



Programa Paisajes
Sostenibles de la
AMAZONÍA

Proyecto de coordinación regional ASL
Lecciones aprendidas hasta la fecha y recomendaciones

Febrero, 2023

APOYADO POR



LIDERADO POR



GRUPO BANCO MUNDIAL



Introducción

La extraordinaria diversidad cultural y biológica de la Amazonía ofrece inmensas oportunidades para que la región se convierta en un epicentro de paisajes conservados y en una próspera bioeconomía de bosques en pie y ríos de caudal libre, que proporcione beneficios locales, regionales y mundiales. En el Programa de Paisajes Sostenibles de la Amazonía (ASL por sus siglas en inglés) tenemos el privilegio de formar parte de estos esfuerzos. El ASL es un Programa de Impacto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés), que reúne a siete países -Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam- con el objetivo de mejorar la gestión integrada del paisaje y la conservación de los ecosistemas en zonas específicas de la región amazónica.

La fase inicial del ASL fue aprobada por el Consejo del GEF en 2015 con tres países: Brasil, Colombia y Perú, y se amplió a siete países en 2019. Este documento es una recopilación de las lecciones aprendidas hasta la fecha para hacer un balance de lo que ha funcionado bien y cómo mejorar el rendimiento y el impacto del programa, y ofrece recomendaciones basadas en esas lecciones. Las lecciones surgieron de la supervisión continua del programa, las encuestas realizadas entre las partes interesadas, la reflexión interna dentro del equipo, las conversaciones con los socios y las partes interesadas, y la retroalimentación de los eventos organizados por el ASL. Las citas que ilustran cada sección se han extraído de encuestas y comentarios directos proporcionados por las partes interesadas del ASL. Esperamos que estas lecciones y recomendaciones también sean útiles para otros organismos que ejecutan proyectos y programas financiados por el GEF y otros proyectos y programas regionales que implican coordinación y gestión del conocimiento. Queremos dar las gracias a los distintos equipos que se han puesto en contacto con nosotros para aprender de uno de los primeros Programas de Impacto del GEF y que nos animaron a elaborar este documento.

De cara al futuro, el ASL seguirá apoyando a comunidades, gobiernos e instituciones en sus esfuerzos por proteger la región amazónica conectando a personas e instituciones para conectar paisajes.

Contexto:

Programa Paisajes Sostenibles de la Amazonía

El Programa ASL es un esfuerzo regional para la conservación y el desarrollo sostenible en la Amazonía con un total de US\$203,7 millones en donaciones del GEF aprobadas en dos fases. Bajo un enfoque regional integrado, el ASL incluye proyectos nacionales en **Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam, y un proyecto regional** que promueve la coordinación y la gestión del conocimiento. Juntos, los proyectos pretenden **mejorar la gestión integrada del paisaje y la conservación de los ecosistemas en zonas concretas de la Amazonía.**

El programa fue aprobado inicialmente en octubre de 2015 por el Consejo del GEF con Brasil, Colombia y Perú como países participantes con un monto total del GEF de US\$ 114 millones (ASL1). Posteriormente, en el siguiente ciclo de reposición del GEF, el Consejo aprobó una segunda fase con los países participantes iniciales más Bolivia, Ecuador, Guyana y Surinam y un monto total del GEF de US\$ 89,5 millones (ASL2). Ambas fases incluyen un **proyecto de coordinación regional**, ejecutado directamente por el Banco Mundial como organismo principal del programa, para proporcionar asistencia técnica y oportunidades de gestión del conocimiento a los países participantes y a los socios del programa.

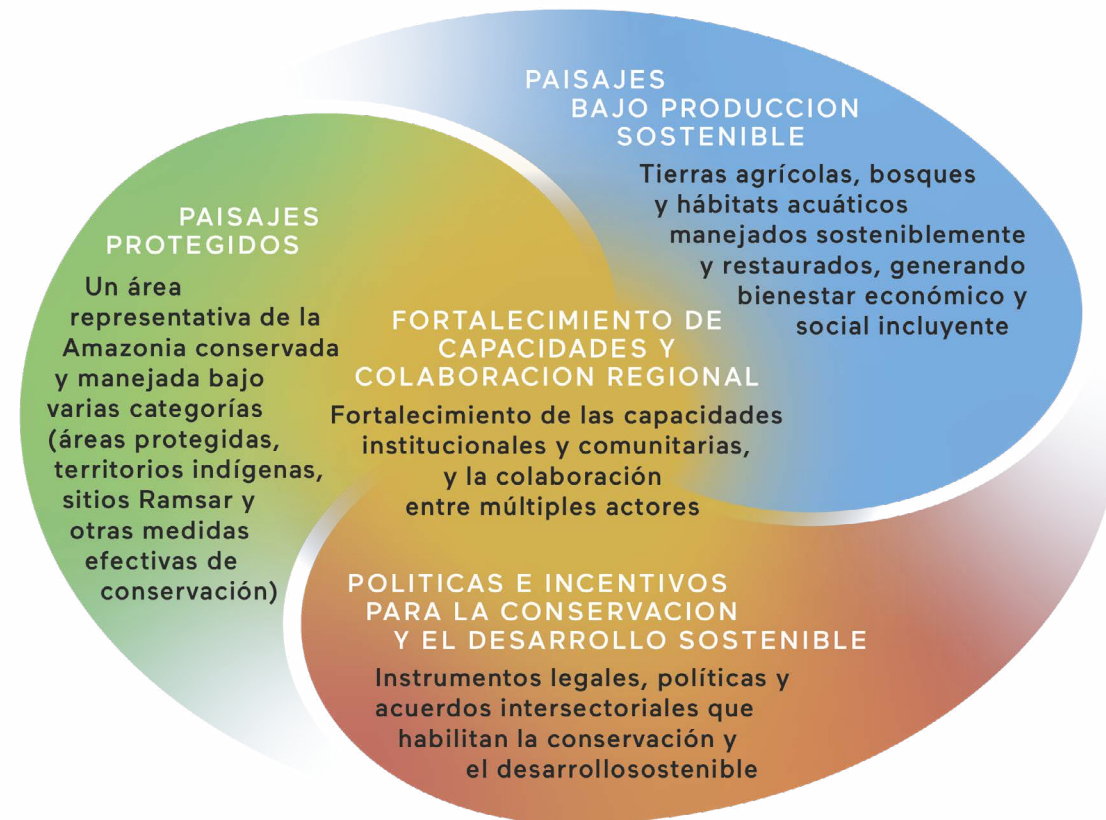
Los proyectos nacionales del ASL están bajo el liderazgo de los Ministerios de Medio Ambiente de los países o las principales agencias ambientales y son ejecutados en el terreno en colaboración con organizaciones públicas y de la sociedad civil. El Banco Mundial, el [WWF](#), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD](#)), el Banco de Desarrollo de América Latina ([CAF](#)), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ([FAO](#)), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ([ONUDI](#)) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola ([FIDA](#)) actúan como organismos del GEF que prestan apoyo y supervisión a sus respectivos proyectos nacionales.





Para alcanzar su objetivo programático, el ASL se estructura en **4 pilares**. El Programa opera bajo la lógica de que la protección de la biodiversidad de importancia global y la integridad de los servicios ecosistémicos de la región amazónica se puede lograr si:

1. Una zona representativa de la Amazonía está efectivamente conservada bajo diversos regímenes (áreas protegidas, tierras indígenas, sitios Ramsar y otras estrategias de conservación).
2. Las tierras agrícolas, los bosques y los hábitats de agua dulce se manejan y restauran de forma sostenible, proporcionando un bienestar económico y social incluyente.
3. Los instrumentos jurídicos, las políticas y los acuerdos intersectoriales habilitan la conservación y el desarrollo sostenible.
4. Se fortalece la capacidad institucional y comunitaria y se refuerza la cooperación regional entre las distintas partes interesadas.



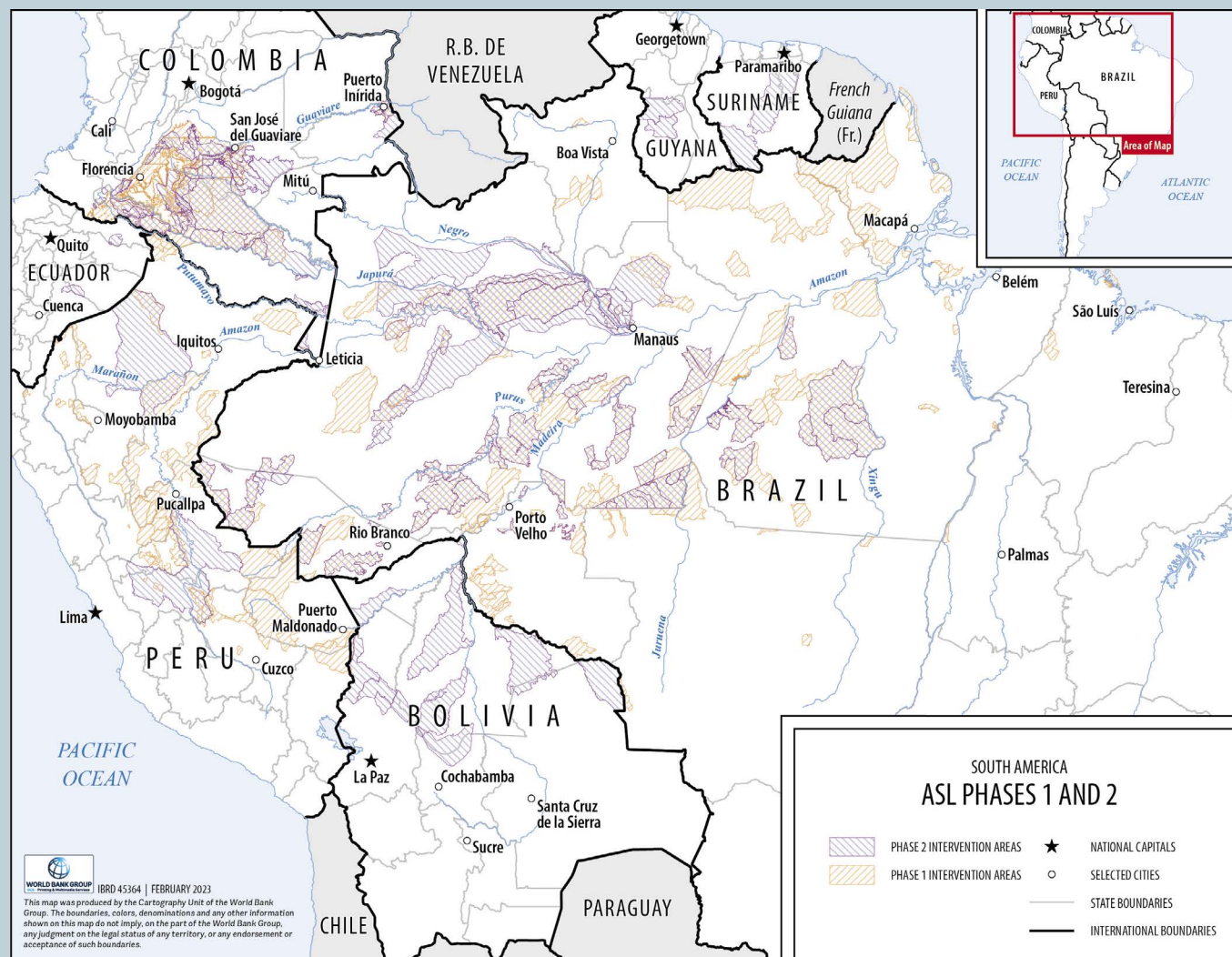
La combinación de intervenciones nacionales y regionales dentro de estos cuatro pilares constituye el enfoque de gestión integrada del paisaje propuesto para la región. Al trabajar juntos en el marco de un programa y con el apoyo del proyecto de coordinación regional, los equipos de los proyectos nacionales aprenden unos de otros, establecen alianzas con socios nacionales y regionales, comparten ideas y buenas prácticas, expresan sus preocupaciones y alinean sus esfuerzos para conservar y desarrollar de forma sostenible los paisajes amazónicos. De este modo, el programa puede tener un impacto mayor que si los proyectos se ejecutaran de forma aislada.

“Este es un espacio muy valioso de articulación e intercambio de conocimiento. Continuar en la tarea interesante y necesaria de conocer las distintas miradas y visiones que tenemos cada país sobre la Amazonía, en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad y servicios ecosistémicos que brinda el bioma amazónico; es el camino, que nos permita una apuesta en común de incidencia en política hasta donde cada país lo permita y a nivel de los territorios en donde intervenimos”. Anónimo.



Dentro de las áreas de intervención, las actividades del ASL de ambas fases beneficiarán a un total de 241 áreas protegidas (más de 111 millones de hectáreas), incluidas áreas nacionales y subnacionales. Colectivamente, todos los proyectos nacionales del ASL pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar la creación/ampliación de **4,4 millones de hectáreas de zonas protegidas**.
- Fortalecer la efectividad en el manejo de más de **87 millones de hectáreas de zonas protegidas**.
- Fomentar prácticas sostenibles en **3,7 millones de hectáreas**.
- Restaurar **48.500 hectáreas de tierras degradadas** tanto dentro como fuera de las zonas protegidas.
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en **200,6 millones de toneladas de CO₂ e**
- Beneficiar directamente a **60.079 personas**.





LECCIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO DE COORDINACIÓN REGIONAL DEL ASL

El proyecto regional ASL parte de la premisa de que el trabajo conjunto en el marco de un programa generará un todo mayor que la suma de sus partes. El proyecto desempeña un papel vital a la hora de reunir a un amplio abanico de partes interesadas provenientes de múltiples países en la Amazonía y de crear y alimentar vínculos y relaciones para implementar un programa integrado. El proyecto reúne a los equipos nacionales para reforzar la colaboración; contribuir al conocimiento estratégico a escala regional; desarrollar capacidades y ampliar enfoques innovadores; crear una comunidad de práctica; y agilizar el monitoreo, el acceso a herramientas y el apoyo técnico continuo. Como parte de la preparación y ejecución del programa, también se han promovido oportunidades de colaboración regional y procesos de gobernanza con una comunidad más amplia, que incluye instituciones gubernamentales, organismos donantes y organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la Amazonía. Las partes interesadas van desde los beneficiarios comunitarios del proyecto hasta los responsables de la toma de decisiones al más alto nivel.

El equipo de coordinación del ASL ha extraído lecciones de los cuatro componentes de trabajo del proyecto regional –**coordinación, gestión del conocimiento, comunicaciones, monitoreo y evaluación**–, además de lecciones transversales y recomendaciones sobre la **participación de las partes interesadas**, que se comparten a continuación.

► Participación de las partes interesadas

El involucramiento de múltiples actores es un tema transversal, que actúa como eje central de todas las actividades del programa. Los actores o partes interesadas en la Amazonia son diversas e incluyen comunidades locales y grupos indígenas, personal de áreas protegidas nacionales, autoridades multisectoriales subnacionales y nacionales, organismos multilaterales, la comunidad científica, ONGs nacionales e internacionales, donantes, el sector privado y el público en general. El Programa ASL ha contado con la participación de múltiples actores desde las primeras partes interesadas desde las primeras fases del proceso de concepción y diseño del programa y a lo largo de todas las fases del proyecto. El ASL cuenta con un Plan de Participación de las Partes Interesadas que, junto con la Estrategia de Género y el Plan de Participación del Sector Privado, pretende fomentar el diálogo y la colaboración. Se presta especial atención a la igualdad de género y a la participación de los pueblos indígenas y las comunidades afrodescendientes, respetando y resaltando las prácticas culturales. Además de aquellos involucrados con el proyecto regional, el equipo de Coordinación en el Banco Mundial apoya a los equipos de los proyectos nacionales en los compromisos de participación con los actores específicos.

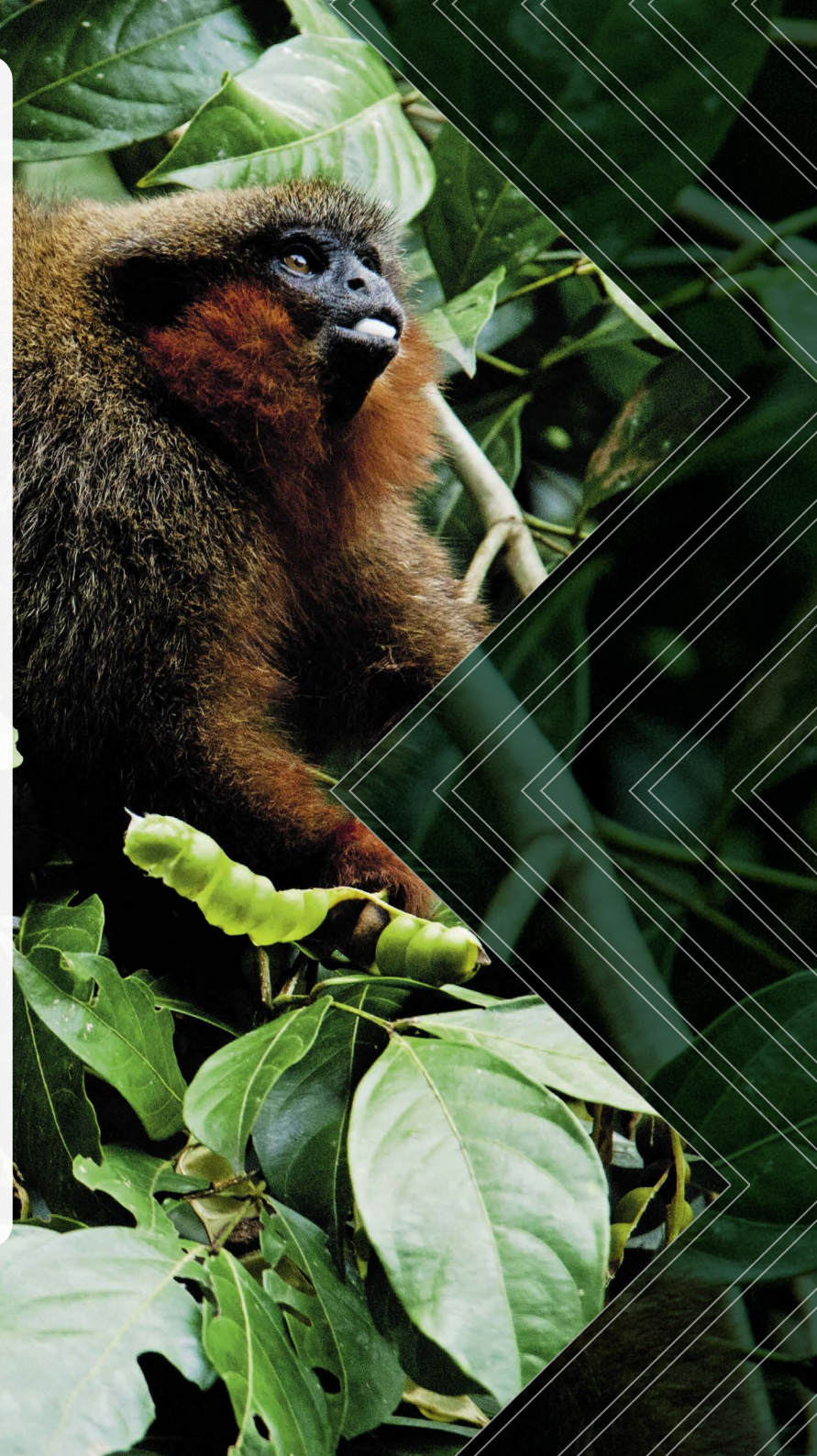
“Lo que me inspira del programa ASL es la Comunidad de Práctica y la forma en que se comparten las experiencias, y el apoyo que el equipo del ASL siempre está dispuesto a ofrecer a nuestros países, y especialmente a nosotros como agencia del GEF.” *Cecilia Guerra, CAF.*

Desafíos: Los esfuerzos para promover la participación deben reconocer que cada país y cada entidad u organización tienen retos e intereses específicos y en consecuencia, tratar de identificar objetivos y actividades comunes para abordarlos. Cuando se puso en marcha el programa ASL, muchas partes interesadas aún no se conocían entre sí ni sabían cómo trabajar juntas, por lo que ha sido fundamental invertir tiempo y esfuerzo en el establecimiento de relaciones y la promoción del diálogo. Del mismo modo, las partes interesadas de un país y de otro no estaban necesariamente familiarizadas con los retos a los que se enfrentaban los demás ni con los puntos en común. En consecuencia, uno de los principales retos del ASL fue desarrollar conjuntamente un marco común con la suficiente flexibilidad para reflejar las diversas realidades de la Amazonía y las prioridades de cada país soberano. Otro reto es establecer un proceso que genere apropiación; un sentido de pertenencia, en el que se reconozcan las contribuciones individuales. El programa ASL ha necesitado encontrar un enfoque que reconozca e incluya las voces y preocupaciones locales junto con las de los intereses globales, ya que la Amazonía ha sido priorizada a nivel global, pero las soluciones son locales.



Lecciones y recomendaciones sobre participación de las partes interesadas:

- Construir una visión compartida y un marco común que permita acciones conjuntas eficaces, involucrando a las partes interesadas en el diseño de la teoría del cambio y de una arquitectura básica común para el Programa, dentro de la cual los países puedan centrarse en áreas específicas de interés nacional.
- Permitir la gestión adaptativa, la flexibilidad, los conocimientos y la comprensión de las diferentes perspectivas y contextos políticos, reconociendo al mismo tiempo las contribuciones de todos, incluso a través de la marca compartida.
- Abordar y diseñar conjuntamente una serie de oportunidades y temas de interés para garantizar la participación de diversos grupos mediante la búsqueda de propósitos comunes y un lenguaje común que trascienda las fronteras nacionales e institucionales.
- Establecer alianzas con múltiples instituciones que apoyen el programa, faciliten incidencia y garanticen que la toma de decisiones no solo provenga de arriba hacia abajo, sino que se nutra de información de abajo hacia arriba. Identificar a promotores/puntos focales que faciliten los debates.
- Establecer relaciones de trabajo sólidas que valoren y respeten los conocimientos y las contribuciones de todos, fomentando un entorno de confianza (generar confianza requiere tiempo, paciencia y perseverancia) y compromiso dentro de los diversos grupos de partes interesadas y entre ellos, garantizando el equilibrio de género, la representación de los países, las capacidades y la experiencia. Celebrar periódicamente reuniones presenciales para fortalecer las relaciones y utilizar la tecnología para mantener los vínculos (reuniones virtuales, grupos de WhatsApp, comunidades de práctica, entre otros).





► Coordinación

Los esfuerzos del ASL dentro de su componente de coordinación tienen como objetivo fortalecer la colaboración y el diálogo entre los gobiernos nacionales participantes, los equipos de proyecto del ASL, las agencias del GEF, la comunidad internacional de donantes y otras partes interesadas activas en la Amazonía, con el fin de mantener un compromiso amplio y continuo a nivel nacional e internacional para apoyar todos los esfuerzos del programa. Se promueve tanto la coordinación interna como la externa.

Coordinación interna

A nivel interno, el objetivo es fomentar la coordinación entre los proyectos nacionales del ASL. Se utilizan dos mecanismos principales para lograr una coordinación fluida: a) el Comité Directivo del Programa (PSC por sus siglas en inglés), que actúa como foro consultivo principal para facilitar la colaboración y promover sinergias entre los proyectos nacionales; y b) la Conferencia Anual, en la que representantes de los equipos de los proyectos nacionales y las agencias involucradas presentan los avances a nivel nacional y regional, discuten los temas de interés prioritarios e identifican futuras acciones de colaboración. Además de garantizar la coordinación de los temas que pretende abordar el ASL, el componente de coordinación también vela por que los temas transversales se tengan en cuenta y se reflejen en todos los proyectos, como el equilibrio de género, la participación de las partes interesadas y las oportunidades de recuperación verde inclusiva.



“Tener un programa para la Amazonía es poderoso y puede tener un impacto global sobre cómo no sólo compartir el conocimiento, sino garantizar que se incluya en la cultura institucional a todos los niveles como mejores prácticas. Esto se evidencia en reuniones ejecutivas como la de hoy, con agendas claras y definidas, y respuestas claras y sin ambigüedades” *Anónimo.*

Desafíos: La coordinación de un programa regional a largo plazo como el ASL incluye varios retos, el primero de los cuales es la evolución de los contextos nacionales y políticos, en los que, por ejemplo, las elecciones pueden provocar cambios en las prioridades políticas. Esto crea un riesgo de rotación en los equipos nacionales de los proyectos, lo que a su vez puede dar lugar a que los participantes tengan distintos niveles de compromiso y conocimientos, y afecta la continuidad de las actividades y la toma de decisiones. Además, muchos de los responsables de la ejecución de los proyectos tienen que dedicar su tiempo a otros muchos proyectos y programas. También supone un reto garantizar flujos de información que permitan a cada equipo nacional de proyecto comprender los contextos y actividades de los demás, de modo que puedan identificar eficazmente las oportunidades de colaboración y aprendizaje.

Lecciones y recomendaciones sobre coordinación interna:

- Crear un foro permanente que se reúna periódicamente en fechas planeadas con anticipación, con personas designadas, funciones y responsabilidades claras y con un esquema de toma de decisiones transparente y equilibrada.
- Mantener comunicación continua para la preparación y ejecución de programas y proyectos coherentes y de calidad, y garantizar igualdad de oportunidades para la participación, facultando a todos los miembros para tomar decisiones, solicitar actividades y asumir la responsabilidad de mostrar los resultados.
- Promover la continuidad fomentando la apropiación de las instancias de coordinación entre el personal técnico, reconociendo al mismo tiempo que los cambios son inevitables dados los contextos políticos y sociales.
- Fomentar la memoria institucional, la continuidad y la resiliencia a escala local, nacional y regional mediante la creación de una comunidad ASL fuerte.
- Reconocer que los socios tienen demandas que compiten por su tiempo, por lo que es importante encontrar formas de mantenerlos comprometidos y motivados. Además, ser eficientes en el uso del tiempo y evitar duplicaciones.
- Familiarizar a los nuevos miembros con el programa, los enfoques y las actividades, y anticipar las curvas de aprendizaje.
- Diseñar el programa y los presupuestos por adelantado, teniendo en cuenta el tiempo y los conocimientos necesarios para lograr una coordinación y gestión satisfactorias del programa. Gestionar las expectativas y garantizar que las actividades previstas sean factibles con los recursos disponibles (personas, tiempo, fondos).





Coordinación externa

Externamente, el equipo regional del proyecto identifica áreas clave de colaboración con iniciativas a escala amazónica dirigidas por otras organizaciones para proteger la biodiversidad, evitar la deforestación y restaurar las zonas degradadas. También, apoya el intercambio de mejores prácticas para reforzar las sinergias con otros programas y establecer alianzas con otras iniciativas.

“Este proyecto de coordinación es un complemento ideal de los esfuerzos nacionales, ya que proporciona una visión global de la cuenca del Amazonas y tiene acceso a otras oportunidades que luego se ponen a disposición de los participantes” Anónimo.

Desafíos: La coordinación externa puede ser un reto, ya que si bien existe interés por compartir ideas, perspectivas e información, es complejo evitar las duplicidades y aprovechar las oportunidades de colaboración. Las organizaciones y los donantes se centran en la ejecución de sus programas y pueden carecer de recursos y/o mandato para hacer un monitoreo continuo de lo que hacen los demás. Las agendas no coincidentes o incluso las necesidades de financiación también suponen un reto para la colaboración concreta.

Lecciones y recomendaciones sobre coordinación externa:

- Colaborar con las múltiples partes interesadas activas en la Amazonía para maximizar el impacto encontrando sinergias, evitando duplicaciones y llegando a un público más amplio.
- Mantener la disponibilidad para liderar y facilitar la coordinación. Reconocer que la colaboración es un proceso evolutivo y requiere el respeto de las prioridades y procedimientos de las distintas organizaciones y el reconocimiento de sus contribuciones.
- Asignar suficiente presupuesto, tiempo y recursos humanos a los procesos de colaboración y hacer hincapié continuamente en los beneficios de la colaboración dados los costes de transacción.
- Empezar procesos de colaboración de manera escalonada, capitalizar los triunfos, para así aumentar las posibilidades de éxito de la colaboración a largo plazo; por ejemplo, un seminario web conjunto puede abrir la puerta a otras colaboraciones.
- Involucrar a otros donantes genera un mayor impacto y un uso más eficiente de los recursos.

“La colaboración rara vez resulta si las partes interesadas se ven obligadas por los principios o la ‘ética’ de cooperación son mayores que los beneficios netos de la no cooperación, y la distribución de estos beneficios netos se percibe como justa”

(Grey, D.; Sadoff, C.; Connors, G. (2016). Más allá del río: A Practitioner Perspective. Banco Mundial).



► Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento y el intercambio de aprendizajes son elementos centrales del programa ASL. Las actividades pretenden responder a la demanda y las necesidades de conocimiento y capacidad de los participantes. El objetivo del ASL es compartir conocimientos *entre diferentes tipos de actores*, desde agricultores locales a líderes gubernamentales, pasando por científicos, administradores de áreas protegidas, ingenieros forestales, líderes comunitarios, etc.; *en toda la Amazonía*, desde la escala local a la regional; y *en múltiples temas*, desde la conservación a la agricultura climáticamente inteligente, la silvicultura, el cambio climático, las soluciones basadas en la naturaleza, etc. Para compilar conocimientos, el ASL recoge buenas prácticas emergentes sobre temas relevantes para los proyectos nacionales, así como lecciones de los mismos. Con el fin de intercambiar conocimientos y aumentar el aprendizaje, se organizan diversos eventos, como conferencias, mesas redondas, entrevistas a expertos, sesiones de formación colaborativas, visitas de campo y viajes de estudio a países para reunir a los actores involucrados con el programa con el fin de compartir conocimientos y alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Los equipos de proyecto y los beneficiarios actúan como receptores y proveedores de conocimientos. Como parte de la difusión de conocimientos, el proyecto regional creó la [Comunidad de Práctica del ASL](#) (CoP), un espacio dedicado a reunir a las partes interesadas del ASL para intercambiar información, compartir conocimientos, encontrar soluciones a retos comunes y difundir las lecciones aprendidas a través de la implementación. El equipo regional del ASL desempeña un papel clave, al convocar las reuniones, diseñar agendas y objetivos conjuntos para el aprendizaje, facilitar diálogos y encuentros con expertos, diseñar y financiar intercambios dentro y fuera de la región, y catalizar procesos e iniciativas en la región, en estrecha colaboración con el PSC y los equipos de proyectos nacionales.





“En mi opinión, uno de los principales instrumentos del programa regional para el intercambio de aprendizaje entre países han sido los cursos técnicos e intercambios de experiencias organizados periódicamente. En el caso de Brasil, tuvimos representantes que participaron en eventos sobre temas como acuerdos de conservación, gestión forestal comunitaria y turismo comunitario, entre otros. El intercambio de experiencias con los países socios en estos eventos es muy rico y nos ayuda a mejorar las acciones del proyecto nacional”

Otavio Ferrarini, Ministerio de Medio Ambiente de Brasil.

(Traducción desde el portugués por los autores)

Retos: Uno de los principales retos a los que se enfrentan las actividades de intercambio de conocimientos del programa ASL es cómo priorizar el amplio abanico de temas, sobre todo teniendo en cuenta la diversidad de la audiencia, los niveles de conocimiento, las expectativas y los idiomas. También existe una gran variedad en el tipo de conocimientos que aportan las partes interesadas, en particular los conocimientos locales, tradicionales y científicos. Animar a los participantes a tomar la iniciativa y fomentar un entorno de aprendizaje y una dinámica de grupo eficaz y atractiva es un reto fundamental en general y, en particular, en el contexto de la Amazonía, donde también se presenta el reto de la baja conectividad digital en muchos territorios.

Lecciones y recomendaciones sobre gestión del conocimiento:

- Adaptar las actividades de intercambio de conocimientos a las necesidades de los proyectos/países mediante un proceso que responde a la demanda, dando prioridad a los temas con potencial de reproducción y ampliación. Promover la apropiación de los eventos, incluso mediante el reparto de los costos y responsabilidades entre el proyecto regional y los proyectos nacionales.
- Utilizar diversas herramientas y enfoques, como publicaciones, seminarios web, talleres, viajes de estudio, grupos de trabajo, sitios web, blogs, boletines, plataformas de colaboración, entre otros.
- Tener claros los objetivos de los eventos, incluida una buena comprensión de las expectativas de los participantes, de sus posibles contribuciones, y tener un planteamiento bien estructurado para fomentar una buena dinámica de grupo. Proporcionar servicios de traducción para facilitar promover el intercambio entre los participantes, lo cual es necesario tanto para eventos presenciales como virtuales. Invertir en la creación de una buena red de personas interesadas, ya que esto ayuda a identificar expertos con conocimientos y experiencia relevantes que compartir; y reconocer y valorar los conocimientos de múltiples fuentes, poniendo en primer plano los conocimientos, normas y costumbres locales, tradicionales e indígenas.
- Asegurar el liderazgo, objetivos de aprendizaje comunes, un entorno de confianza y, sobre todo, dedicar el tiempo-tanto del facilitador o facilitadores como de los miembros de los grupos- para que los grupos de trabajo tengan éxito.
- Establecer una plataforma/sistema común de conocimientos en varios idiomas que se convierta en un repositorio de fácil acceso para almacenar, revisar e intercambiar información, incluidos informes y presentaciones de seminarios web. Esto permite fomentar la participación continua de las partes interesadas y promover la sostenibilidad de la red y las relaciones más allá de la vida del programa. Garantizar que el material sea fácilmente accesible y descargable, incluso desde zonas con un acceso a Internet escaso o deficiente.
- Promover el intercambio y el diálogo entre iguales a través de talleres que permitan el debate o las visitas de campo y difundir materiales contextuales y de referencia con antelación a los participantes para aprovechar al máximo el tiempo de aprendizaje en persona. Esto es especialmente cierto en el caso de los viajes de estudio y los talleres, en los que el tiempo suele ser limitado y es fundamental aprovechar al máximo las interacciones sobre el terreno en tiempo real.



► Comunicaciones

La estrategia de comunicación del ASL pretende divulgar conocimientos y concientizar sobre la importancia de la región amazónica como proveedor clave de beneficios ambientales locales, nacionales y globales, así como de los servicios esenciales necesarios para un desarrollo inclusivo sostenible. La estrategia también pretende mostrar el valor añadido del ASL para construir y fomentar una visión regional de la Amazonía. Esto incluye destacar las actividades que se llevan a cabo en los proyectos nacionales, el repositorio de conocimiento que el ASL conserva, produce e intercambia, la comunicación sobre el impacto del programa y la promoción del trabajo complementario de nuestros socios. El equipo regional del proyecto coordina un grupo de trabajo sobre comunicación con representación de cada país, que promueve el intercambio de ideas, organiza eventos y campañas conjuntas y orienta las iniciativas de comunicación nacionales para que los mensajes y las herramientas estén en consonancia con los objetivos generales del programa.



“La comunicación en el ASL ha sido muy eficaz, decidida y proactiva. La Agencia Líder ha sido capaz de llegar a todos los niveles (directivo, técnico y comunitario) de las partes interesadas”. *Laura Bermudez, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.*

Retos: Para lograr lo anterior, el proyecto regional ASL se enfrenta al reto de desarrollar y aplicar una estrategia de comunicación capaz de satisfacer las necesidades e intereses de un amplio abanico de actores. Además, tiene que encontrar la manera de mantenerse al día de los nuevos conocimientos sobre el terreno y de la experiencia, los conocimientos y el aprendizaje más detallados y específicos de los proyectos nacionales, y presentarlos de forma accesible.

“Me gustó mucho la opción de los intérpretes, porque permite entender con más precisión lo que la persona quiere decir en su lengua materna” *Anónimo.*

Lecciones y recomendaciones sobre comunicaciones:

- El formato y el modo de difusión de los mensajes deben adaptarse a las audiencias específicas, para así ser eficaces, reconociendo la diversidad de las audiencias potenciales.
- Garantizar que las comunicaciones (por ejemplo, reuniones, PowerPoints, boletines, etc.) se realicen en todos los idiomas para que todos puedan entender, participar y sentirse cómodos.
- Difundir periódicamente información y productos utilizando múltiples herramientas de comunicación (p. ej., eventos, seminarios web, informes, boletines, blogs, StoryMaps, vídeos) y canales (p. ej., sitio web, redes sociales, C4D) para garantizar que se llegue al máximo número de interesados.
- Establecer un foro o grupo de trabajo conjunto de expertos en comunicación, con integrantes de los distintos proyectos, para facilitar coordinación de los esfuerzos nacionales y regionales, identificar nuevos públicos y promover el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.
- Difundir los resultados de otras iniciativas relacionadas con el programa para facilitar la coordinación y la creación de alianzas y celebrar los logros de los demás.
- Contar con personal especializado en comunicación como miembros del equipo principal del programa y asegurarse que conocen todas las actividades del programa y entienden los matices de lo que hay que comunicar y cuándo, para que la difusión de la información sea clara y oportuna.



► Reportes, monitoreo y evaluación

El ASL cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación (M&E por sus siglas en inglés) a nivel de programa, apoyado por el proyecto de coordinación regional, para fundamentar las decisiones del programa, facilitar las medidas de gestión adaptativa, apoyar otros componentes del proyecto y orientar la ejecución de los proyectos nacionales. El sistema agrega los datos de los proyectos nacionales para informar sobre los avances mediante indicadores y subindicadores principales del GEF, un marco de resultados y encuestas de satisfacción, además de datos cualitativos recogidos a través de informes y entrevistas. El equipo del ASL difunde esta información en los informes anuales del programa, los boletines informativos y el sitio web del ASL; realiza un monitoreo de los resultados, efectos y desafíos del programa; y garantiza la alineación de las actividades de los proyectos nacionales con los componentes específicos del programa. Se proporciona orientación, revisión de calidad y formación a los equipos de los proyectos nacionales para ayudarles a adoptar estas herramientas, armonizar los enfoques y garantizar un sistema eficaz de monitoreo y evaluación integrado. El proyecto regional coordina un grupo de trabajo de M&E con especialistas de cada proyecto nacional para facilitar la recopilación de datos y la garantía de calidad, identificar los requisitos de formación y desarrollar un sistema de apoyo para mejorar la calidad de los productos del programa.





“Empieza por tener grupos de monitoreo y evaluación que trabajen juntos y compartan sus informes, lo que ayuda a conocer lo que hacen los demás y a identificar oportunidades de colaboración cruzada”. La recién lanzada formación en M&E abre muchas posibilidades para que los países compartan conocimientos sobre cómo desarrollar buenos indicadores y supervisar los proyectos de una manera más eficaz, y tener equipos más capaces de identificar, capturar y compartir esas lecciones es un impacto asombroso que el ASL podría tener.”

Isabel Filiberto, WWF.

Desafíos: A pesar de contar con una Teoría del cambio común, el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de los programas del ASL es complejo, ya que cada país tiene sus propias realidades específicas y los proyectos nacionales tienen diferentes prioridades temáticas. Además, incluso una vez que se ha establecido un sistema a nivel de programa, existen desafíos prácticos que deben abordarse. Por ejemplo, para la consolidación de los datos de los diversos proyectos nacionales, y la retroalimentación de esta información a la comunidad del ASL para fomentar la adopción de medidas de gestión adaptativa, surge el reto que cada proyecto nacional tiene sus propios procesos, procedimientos, formatos y calendarios de supervisión y presentación de informes. Medir el impacto del propio proyecto de coordinación regional también plantea retos, tanto en el monitoreo de la aplicación práctica de los intercambios de conocimientos en el trabajo, como en la identificación y medición cuantitativa de la contribución de los procesos de formación y diálogo a los indicadores principales del programa.

Lecciones y recomendaciones sobre reportes, monitoreo y evaluación:

- Supervisar y evaluar no sólo los resultados del proyecto, sino también recopilar lecciones que permitan una gestión adaptativa. Las lecciones pueden provenir de momentos específicos o de encuestas continuas y recopilación de información tras las actividades de gestión del conocimiento y/o de los miembros del PSC.
- Facilitar y garantizar la presentación de informes armonizados a nivel de programa y el monitoreo de los resultados fomentando un proceso colectivo mediante el acuerdo sobre un conjunto de indicadores comunes que cada país deberá supervisar y sobre los que deberá informar. Basarse en los indicadores existentes (indicadores principales del GEF) más algunos adicionales para minimizar la carga de los proyectos y crear una plantilla común de presentación de informes que ayude a la agregación a nivel programático.
- Fomentar la apropiación de los informes del programa para alentar la participación de los equipos nacionales de proyecto a la hora de proporcionar información nacional y contribuir al producto final.
- Contar con un especialista en monitoreo en el equipo central del proyecto de coordinación regional o del programa, responsable tanto de coordinar las actividades de monitoreo como de recopilar información para garantizar que las actividades y comunicaciones del programa satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Identificar los imprevistos y reaccionar ante ellos, establecer medidas para mitigar riesgos, y utilizar eficazmente los informes para orientar la gestión y adaptar las medidas.



Más información sobre el ASL

Sitio web del ASL:

<https://www.worldbank.org/en/programs/amazon-sustainable-landscapes-program>

Sitio web del C4D: <https://collaboration.worldbank.org/content/sites/collaboration-for-development/en/groups/amazon-sustainable-landscapes-program-cop/Espanol.html>

Para más información nos puede contactar en asl-info@worldbank.org



Créditos fotográficos: **Portada** FUNBIO | Petr Salinger/Shutterstock
Páginas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 Walter Wust/SERNANP
Página 11 FUNBIO
Página 13 Rodrigo Durán Bahamón DTAM
Páginas 14, 15, 16, 17, 18 Walter Wust/SERNANP
Página 19 Ivonne Cueto
Página 20 Íñigo Maneiro/SERNANP
Páginas 21, 22, 23, 24 Walter Wust/SERNANP
Página 25 FUNBIO | Petr Salinger/Shutterstock