros proyectos.

Lecciones aprendidas

- Quienes llevan a cabo las tareas de esbozo, diseño y formulación del proyecto deben tener un amplio conocimiento acerca del enfoque de cooperación que guía su implementación. En esa misma línea y ya para la etapa de desarrollo del proyecto, los actores que participen en él deben tener esa misma claridad con relación al modelo de cooperación bajo el cual trabajaran.
- En similar sentido, es necesario que quienes diseñan el proyecto cuenten con documentos guía, formatos, manuales y/o pautas que orienten la estructuración y formulación del proyecto, de manera que se tenga claro desde un inicio el modelo de gobernanza, el sistema de indicadores, los alcances, objetivos, logros, resultados y posibles impactos, ello además de la documentación y la gestión del conocimiento que se genere como resultado de su desarrollo.
- Al momento de efectuar el diseño del proyecto debe establecerse con precisión el rol y participación de todos los actores. Para el caso particular del proyecto que es materia de evaluación, si bien en los documentos se propone un modelo de gestión en donde aparece la APCI con una función relevante: “...*tendrá un rol político y estratégico en la toma de decisiones*”. Sin embargo, a partir de lo señalado en las entrevistas con varios de los actores, se coincide en que su participación en el proyecto fue bastante tangencial.
- Es fundamental que los proyectos, desde su etapa de diseño, tengan claro el marco de referencia que será empleado al momento de su evaluación. Solo así se tendrá mayor claridad respecto de aquellos aspectos, documentos, evidencias que serán considerados al momento de ser evaluados.
- Otra lección importante es la necesidad de enmarcar el proyecto dentro de las prioridades institucionales y de país. A lo que toca añadir, lo acertado de la decisión de

haber incorporado a las instituciones capaces de llevar adelante las tareas planteadas por el proyecto.

- También es necesario conocer y tener en cuenta las rutas burocráticas a través de las cuales deben aprobarse las herramientas, ya que en determinados casos pueden poner en riesgo el cumplimiento de un indicador; como también respecto de las limitaciones que pudiese haber en cuanto a oferta o disponibilidad de información o datos. Toca buscar rutas o estrategias alternativas con la finalidad de resolver estos escollos.

Buenas prácticas

- El rol articulador que cumplió GIZ al interior del proyecto durante todo su desarrollo. Se trata de una función clave que en los documentos de formulación del proyecto aparece descrita como “asesoría”, aunque en la práctica fue más que eso. Su participación no se limitó a brindar recomendaciones o apoyar en determinadas áreas, sino que fue más allá, contribuyó a dirimir diferencias entre los actores cuando no había claridad en determinados momentos, su participación fue central en aspectos vinculados a la gestión y al seguimiento de tareas. Adicionalmente, el rol de GIZ también es relevante como articulador interinstitucional, su capacidad y experiencia favorece la construcción de redes colaborativas y la generación de sinergias.
- La flexibilidad y capacidad de adaptación de todos los actores del proyecto antes situaciones disruptivas que se presentaron debido a la pandemia de Covid19. Si bien el proyecto se formuló antes del inicio de la pandemia, su desarrollo e implementación coincidió con los momentos en que sus efectos se dieron con mayor intensidad, ello obligó a tener que adecuar varias de las tareas que el proyecto tenía programada, pues dado el carácter del mecanismo de cooperación que sostenía el proyecto, varias de las esas tareas tenían que ver con intercambio de experiencia y conocimiento, las cuales se pensaban llevar a cabo mediante pasantías y siguiendo una forma presencial. Ante las restricciones que impuso la pandemia, tuvo que modificarse esa estrategia, siendo así que varias de esas actividades fueron realizadas haciendo uso de tecnologías de la información que permitieron tener reuniones y conferencias virtuales.
- Otro aspecto que conviene destacar tiene que ver con el hecho de que SERFOR asumió el desarrollo de varias tareas que inicialmente se tenía pensado que fuesen realizadas a través de consultorías. En ese sentido, puede verse este hecho como un proceso que indirectamente contribuye con la sostenibilidad del proyecto, pues refuerza la capacidad de los equipos técnicos, además de empoderarlos.

En atención a lo señalado en los párrafos precedentes, cabe precisar que esos dos hechos tuvieron un efecto en el presupuesto del proyecto. Es decir, las partidas que se habían destinado para llevar a cabo los intercambios de experiencias y pasantías, que podían comprender viajes, viáticos y reuniones, como aquellas asignadas a consultorías, son partidas que no fueron ejecutadas y, sin embargo, eso no significó que no se hubiese logrado aquello que se tenía programado. Ello conlleva a una reflexión, tal vez para proyectos que se realizan bajo el mecanismo de CTr, resulte conveniente hacer uso de tecnologías de la información para

ganar eficiencia en la atención de actividades vinculadas al intercambio de conocimiento (que es justo el centro de la CTr) y, en esa línea, también convendría efectuar un diagnóstico más detallado de las capacidades de los equipos técnicos de las instituciones involucradas, pues cabe la posibilidad que algunas actividades puedan ser desarrolladas por ellos mismos y no por consultorías con lo cual no solo se gana en eficiencia sino que también se fortalece la institucionalidad.

Conclusiones del Valor Agregado de la CTr

Horizontalidad

La CTr constituyó un mecanismo eficiente para atender las demandas del socio solicitante. En este contexto, la intervención de la GIZ fue crucial, facilitando la coordinación de diversos aspectos técnicos, logísticos y administrativos, tanto en la fase de planificación como en la consecución de los resultados. Además, la participación activa de los socios en los procesos de capacitación y diseño del proyecto permitió alcanzar un consenso en la definición de los objetivos. En ese sentido se reconoce la característica de horizontalidad que ofrece este mecanismo, lo cual se hace evidente desde su diseño, al establecer los compromisos correspondientes a cada parte, así como las modalidades y plazos para su cumplimiento. Esta coordinación permitió una clara definición de roles. Esta horizontalidad también se observa en la gestión de recursos, permitiendo ajustes ágiles frente a los desafíos que supuso la implementación del proyecto durante la pandemia de Covid19

Beneficios mutuos

Cada una de las partes aportó valor agregado a este proyecto triangular. Así, para Perú, esto significó la oportunidad de aprender de la experiencia en el cálculo de cuentas satélites ambientales de un país con ciertas similitudes en la región. Para Costa Rica, implicó el reconocimiento de su liderazgo en políticas medioambientales a nivel regional, así como también, la oportunidad de difundir su metodología de cálculo de cuentas satélites a otros países de Latinoamérica. Desde la perspectiva de Alemania, se logró el cumplimiento de sus objetivos de política exterior, particularmente, en materia de conservación de los bosques y lucha contra la deforestación.

Apropiación y empoderamiento

La CTr, al capitalizar las competencias complementarias de las partes involucradas y los efectos del aprendizaje recíproco, proporciona un valor añadido en comparación con los proyectos bilaterales. Estas colaboraciones no solo enriquecen las soluciones a problemas o necesidades comunes, sino que también contribuyen a la consecución de los ODS. Su enfoque se centra en el intercambio de experiencias y conocimientos entre todos los socios participantes. El mecanismo de CTr atiende a esta consideración de participación y empoderamiento, ya que logra “potenciar” el rol y la participación de las partes involucradas en el proyecto.

Mutua responsabilidad

En el marco del proyecto de cooperación triangular, la contribución de cada socio, en términos de recursos, conocimientos y habilidades, fue fundamental para la consecución de los resultados propuestos. Es importante destacar el papel de la GIZ en el acompañamiento durante todo el proceso del proyecto. Cabe resaltar el hecho de que todos los informes - iniciales, intermedios y finales- del proyecto fueron compartidos entre todos los socios, promoviendo así la transparencia y la colaboración. Los resultados del proyecto se encuentran disponibles, tanto en publicaciones impresas como en plataformas digitales

IX. RECOMENDACIONES

Recomendación A

- Si se busca que los resultados logrados a partir de proyectos realizados sobre la base de mecanismos de CTr consigan tener un impacto significativo, es necesario que se incluya un componente dirigido a generar la incidencia necesaria en los tomadores de decisión, de manera que puedan influir en el diseño, implementación o fiscalización de políticas públicas, o en la formulación y seguimiento de la regulación que se elabore en acciones que buscan conservar del bosque y cuidar del medio ambiente.

Recomendación B

- Elaborar una cuenta satélite es una tarea compleja y difícil, sin embargo, su resultado es fácilmente comprensible: el valor que se produce informa acerca del peso de determinada actividad en el conjunto de la economía nacional. En ese sentido y en línea con lo dicho en el párrafo anterior, es necesario que esa información “síntesis” que produce el cálculo de una cuenta satélite sea el centro de un plan de comunicaciones, el cual debería estar dirigido a generar interés y preocupación en torno a la conservación del recurso bosque y los servicios ecosistémicos vinculados a él. Ese plan podría ser un componente del proyecto que se lleva a cabo bajo el esquema de CTr.

Recomendación C

- Parece que el mecanismo de CTr constituye una herramienta efectiva para alcanzar los resultados y productos propuestos en los proyectos que impulsa; sin embargo, resulta difícil que puedan tener similar éxito cuando se trata de abordar criterios vinculados a impacto, pero sobre todo a sostenibilidad. Asegurar el logro de esos criterios implica abordar aspectos institucionales, en particular arreglos o acuerdos, que garanticen que los cambios propuestos a partir del proyecto pueden escalar y encontrar continuidad.

Recomendación D

- Un aspecto que necesita ser reforzado en lo que respecta al diseño e implementación del proyecto tiene que ver con la necesidad de contar, desde un inicio, con documentos guía, formatos, manuales y/o pautas que orienten la estructuración y formulación del proyecto, de manera que se tenga claro desde un inicio el modelo de gobernanza, el sistema de indicadores, los alcances, objetivos, logros, resultados y posibles impactos, ello además de la documentación y la gestión del conocimiento que se genere como resultado de su desarrollo

Recomendación E

- En línea con lo anterior, es fundamental que los proyectos, desde su etapa de diseño, tengan claro el marco de referencia que será empleado al momento de su evaluación.

Solo así se tendrá mayor claridad respecto de aquellos aspectos, documentos, evidencias que serán considerados al momento de ser evaluados.

Recomendación F

- Dada las características de los proyectos de CTr, que basan su enfoque en el intercambio de conocimiento y experiencia entre países de la región con similar nivel de desarrollo, parte importante de las actividades que se proponen suelen ser pasantías, reuniones o realización de eventos. Sin embargo, la pandemia obligo a pensar en formas alternas de poder llevar a cabo esas actividades, muchas de ellas se realizaron haciendo uso de tecnologías de comunicación. Esa situación debería hacer que en el diseño de futuros proyectos se incorpora esta lógica en que se llevan a cabo la mayoría de intercambios de experiencia o conocimiento, de manera que se logren proyectos más acotados financieramente pero igual de exitosos.

ANEXO I: AGENDA DE REUNIONES Y PERSONAS ENTREVISTADAS, ENTIDADES Y EMPRESAS CONSULTADAS

Tabla 5: Registro de personas entrevistadas

Organización	Número de personas contactadas	Tipo de contraparte (Ver nota al pie de tabla)	Datos desagregados por género	País(es)
APCI	1	Implementador beneficiario	Hombre: 1 Mujer:	Perú
BCCR	2	Implementador	Hombre: 1 Mujer: 1	Costa Rica
FONAFIFO	1	Implementador	Hombre: 1 Mujer:	Costa Rica
GIZ Costa Rica	1	Implementador	Hombre: Mujer: 1	Costa Rica
GIZ Perú	1	Implementador	Hombre: Mujer:1	Perú
INEI	2	Implementador beneficiario	Hombre: 1 Mujer: 1	Perú
SERFOR	3	Implementador beneficiario	Hombre: 2 Mujer: 1	Perú
	Total:11			

Nota: Una contraparte puede ser una organización de la sociedad civil, implementador de proyecto o programa, beneficiario gubernamental, donante, institución académica o de investigación, etc.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO II: LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

Documentos de proyecto

- 1 informe de diseño
- 2 informes de avance de resultados
- 1 informe final

Documentos externos

- Estrategias nacionales y otros documentos
 - Plan Bicentenario del Perú al 2021
https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
 - Contribuciones Determinadas a nivel Nacional (NDCs)
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1675213/Actualizaci%C3%B3n%20de%20las%20NDC%20del%20Per%C3%BA%20al%202030.pdf?v=1663622045>
 - Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura – PESEM 2015-2021
https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-minagri-2015-2021/
 - Política Nacional Ambiental al 2030 (resumen ejecutivo)
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2235168/Resumen%20Ejecutivo%20PNA15.09.2021%20VF.pdf.pdf?v=1633540471>
 - Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4786153/POLITICA_NACIONAL_FORESTAL.pdf?v=1688177202
 - Ley Forestal y de Fauna Silvestre
<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%c2%b0-29763.pdf>
- Instrumentos técnicos
 - Perú: Cuenta Satélite de Bosques
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2148573/Cuenta%20Bosques%20del%20Per%C3%BA.pdf.pdf?v=1630594498>

- Perú: Cuenta Satélite de Turismo, 2015-2020
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3A%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20Turismo%2C%202015-2020.pdf?v=1640905837>
- Producción y Empleo Informal en el Perú, Cuenta Satélite de la Economía Informal 2022
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2022%282%29.pdf?v=1706036809>
- Notas de prensa diversas
 - [PERÚ contará con la cuenta satélite forestal que permitirá evidenciar el aporte del sector en la economía nacional - Noticias - Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - Plataforma del Estado Peruano \(www.gob.pe\)](#)
 - [Cuenta satélite forestal medirá aporte económico de recursos derivados de bosques \(actualidadambiental.pe\)](#)
 - [Serfor inicia proyecto para establecer aporte económico de los recursos forestales en Perú | ECONOMIA | GESTIÓN \(gestion.pe\)](#)
 - [Instituto Nacional de Estadística e Informática \(inei.gob.pe\)](#)
 - [Cooperación de Perú, Costa Rica y Alemania permitirá desarrollar Cuenta Satélite Forestal | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina](#)
 - [Costa Rica y Alemania brindan asistencia técnica a Perú para desarrollar Cuenta Satélite Forestal | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica \(mideplan.go.cr\)](#)

ANEXO III: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y LIMITACIONES ENCONTRADAS

Metodología de la evaluación

Desde CGCID se llevó a cabo un conjunto de reuniones dirigidas a establecer una metodología común de evaluación para el conjunto de proyectos incluidos en la octava ronda de evaluación de proyectos apoyados y terminados por el Fondo Regional de Cooperación Triangular para América Latina y El Caribe con el financiamiento del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutados por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

En esas reuniones se facilitó todos los instrumentos y respectivos formatos que debían emplearse a lo largo del proceso de evaluación, además de darse las pautas a seguir en las entrevistas o desarrollo de grupos focales. Luego de lo cual se alcanzó los documentos del proyecto (informe de diseño, informes de avance de resultados e informe final) y un primer listado de posibles contactos con los cuales había que iniciar las entrevistas.

Una vez que se revisaron los informes del proyecto y otros documentos externos relevantes, se sostuvo una primera reunión con los puntos focales de GIZ de Costa Rica y GIZ de Perú. Esa reunión permitió tener un primer contacto con actores que habían participado en el proyecto, quienes nos ofrecieron su mirada con relación al proyecto tanto en sus aspectos de gestión, operativos como políticos. Además, contribuyeron depurando la lista de contactos de los funcionarios de los equipos técnicos de las entidades de Perú y Costa Rica y facilitando el contacto con ellos.

A partir de ese momento se pudo establecer una agenda de reuniones, algunas grupales (grupos focales) y otras individuales, con los funcionarios de las entidades involucradas en la implementación del proyecto. Todas estas reuniones se llevaron a cabo de manera virtual.

A todas las personas a las que tuvimos acceso se les brindó el enlace para que completen las encuestas, según el tipo de actor de cada una.

En el marco de esta evaluación también se conversó con el encargado de la agencia peruana de cooperación internacional

Con el material de las entrevistas y lo recogido en los grupos focales se procedió a sistematizar toda esa información y contrastarla con lo que se indica en los informes del proyecto, a lo que se suma el análisis de los documentos externos y noticias consultados. Todo ello se enmarcó en la estructura de documento de evaluación propuesto por CGCID y cuyo resultado final es el presente informe.

Limitaciones para la evaluación

El momento en que se desarrollaron las entrevistas o los grupos focales no resultó ser el más adecuado, dado que la mayoría de las personas consultadas tenían agendas muy recargadas porque se encontraban en el periodo del año (finales de noviembre a diciembre) en que deben

elaborar los informes, balances y reportes de lo hecho a lo largo de ese periodo. A eso siguieron las semanas de fiestas y feriados de fin de año que, generalmente, se extienden hasta mediados de enero. De allí que haber encontrado un espacio para poder llevar a cabo esas reuniones fue relativamente complicado y varias de ellas se dieron hacia finales de enero y mediados de febrero. A pesar de ello, fue posible realizar las reuniones programas, aunque en algunos casos hubo que reprogramarlas.

Otra limitante fue el momento de evaluación del proyecto, no solo porque no todos tienen estricto recuerdo (recordemos que el proyecto finalizó en 2021 y que la evaluación se desarrolló entre fines de 2023 e inicios de 2024), sino también porque las personas de los equipos han cambiado o no estuvieron en el proyecto desde sus inicios.

Tabla 7: Limitaciones para la evaluación

Limitaciones de la evaluación	Medidas de mitigación
<i>Limitaciones en la documentación</i>	<i>No aplica</i>
<i>Logísticas (medios de transporte para visitas de campo)</i>	<i>No aplica</i>
<i>Acceso a actores por medios presenciales o virtuales</i>	<i>Hubo más de una entrevista que debió ser reprogramada, pero ello no significó mayor problema.</i>
<i>Acceso a los datos de los beneficiarios directos</i>	<i>No aplica</i>
<i>Cronograma de la evaluación, viaje rápido</i>	<i>No aplica</i>

Fuente: Elaboración Propia