

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Desarrollo

Evaluación del modelo de red transfronteriza Alianza de Aguas Amazónicas del Proyecto Conservando Juntos

María Cristina Santillán Sánchez

Tutora: Eulalia Susana Flor Recalde

Quito, 2025

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional



Reconocimiento de créditos de la obra
No comercial
Sin obras derivadas



Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María Cristina Santillán Sánchez, autora del trabajo intitulado “Evaluación del modelo de red transfronteriza Alianza de Aguas Amazónicas del Proyecto Conservando Juntos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión para el Desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 24 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 30 de diciembre 2025

Firma:

Resumen

Las redes transfronterizas de cooperación han emergido a través del tiempo como mecanismos innovadores para la gestión colectiva de una visión en común. En este contexto, la Alianza Aguas Amazónicas, iniciativa liderada por la organización Wildlife Conservation Society, representa un referente en el ámbito de la implementación de estrategias de conservación en la cuenca amazónica mediante la articulación con actores públicos, privados y comunidades locales de la región.

Desde esta perspectiva, esta investigación analiza el modelo de gestión y el avance programático y financiero que fue alcanzado en el periodo enero 2022 a diciembre 2024 mediante el financiamiento del donante USAID en el marco del Proyecto Conservando Juntos. La investigación adoptó un enfoque analítico con metodología mixta para analizar la estructura, gobernanza y efectividad de la red transfronteriza Alianza de Aguas Amazónicas. El estudio combinó el análisis de información presupuestaria de recursos invertidos por USAID con entrevistas a actores clave, a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de Alianza.

El análisis llevado a cabo permite concluir que ésta representa un modelo eficiente y efectivo en la implementación de estrategias de conservación. No obstante, su efectividad a largo plazo depende de una gobernanza más sólida producto de una mayor participación de los socios en los espacios de trabajo, así como la implementación de mecanismos de incidencia que ayuden a amplificar su posicionamiento regional.

En consecuencia, se evidencia que un desempeño estratégico junto con una adecuada rendición de cuentas y monitoreo de resultados medible, son pilares claves en modelos transfronterizos como el de la Alianza Aguas Amazónicas.

Palabras clave: evaluación, redes, estrategias, eficacia, eficiencia, desarrollo, gobernanza

A Dios, por demostrarme su amor y misericordia cada día.

A mis padres, porque los amo y su amor y enseñanzas son parte de mi esencia.

Agradecimientos

A Dios porque tras buscarlo encontré vida y propósito.
A mi familia por siempre ser y estar.
A mi tutora Eulalia Flor por su disposición, paciencia y guía oportuna.
A la Alianza Aguas Amazónicas por brindarme la oportunidad de acceder a la riqueza de sus datos generados y realizar así esta investigación.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	14
Abreviaturas y siglas	15
Introducción	17
Capítulo primero Marco teórico conceptual	21
1. Concepciones de desarrollo: evolución histórica	21
2. Desarrollo sostenible, posdesarrollo y libertad.....	25
3. Cooperación internacional para el desarrollo, definiciones, actores y estrategias .	30
4. Redes transfronterizas, definición, características y aportes a la cooperación	34
Capítulo segundo Contexto de la Alianza Aguas Amazónicas	39
1. Importancia estratégica de la cuenca amazónica y principales amenazas	39
2. Creación y estructura de la Alianza Aguas Amazónicas	44
3. Gobernanza y estrategias de incidencia.....	47
4. Logros y oportunidades de financiamiento	57
Capítulo tercero Evaluación del Modelo de Gobernanza, eficiencia y efectividad de la Alianza Aguas Amazónicas	65
1. Marco analítico y dimensiones de eficiencia y efectividad	65
2. Metodología	67
3. Evaluación del modelo de gobernanza	69
4. Aplicación de entrevistas	71
5. Evaluación de la eficacia, resultados en estrategias de conservación	82
6. Evaluación de la eficiencia del gasto de la alianza aguas amazónicas	89
Conclusiones.....	97
Obras citadas.....	101
Anexos	107

Anexo 1: Cuestionario para evaluar el modelo de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas	107
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Figuras y tablas

Figura 1. Estructura de gobierno Alianza Aguas Amazónicas	45
Figura 2. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por nivel de actuación	51
Figura 3. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por país	52
Figura 4. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por tipo de institución	52
Figura 5. Logos socios Alianza Aguas Amazónicas, 2022-2024	53
Figura 6. Nube de códigos resultados entrevistas actores Alianza Aguas Amazónicas .	69
Figura 7. Resultados entrevistas, sugerencias de mejora comunicación interna	77
Figura 8. Resultados entrevistas, sugerencias para mejorar la participación durante las Asambleas.....	79
Figura 9. Resultados entrevistas, efectos producidos por tiempo invertido durante las Asambleas.....	79
Figura 10. Resultados entrevistas, sugerencias de cambios al diseño del plan anual y su ejecución.....	80
Tabla 1. Lista de socios Alianza Aguas Amazónicas	51
Tabla 2. Lista de estrategias y tácticas Plan de Comunicación interna	55
Tabla 3. Estrategias de conservación Alianza Aguas Amazónicas	56
Tabla 4. Actores entrevistados Alianza Aguas Amazónicas	71
Tabla 5. Indicadores propuestos Alianza Aguas Amazónicas	82
Tabla 6. Informe de ejecución Alianza Aguas Amazónicas.....	89

Abreviaturas y siglas

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CADAP	Consejo Amazónico de Desarrollo Acuícola y Pesquero
CCA	Ciencia Ciudadana
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIBIOMA	Centro de Investigación en Biodiversidad y Medio Ambiente
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
CINCIA	Centro de Innovación Científica Amazónica
CMIA	Coalición contra la Minería Ilegal en la Amazonía
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COICA	Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
COP	Conferencia de las Partes
CO ₂	Dióxido de Carbono
CIRA UABJB	Museo Ictiología Dr.Jorge Estivarez Justiniano
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAPEMAT	Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Mato Grosso
FILAC	Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe
FIU	Universidad Internacional de Florida
FOS	Foundation of Success
IBC	Instituto del Bien Común
IDH	Indice de Desarrollo Humano
IDSM	Instituto de Desenvolvimiento Sustentable Mamirauá
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
INABIO	Instituto Nacional de Biodiversidad
INDH	Instituto Nacional de Derechos Humanos
IPIAP	Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca
IRD	Instituto de Investigación para el Desarrollo
ISI	Industrialización por Sustitución de Importaciones

ITS	Instituto de Tecnología y Sociedad do Río
MAG	Marco Análitico de Gobernanza
MOPEBAM	Asociación Movimiento de Pescadores del Bajo Amazonas
MUSM	Departamento de Ictiología del Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
NDC	Contribución Determinada a Nivel Nacional
NEAP	Núcleo de Ecología Acuática y Pesca de la Amazonía
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMEC	Otras Medidas Efectivas de Conservación Basadas en Áreas
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización sin fines de lucro
OPAN	Operación Amazonía Nativa
OTCA	Organización del Tratado de Cooperación Amazónica
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	Proyecto Salud y Alegría
RAISG	Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada
RAMIF	Red Amazónica de Manejo Integral del Fuego
SINCHI	Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas
TCA	Tratado de Cooperación Amazónica
TNC	The Nature Conservancy
UFAM	Universidad Federal del Amazonas
UFMT	Universidad Federal de Mato Grosso
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNIR	Universidad Federal de Rondonia
USAID	United States Agency for International Development
USFQ	Universidad San Francisco de Quito
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wildlife Fund

Introducción

En los últimos años, las iniciativas de conservación ambiental implementadas mediante proyectos financiados por la cooperación internacional en regiones estratégicas como la cuenca amazónica, han captado importantes recursos económicos del exterior.

El objetivo de estas iniciativas es sobretodo lograr enfrentar desafíos ambientales globales mediante alianzas y programas regionales que involucren a múltiples actores y países cuyo eje central sea entre los más relevantes la promoción del desarrollo sostenible en las zonas de intervención. No obstante, así como se conoce que en especial la Amazonía capta la atención de donantes internacionales quienes en su mayoría tienen un alto interés en seguir invirtiendo recursos en esta región, también es de común conocimiento que lamentablemente, la mayoría de programas que se implementan a través de la cooperación, cuentan con un número limitado de evaluaciones finales que socialicen los resultados alcanzados, además que generalmente no existen análisis sobre la eficiencia y eficacia de los recursos invertidos durante la ejecución de los diferentes programas.

Es así que aspectos como la coordinación, la distribución de recursos, la rendición de cuentas y la medición de resultados , los cuales son factores clave para la sostenibilidad de la implementación de iniciativas promotoras de desarrollo en la región, presentan importantes desafíos.

Una de las iniciativas que se implementa en la cuenca amazónica a partir del año 2019, es la red transfronteriza Alianza de Aguas Amazónicas la cual formó parte de las actividades programáticas del Proyecto Conservando Juntos el mismo que fue puesto en marcha por la organización sin fines de lucro estadounidense Wildlife Conservation Society (WCS) y financiado por la ex agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Los principales donantes de la Alianza de Aguas Amazónicas han sido USAID y la Fundación Gordon y Betty Moore Foundation y se encuentra compuesta por treinta organizaciones ubicadas entre los países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Brasil, Estados Unidos, Perú y Francia. Su objetivo general es articular esfuerzos de conservación para fomentar el desarrollo y la permeabilidad del paisaje acuático de la cuenca amazónica mediante cuatro estrategias correspondientes a gobernanza para incidencia efectiva,

gestión de áreas prioritarias, planificación sectorial y territorial y fortalecimiento de la gobernanza pesquera a múltiples escalas.

A pesar del enfoque innovador de desarrollo sostenible en la región mediante la figura de red transfronteriza; a la fecha, no ha existido la oportunidad de realizar investigaciones que evalúen su gestión tanto respecto a su estructura organizativa y de gobernanza, así como la eficiencia y eficacia del uso de los recursos financieros invertidos y los resultados programáticos obtenidos.

Dichas brechas de información dificultan la toma de decisiones basadas en evidencia por parte de donantes, gestores de la cooperación y organizaciones ejecutoras al igual que limitan la posibilidad de replicar o ajustar el modelo de red transfronteriza para mejorar su impacto.

En este contexto, se plantea la necesidad de realizar una evaluación del modelo de red transfronteriza a fin de analizar su desempeño desde una perspectiva de análisis organizacional, eficiencia y eficacia en el marco del Proyecto Conservando Juntos, en el periodo enero 2022-diciembre 2024.

En este sentido, la pregunta central que guiará la presente investigación es ¿Qué tan eficiente y efectiva ha sido la Alianza Aguas Amazónicas como modelo de red transfronteriza en la implementación de estrategias de conservación bajo el Proyecto Conservado Juntos financiado por USAID?

Las respuestas a esta interrogante se basarán en el marco teórico objeto de este análisis dando énfasis a la concepción de desarrollo sostenible y desarrollo como libertad, así como en un estudio analítico que caracterizará la estructura, dinámica y gobernanza de la red.

En el ámbito metodológico, la investigación adopta un enfoque analítico, orientado a caracterizar la estructura, la dinámica y el modelo de gobernanza de la red transfronteriza Alianza Aguas Amazónicas, así como a analizar su efectividad como mecanismo de coordinación transfronteriza en la cuenca amazónica a partir de criterios de eficiencia y eficacia.

El análisis de la información se realizará mediante una metodología de enfoque mixto, que combina el análisis de información presupuestaria de los recursos invertidos por el donante para la construcción de indicadores financieros, al igual que entrevistas a actores clave de la Alianza orientadas a evaluar el modelo de gobernanza.

El primer capítulo está dirigido al desarrollo del marco conceptual de las diversas teorías del desarrollo con la revisión a profundidad de la teoría de desarrollo que se encuentra relacionada directamente con la pregunta central de este estudio, al igual que el análisis de los conceptos de cooperación internacional y redes.

El segundo capítulo presenta el contexto de la Alianza de Aguas Amazónicas con información como los antecedentes del Proyecto Conservando Juntos, la importancia estratégica de la cuenca amazónica, las principales amenazas ambientales que se enfrentan en esta región, presentación del contexto de la creación y estructura de la Alianza, así como los primordiales logros y oportunidades de financiamiento.

El tercer capítulo aborda la evaluación del modelo de gobernanza de la Alianza mediante entrevistas a actores centrales de interés que son parte de la misma y además, se expone la evaluación de la eficiencia del uso de los recursos financiados por USAID, así como la eficacia en los logros alcanzados analizando los principales resultados en el periodo de estudio en relación a las cuatro estrategias de conservación de la red.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Capítulo primero

Marco teórico conceptual

En este capítulo se presenta la evolución histórica y el marco conceptual relacionado a la concepción de desarrollo. Se exploran de tal forma las bases teóricas vinculadas al desarrollo sostenible, posdesarrollo y libertad. Además, se aborda la temática de cooperación internacional para el desarrollo, centrándose en las definiciones, actores y estrategias principales. El análisis presenta también el contexto de las redes transfronterizas, enfatizando su definición, características y aportes relevantes a la cooperación. Mediante este abordaje conceptual, se sientan las bases para el análisis de la información presentada en los siguientes capítulos, contextualizando la relevancia de la integración de los conceptos de desarrollo, cooperación internacional y redes transfronterizas.

1. Concepciones de desarrollo: evolución histórica

La conceptualización del desarrollo ha sido una de las más debatidas a partir del siglo XX en el que inicialmente el enfoque de este concepto fue vinculado únicamente al crecimiento económico y al proceso de modernización de la sociedad. Paulatinamente, la comprensión de este término ha ido evolucionado hacia una noción más compleja y multidimensional que abarca aspectos no tan sólo económicos, sino además, sociales, culturales, ambientales y políticos. Esta evolución refleja tanto cambios en la realidad global, así como el impacto de diversas corrientes teóricas y críticas que han enriquecido su comprensión.

En la etapa de posguerra, el desarrollo fue concebido principalmente como un proceso lineal de crecimiento económico e industrialización, basado en el modelo de los países occidentales. Uno de los principales exponentes de este pensamiento fue el autor, Walt W. Rostow (1960), quien en su obra *Las etapas del crecimiento económico, un manifesto no comunista*, propuso la teoría de las etapas del crecimiento económico la misma que planteaba que las sociedades transitan por cinco fases hasta alcanzar la difusión en masa de bienes y servicio, lo cual aseguraba el alcance del aparente exitoso modelo capitalista occidental. Según Rostow, el inicio de partida es la sociedad tradicional la cual se caracteriza debido a que el rendimiento de la producción per cápita

era limitado dado el restringido acceso a la ciencia y técnicas modernas de trabajo y al no poder ser éstas aplicadas de forma regular y sistémica. La segunda etapa de crecimiento económico es la que se caracteriza por las condiciones previas existentes para el impulso inicial. Según el autor, dichas condiciones

se desarrollaron claramente, en la Europa occidental de fines del siglo XVII y principios del siglo XVIII, a medida que las interiordades de la ciencia moderna comenzaban a traducirse en nuevas funciones de producción, en la agricultura y en la industria, en un marco dinámico que provenía de la expansión lateral de los mercados mundiales y de la competencia internacional entre unos y otros. (Rostow 1960, 18)

Durante esta etapa, los ideales de progreso económico y bienestar en general fueron tomando forma en el imaginario de la sociedad por lo que se da inicio al surgimiento de la banca, inversiones, mejora en la educación y política. Posteriormente, el periodo del impulso inicial o despegue es según Rostow el puntal decisivo que identifica a la sociedad como moderna y por tanto el crecimiento económico ya no es fluctuante sino permanente, lo cual da paso a la cuarta etapa conocida como madurez. Dicho periodo se caracteriza porque la economía es capaz de desplazar a las industrias que propiciaron su impulso inicial, y aplicar así de forma efectiva los frutos de la tecnología moderna (Rostow 1960, 22). Por último, la era del consumo en masa es el periodo en el que los bienes y servicios duraderos de consumo entran en auge, así como el notorio incremento del ingreso real per cápita de los individuos.

La conceptualización del desarrollo según Rostow, podría ser considerada una interesante línea base para la época de análisis; sin embargo, las limitaciones de esta propuesta son que su estudio se encuentra enfocado en la experiencia de países del Norte como el Reino Unido y los Estados Unidos, ignorando así particularidades históricas y culturales de países en desarrollo, mismas que deberían ser consideradas al momento de asumir que todos los países son capaces de seguir la misma trayectoria lineal de crecimiento.

En línea a las teorías clásicas del desarrollo, se encuentra la propuesta por el Premio Nobel de Economía en 1979, Arthur Lewis, quien plantea que las economías en desarrollo tienen una estructura dual. El sector tradicional, agrícola, de baja productividad y con excedente de mano de obra, y por otro lado el sector moderno, urbano, industrial y por tanto de mayor productividad, el cual puede absorber el excedente laboral del campo, sin que esto ocasione una reducción en los salarios. El supuesto considerado para la expansión del mercado es que el sector moderno reinvierte sus ganancias por lo que la

absorción de los trabajadores es continua. En consecuencia, progresivamente el sector moderno crece, la oferta laboral excedente disminuye y los salarios empiezan a subir, atrayendo así mejora en las condiciones de vida de la sociedad. Según Lewis (1954,132) “cuando el modelo dispone de una oferta ilimitada de mano de obra a un salario real constante, y si una parte de los beneficios se reinvierte en capacidad productiva, los beneficios aumentarán continuamente en relación con la renta nacional y también aumentará la formación de capital”.

Pese a que el modelo planteado por Lewis fue considerado una base importante para las políticas de industrialización en países en desarrollo en las décadas de 1950 y 1960, una de las principales limitaciones de su propuesta es que asume la reinversión automática de las ganancias por los empresarios, lo cual no siempre era posible, además que desafíos como el desempleo y subempleo eran un desafío con los cuales los gobiernos tenían aún que lidiar.

En contra-oposición a estas visiones clásicas del desarrollo, en América Latina, Raúl Prebisch, desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), criticó la concepción del desarrollo y el libre mercado puesto que para él era evidente que los términos de intercambio desfavorecían sistemáticamente a los países exportadores de materias primas. Propuso así un modelo conocido como industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y una intervención activa del Estado como pilares fundamentales del desarrollo. Esta propuesta se basa en industrializar las economías latinoamericanas produciendo internamente los productos que anteriormente se importaban, como manufacturas. Los objetivos primordiales de este mecanismo eran reducir primordialmente la dependencia externa de bienes industriales, desarrollar la industria nacional mediante una sostenida inversión estatal y aumentar la autonomía económica de los países periféricos víctimas del progresivo crecimiento de la época. Según Prebisch (1981,28),

Hay generalmente en las ciudades una pléthora de mano de obra de muy inferiores ingresos: además de la gente desocupada, todos los servicios personales no calificados, desde el servicio doméstico hasta el ínfimo comercio callejero, así como las actividades artesanales de carácter precapitalista. Toda esta gente está al margen del progreso técnico; pero a medida que se desenvuelven las actividades absorbentes, también tiende a desplazarse hacia ellas el incremento de la población activa y aún de la población existente en aquellos grupos inferiores, en busca de mayor remuneración.

Cumplida la primera etapa de sustituciones, viene la etapa de sustitución de bienes de consumo, los cuales requieren un mercado con particularidades diferentes que el

nacional. Se ocasiona así nuevos incrementos en la demanda de importaciones; sin embargo, no se genera un incremento similar en el rubro de las exportaciones, lo cual produce en la economía lo que Prebisch denomina como *estrangulamiento exterior*. En consecuencia, la dinámica del capitalismo periférico reproduce la desigualdad, impidiendo que los países periféricos alcancen niveles de desarrollo similares a los del centro, ante lo cual, el autor plantea la transformación estructural mediante políticas de industrialización, integración regional y fortalecimiento del mercado interno, acompañadas de una oportuna intervención estatal.

Durante las décadas de 1970 y 1980, los límites del enfoque centrado exclusivamente en lo económico se hicieron evidentes. A pesar del crecimiento del producto interno bruto (PIB) en varios países, persistían en otros, elevados niveles de pobreza, desigualdad y exclusión social. Fue entonces cuando surgieron enfoques alternativos, como el del desarrollo humano impulsado por el economista Amartya Sen (2000), quien en su obra *Desarrollo y Libertad*, argumenta que:

Es necesario examinar e investigar los fines y los medios del desarrollo para comprender mejor el proceso de desarrollo; sencillamente, no es suficiente fijarse como objetivo básico la maximización de la renta o de la riqueza, que, como señaló Aristóteles, “no es más que un instrumento para conseguir otro fin”. Por esa misma razón, no es sensato concebir el crecimiento económico como un fin en sí mismo. (Aristóteles 1096 5-7, citado en Sen 2000,30)

En su concepción de desarrollo, Sen (2000) otorga al individuo el rol de “agente” y establece que la capacidad de agencia es aquella que habilita al sujeto actuar a favor de propio interés, generando cambios positivos en el entorno económico, político y social. Es así que él propone cinco libertades instrumentales las cuales según su perspectiva de desarrollo, son los *medios o instrumentos* que contribuyen a la capacidad de los individuos para vivir más libremente, mismas que son complementarias la una de la otra. Éstas son: libertades políticas o derechos humanos, servicios económicos, oportunidades o también conocidas como servicios sociales, garantías de transparencia y seguridad protectora.

La propuesta ampliada del desarrollo establecida por Sen dio origen a nuevos instrumentos para medir el desarrollo, como el Índice de Desarrollo Humano (IDH) conducido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que integra indicadores de educación, salud e ingresos. En consecuencia, a partir de la década del noventa se re-direccióñó la conceptualización del desarrollo hacia un enfoque multi-dimensional, centrado en las personas y sus capacidades, mucho más allá del crecimiento

económico como tal. Paulatinamente, este concepto ha ido evolucionando incorporando así nuevos principios como sostenibilidad, equidad de género, interculturalidad, participación ciudadana, resiliencia ambiental, entre otros.

El planteamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las Naciones Unidas en el año 2015 refleja esta síntesis conceptual, al integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo en una agenda global e interdependiente la cual actualmente es conocida como Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Mediante el establecimiento de 17 objetivos y 169 metas concretas, se busca erradicar la pobreza mundial, proteger el planeta y asegurar prosperidad para nuestro entorno. Lamentablemente, en el último informe anual de evaluación del progreso de julio 2025, se dio a conocer que, de las 169 metas concretas, 48 % muestra progreso y 18 % han regresado a niveles menores a los establecidos en la línea base establecida en el 2015 (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas 2025, 4).

En síntesis, la evolución del concepto de desarrollo evidencia una transición desde concepciones meramente económicas y lineales hacia enfoques multi-dimensiones y participativos en los cuales el bienestar y progreso de la humanidad abarca no sólo el concepto de incremento en la renta, o producto interno bruto, sino además la libertad del ser de los individuos. Esta transformación conceptual es clave para el entendimiento más profundo del desarrollo social, pues permite entrelazar armónicamente el diseño más efectivo, equitativo y sostenible de políticas públicas, programas y proyectos centrados en el bienestar de las personas y de los territorios.

2. Desarrollo sostenible, posdesarrollo y libertad

A partir de 1972, el escenario global de crecimiento económico incorporó un nuevo enfoque en la conceptualización del desarrollo, representado por el desarrollo sostenible. Esta conceptualización más holística fue introducida en el informe Nuestro Futuro Común, presentado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo. Dicho informe marcó un hito al proponer por primera vez en la historia el concepto de sostenibilidad, integrando de manera articulada los tres pilares fundamentales del desarrollo: el social, el ambiental y el económico. En este marco, el desarrollo sostenible busca “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas 2025, párr. 2).

De acuerdo con el autor Jeffrey Sachs (2014, 29-30), quien coincide con la interacción de las tres aristas planteadas anteriormente, el desarrollo sostenible surge como renovada forma de planteamiento de los objetivos en una sociedad cada vez más consciente de la necesidad de fomentar el bienestar tanto actual como futuro de sus ciudadanos. En consecuencia, para que la sociedad sea capaz de alcanzar este fin, él propone una cuarta arista u objetivo y es la buena gobernanza, refiriéndose a los servicios básicos los cuales no son únicamente responsabilidad de los gobiernos, sino también de las empresas, al desenvolverse éstas en el entorno respetando las leyes, normas, y asegurando sobre todo el correcto y justo trato hacia sus trabajadores, así como hacia el medio ambiente.

Lamentablemente, es de común conocimiento que la *sociedad ordenada*, a la que hace referencia Sachs, es una verdadera utopía debido al desenfreno en el consumo de los recursos del planeta, los mismos que han sido consumidos y explotados como si éstos fueran ilimitados. Es así que autores como Meadows (et al. 1992,134) señalan que “los motivos que conducen a evitar en forma generalizada la cuestión de los límites son políticos. Cualquier conversación sobre los límites se transforma en una amargo debate, ya en curso, sobre quiénes son los verdaderos contaminantes del mundo”. Dichos problemas sin solución técnica, son los que parecería que han surgido con el fin de implantarse en la sociedad y aún cuando se habla de los grandes beneficios que la era de la revolución digital ha generado, el ideal de un mundo sostenible se resquebraja paulatinamente puesto que las aristas sociales y ambientales del desarrollo poco o nada se ven beneficiadas de los avances tecnológicos del presente siglo.

La vinculación del progreso con que la sociedad ha ido cada vez más modernizándose a través del tiempo es discutida por el autor Correa Restrepo (2017,27), quien señala que el concepto de sostenibilidad se diferencia a la economía ambiental en la dimensión del tiempo siendo que “la sostenibilidad es ante todo un tema de largo plazo, si las sociedades pueden continuar por siempre bajo los comportamientos de producción y consumo actuales, y si las reglas económicas del juego conducirán a realizar elecciones que sean viables en el largo plazo.Aquí el largo plazo es un periodo mucho mayor a cincuenta años o inclusive siglos”.

En este aspecto, también es importante mencionar a Arturo Escobar (1995,12), quien plantea en su artículo, “El Desarrollo Sostenible: Diálogo de discursos”, que la relación entre naturaleza y sociedad se responde a través de tres perspectivas: liberal, culturalista y ecosocialista. La conexión basada en la cultura, es la que el autor señala

como aquella que cataloga a la cultura como la responsable de ocasionar la crisis ambiental. Por tanto, para los culturalistas, es imposible que exista una conexión entre crecimiento económico y ambiente, buscando así “rescatar el valor de la naturaleza como ente autónomo, fuente de vida no solo material sino también espiritual”.

Según esta perspectiva, el proceso del desarrollo representa una construcción cultural del mundo occidental mediante el cual se busca extender una visión colonial de progreso sobre los pueblos del Sur global, imponiendo modelos ajenos a sus realidades históricas, territoriales y culturales. Así, aún cuando el desarrollo sostenible incorpore cuestiones ambientales y no meramente económicas, continúa reproduciendo los mismos esquemas de poder del paradigma moderno, al definir qué es *bueno* para todos desde un marco universalista.

Otro autor que aborda el concepto de desarrollo desde una perspectiva más amplia y crítica es Gilbert Rist (2022,13), quien en su obra *El desarrollo: historia de una creencia occidental*, propone una comprensión más *objetiva* del desarrollo, en cuya construcción conceptual “el objeto es siempre una construcción de quien lo observa”.

Desde esta premisa, se subraya la necesidad de ampliar el marco interpretativo del desarrollo, señalando que su comprensión varía según la perspectiva desde donde se establece; desde el *desarrollador*, quien impone modelos, o desde el *desarrollado*, quien recibe las directrices a manera de recetas universales. En este sentido, se sostiene que el desarrollo es menos una realidad empírica que un mito moderno, “el desarrollo no es un hecho observable, sino una representación, una creencia colectiva que moviliza instituciones y recursos en función de un ideal de bienestar que no es compartido universalmente”.

Esta crítica permite cuestionar la noción de desarrollo sostenible, entendida no solo como un ideal de equilibrio entre economía, ecología y sociedad, sino también como una narrativa que en la práctica puede elegir modelos extractivistas o formas de capitalismo verde. Desde este aterrizaje conceptual se indica que un enfoque alternativo debería reconocer el pluralismo cultural y las prácticas comunitarias que sostienen el bienestar más allá del paradigma del crecimiento económico globalizado.

Por su parte, Gustavo Esteva (1996), advierte que muchas comunidades locales no se consideran a sí mismas como subdesarrolladas y, por el contrario, han construido históricamente formas de vida autosuficientes y armónicas con la naturaleza, que son sistemáticamente invisibilizadas o intervenidas. En este sentido, los proyectos de desarrollo sostenible frecuentemente sustituyen prácticas de vida válidas por modelos

tecnocráticos de eficiencia y conservación, que no parten del diálogo con los actores locales. Por tanto, bajo esta perspectiva lo que se necesita no es más desarrollo, sino un des-aprendizaje de las nociones impuestas desde afuera.

Esta perspectiva del desarrollo da origen a lo que se ha denominado posdesarrollo; una corriente crítica que cuestiona no solo los medios para alcanzar el desarrollo, sino también lo que viene después de su aparente consecución: ¿qué espera realmente a las sociedades una vez que se alcanza dicho ideal?, y ¿a sabiendas del cumplimiento de qué parámetros podemos tener la certeza de que lo hemos alcanzado?

Desde el planteamiento teórico del economista y filósofo Serge Latouche (2010), el concepto de posdesarrollo implica una ruptura del fundamento ideológico del consumismo introducido por la sociedad moderna. Es así que en su obra *Salir de la sociedad de consumo, voces y vías del decrecimiento*, él plantea una crítica contundente al modelo de desarrollo occidental, considerándolo insostenible tanto ecológica como culturalmente. El crecimiento económico progresivo es según él una ilusión que conduce al agotamiento de los recursos naturales y a la homogeneización de las culturas, por lo que frente a esto, propone el *decrecimiento* como un proceso descolonizador del imaginario basado en cifras económicas, que permita construir sociedades plenas, enraizadas en sus propios contextos que preservan su hábitat al cual pertenecen. Así Latouche (2010,53), indica que:

Para hablar con rigor, deberíamos hablar de a-crecimiento como hablamos de a-teísmo. Hemos de hacernos ateos del crecimiento y de la economía, es decir, dejar de pensar como una evidencia incuestionable que el crecimiento ilimitado de cualquier cosa no es necesariamente bueno y que la producción de bienes materiales es más importante que la organización o la felicidad familiar. Como todas las especies vivas, el hombre debe metabolizarse con su entorno natural.

En este sentido, es importante acotar que mientras el desarrollo sostenible intenta conciliar el crecimiento económico con la equidad social y ambiental, Latouche propone una crítica más radical a los fundamentos de este modelo. Según su postura, la única forma para alcanzar el bienestar pleno es abandonar la obsesión por el crecimiento, reducir el consumo y construir caminos de verdadero progreso basados en la cooperación, suficiencia y diversidad. Por tanto, bajo esta concepción, el capitalismo globalizado no tiene cabida alguna.

Esta visión del desarrollo es sostenida por el autor Wolfgang Sachs (1992), quien en una de sus obras más renombradas establece que avanzar hacia el posdesarrollo implica desaprender los pre-conceptos universales del desarrollo y abrir espacio a múltiples

formas de vida, organización social y relación con la naturaleza. En lugar de la noción errónea que todas las sociedades deben seguir una única ruta hacia el progreso, basada sobre todo en la acumulación y el consumismo, el posdesarrollo propone reconocer la riqueza que hay detrás de la diversidad de los múltiples entornos, donde las necesidades humanas pueden ser satisfechas, sin destruir los ecosistemas ni homogeneizar las culturas. Es así que el autor destaca: “Es tiempo de recuperar serenidad. Muletas como las que ofrece la ciencia son innecesarias cuando se camina sobre los propios pies, en el camino propio, soñando los propios sueños, no los que se toman en préstamo del desarrollo” (Sachs 1992, 74).

Conforme el progreso de la sociedad y ahora en pleno siglo XXI, el aparente crecimiento y progreso alcanzado, evidencia contextos donde las comunidades en diferentes partes del mundo, enfrentan no sólo pobreza material, sino también exclusión social, marginación cultural y sobre todo, vulneración de derechos.

En consecuencia, es pertinente hacer referencia al enfoque que el autor Amartya Sen hace en cuanto a la temática del desarrollo, el mismo que permite enriquecer el discurso del desarrollo sostenible al incorporar una dimensión ética y humana, evitando así perder el rumbo en las promesas vacías del crecimiento económico y en recetas estandarizadas de lo que representa o no el desarrollo de la sociedad.

En su obra Desarrollo y Libertad, Sen (2000, 27) sostiene que el desarrollo no es un simple proceso de acumulación de riqueza o crecimiento del producto interno bruto, sino que éste se ve plasmado en el fomento de la verdadera libertad que una sociedad tiene para disfrutar de las bondades de una “buena” vida. Bajo esta visión, él propone cinco tipos de libertades interrelacionadas que considera esenciales para el desarrollo, desde una perspectiva “instrumental”, como lo señala: “libertades políticas, servicios económicos, oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora” (57). Las libertades de índole políticas comprenden los derechos civiles y políticos que habilitan a las personas a participar plenamente en la vida pública y en los procesos de toma de decisiones cuyas consecuencias tienen efectos directos en sus vidas. Por otro lado, los servicios económicos se relacionan a la oportunidad del libre mercado y al respecto menciona que en este tipo de libertad no sólo resulta importante la relación entre la renta y riqueza de una sociedad, sino sobretodo la forma en la que se distribuyen los ingresos adicionales; la capacidad distributiva. En cuanto a las oportunidades sociales, el autor indica que “se refieren a los sistemas de educación, sanidad, etc., que tiene la sociedad y que influyen en la libertad fundamental del individuo para vivir mejor” (Sen

2000, 58). Consecuentemente, es a través de este tipo de oportunidades que las sociedades pueden llevar una vida sana y participar en actividades económicas y políticas.

Por último, en cuanto a los últimos dos tipos de libertades instrumentales, éstos comprenden: garantías de transparencia, entendiéndose como la confianza mutua establecida en entornos sin corrupción, permitiendo así que las personas puedan interactuar entre sí de manera libre e informada. El establecimiento de este tipo de garantías asegura, según Sen, el libre acceso a la información y rendición de cuentas en las instituciones públicas lo cual coadyuva a potenciar un marco de desarrollo social, justo y equitativo.

La seguridad protectora implica la existencia de una red de apoyo para las personas más vulnerables plasmada en mecanismos institucionales que prevengan o alivien privaciones extremas como la hambruna o el desempleo. Este tipo de libertad es una de las más importantes ya que sin una base mínima de seguridad provista por el Estado, las personas se encontrarían limitadas a participar activamente en la vida económica y política.

Desde esta concepción ampliada del desarrollo, se establece que el progreso de una sociedad requiere de la conjunción de estas libertades operando al unísono para que así puedan garantizar el ejercicio efectivo de derechos y el acceso transparente a la toma de decisiones; por tanto, para Sen (1999,36), el desarrollo social debe centrarse en ampliar las capacidades humanas, asegurando que los individuos tengan libre acceso a elegir el tipo de vida que valoran. Así él indica que “la expansión de las libertades que las personas disfrutan es tanto el fin primordial del desarrollo como su medio principal. Las capacidades que las personas tienen para elegir y llevar vidas que valoran son el núcleo del proceso de desarrollo”.

3. Cooperación internacional para el desarrollo, definiciones, actores y estrategias

En el contexto actual de interdependencia global, la cooperación internacional para el desarrollo (CID), ha adquirido un papel central en la articulación de respuestas colectivas a los grandes desafíos del desarrollo como la desigualdad, la pobreza, el cambio climático y en general las brechas estructurales entre países *desarrollados* y aquellos que se encuentran aún en *vías de desarrollo*.

El origen de la CID tiene su base en una concepción dependentista de estructura vertical Norte-Sur en la cual el producto interno bruto (PIB) de los países se ha convertido en el factor determinante para identificar si un país puede ser categorizado como receptor

o no de dicha cooperación conocida también actualmente como Ayuda Oficial para el desarrollo (AOD). Al respecto, Rivas (2009, 4), asimila a la cooperación al desarrollo con “una figura del imaginario moderno de los pueblos del planeta, en particular el económico y el social, debido a su capacidad de convocar los anhelos colectivos de progreso material y de vincularlos íntimamente a nuestros ideales de solidaridad”.

Asimismo, los autores Gómez y Sanahuja (1999,71) coinciden con esta conceptualización al señalar que “la cooperación internacional para el desarrollo es el conjunto de actuaciones, realizada por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible”.

La consecución de dicho equilibrio se ha ido plasmando mediante una búsqueda de varias iniciativas aplicadas transversalmente mediante indicadores de tipo social que impulsen la expansión ideológica del desarrollo en los países más necesitados. Como Milani (2024,29) señala, “ambas nociones-cooperación internacional y desarrollo se refieren al ideal de progreso económico y solidaridad social, así como a la necesidad de construcción de amplios consensos políticos entre las naciones”.

La creación del Sistema de Naciones Unidas junto con la adscripción de los Estados a su Carta Constitutiva establece asimismo como uno de sus objetivos el “realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión” (Naciones Unidas 1945, art.1, párr.3).

Esta concepción más altruista de la cooperación se ha evidenciado en los últimos años en el rol creciente de las ONG como actores relevantes en la gestión de los flujos de financiamiento de los donantes internacionales para quienes la política exterior que los países tienen con relación a su labor es un factor concluyente al momento de determinar su permanencia o no en dichos entornos. Asimismo, es importante remarcar la relevancia de fortalecer el rol de los actores locales considerando como puntos positivos la autenticidad, conocimientos propios y cosmovisiones únicas que les caracteriza a las organizaciones locales en sus diferentes entornos de operatividad, reduciendo así la dependencia de flujos económicos de los países del Norte.

De acuerdo con el autor José Antonio Ocampo (2017,33), la cooperación internacional tiene tres objetivos básicos respecto a los ámbitos económico y social

“gestionar la interdependencia entre países, promover normas y criterios sociales comunes y la provisión asociada de un nivel mínimo de servicios sociales para todos los ciudadanos del mundo y reducir las desigualdades internacionales, en particular, los diferentes niveles de desarrollo económico entre los países”.

A partir del año 2005, fecha en la cual se promovió la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, la comprensión e implementación de la cooperación internacional ha experimentado una renovación en su arquitectura, una vez que ha sido evidente la necesidad de ampliar la articulación de la ayuda, considerando un enfoque multidireccional, basado en principios de sostenibilidad y reciprocidad. Asimismo, los intereses que actualmente son considerados para acceder a financiamiento de donantes internacionales corresponden a temas centrales de cambio climático como la mitigación, adaptación y resiliencia ambiental; así como temáticas de derechos humanos, equidad de género y desarrollo comunitario. El financiamiento de proyectos aislados va quedando atrás y la importancia de generar resultados estructurales eficientemente medidos y monitoreados a través de tecnologías emergentes, es el objetivo primordial de quienes apuestan por continuar invirtiendo recursos de cooperación.

En cuanto a la interacción de los actores de la cooperación internacional, su gobernanza ha ido progresivamente rompiendo la concepción tradicional donante-receptor y Norte-Sur, encontrándose así a una diversidad de actores como organizaciones de la sociedad civil, entidades multilaterales, gobiernos locales, redes de cooperación, entre otros. Se indica de tal forma que “la recomposición de las hegemonías, la aparición de nuevos valores y principios y los imperativos de cooperación derivados de niveles de interdependencia en aumento son factores que contribuyen y explican, las transformaciones en curso en este régimen” (Ulloa 2010, 103).

Otro autor que hace referencia a la re-configuración de la interacción de los actores inmersos en este ámbito es Amitav Aharya (2025), quien indica que en el escenario internacional se encuentra estableciéndose lo que él denomina como *orden mundial multiplex*, refiriéndose a aquel entorno en el que coexisten distintas modalidades de cooperación y centros de poder. Por tanto, la principal característica de esta moderna modalidad de intercambio de cooperación es que el Estado ha perdido su rol protagónico, compartiendo acciones de desarrollo con actores emergentes como organizaciones de la sociedad civil, empresas, universidades, gobiernos locales, redes transfronterizas, entre otros.

Esta estructura descentralizada de cooperación coadyuva a manejar una cercanía directa con las comunidades y sus habitantes, estableciendo de esta forma canales de comunicación adaptados positivamente a las diversas realidades de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo.

De lo expuesto, es además relevante hacer referencia a la importancia del sector privado como parte de los actores emergentes de la cooperación internacional. Al respecto, Alonso et al. (2019,64) mencionan que hay primordialmente tres beneficios resultantes de dicha consideración: la capacidad de escala que amplifica la gestión de recursos económicos apalancando fondos adicionales, las capacidades técnicas y tecnológicas especializadas propias de cada empresa que contribuyen generando valor agregado a las propuestas de desarrollo de las diferentes iniciativas en implementación y las capacidades organizativas y gerenciales que facilitan la implementación de procesos de producción y distribución de bienes en intervenciones.

La movilización de recursos de este sector, se encuentra actualmente promovida principalmente por una herramienta estratégica conocida como finanzas combinadas o *blended finance* por su terminología en inglés. Esta modalidad moderna de financiamiento responde a la necesidad de financiar iniciativas en sectores claves como educación, conservación, salud, cambio climático, entre otros; en entornos donde el financiamiento público o la asistencia oficial es insuficiente para asegurar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Capital (UNCDF) por sus siglas en inglés, junto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), desde el año 2018 han venido colaborando en investigaciones respecto al manejo e implementación de dicha herramienta en los países menos desarrollados para que sea utilizada en procesos de mitigación de riesgo financiero y se pueda además lograr el apalancamiento de mayores inversiones para la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. Así, según la OCDE (2025,15) por *blended finance* se entiende “el uso estratégico de financiamiento para el desarrollo con el fin de movilizar financiamiento adicional hacia el desarrollo sostenible en países en desarrollo”.

En este sentido, en relación al establecimiento del nuevo orden mundial que paulatinamente se va abriendo paso en la actualidad, este instrumento innovador se presenta como alternativa ante los limitados recursos tanto públicos como privados que los países en desarrollo experimentan e incluso ante la re-programación de la ayuda oficial al desarrollo que el gobierno de los Estados Unidos ha gestionado en el año 2024 a través

del cierre de la agencia USAID; opción que otros gobiernos podrían tomar de igual forma en un futuro, limitando la cantidad de recursos destinados a proyectos de desarrollo.

Entre las principales ventajas de indagar sobre su aplicabilidad en el ámbito de la cooperación internacional se encuentran el ayudar a cerrar brechas de financiamiento, movilizar inversión privada en entornos con alto nivel de riesgo percibido, impulsar posibles alianzas con actores financieros, entre otros.

4. Redes transfronterizas, definición, características y aportes a la cooperación

La forma de interacción en el que la cooperación internacional ha ido evolucionando a través de las décadas es hacia un entorno de mayor dinamismo en el cual las redes se han posicionado como un mecanismo alterno relevante para articular esfuerzos entre los diferentes entes de cooperación que intervienen en la gestión de objetivos compartidos en búsqueda de resultados de diferentes índoles, los cuales son la base para el trabajo conjunto. Es así que la figura de redes y el alcance de trabajo que éstas mantienen, rompe el esquema tradicional de cooperación generalmente caracterizado por el rol protagónico único entre Estados y organizaciones, posicionándose así como una alternativa horizontal de cooperación en el entorno.

Al respecto, las autoras Margaret Keck y Kathryn Sikkink, en su obra *Activists Beyond Borders* (1998), presentan el concepto de redes transfronterizas de defensa remarcando promordialmente el rol que éstas han tenido en temáticas de derechos humanos, medio ambiente y derechos de las mujeres e indican que este tipo de redes se caracterizan porque comparten los mismos valores o ideas, creen firmemente que los individuos que las conforman pueden marcar una diferencia en la lucha por la que abogan, hacen uso de la información compartida de manera creativa y útil y las mismas están compuestas por actores no gubernamentales quienes tienen experiencia en la implementación de estrategias políticas de alto nivel en las campañas que promueven. Se indica así que:

Las redes son formas de organización caracterizadas por patrones de comunicación e intercambio voluntarios, recíprocos y horizontales. Las llamamos redes de defensa porque sus defensores abogan por las causas de otros o defienden una causa o propuesta. Se organizan para promover causas, ideas basadas en principios y normas, y a menudo involucran a personas que abogan por cambios en las políticas que no pueden vincularse fácilmente con una comprensión racionalista de sus intereses. (Keck y Sikkink 1998, 16)

La capacidad de generar, manejar y compartir información entre los miembros de las redes transfronterizas es una de las cualidades relevantes que este tipo de figura de

cooperación maneja y es uno de los grandes puntos a favor según las autoras que las caracteriza. De igual forma, el *patrón boomerang* es otra de las ideas que se introduce en esta concepción de redes, señalándose así que dicho patrón toma lugar en aquellos casos en los que los actores de una sociedad no cuentan con canales efectivos de comunicación con el Estado, por lo que mediante el trabajo de los miembros de las redes transfronterizas se busca contactar directamente a aliados internacionales para ejercer presión sobre las causas que les afectan a los involucrados.

En línea con esta postura conceptual de la definición de redes, el autor, Manuel Castells (1998,549) en su obra, *La Sociedad Red*, menciona que “una red es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en el que una curva se intersecta a sí misma. Lo que un nodo es concretamente depende del tipo de redes a que nos refiramos” Dicha interconexión se encuentra en todo el tejido social global que une los diferentes ámbitos de trabajo en el mundo globalizado; basta que quienes forman parte de las mismas compartan los mismos valores y objetivos de trabajo conjunto. Así, el autor señala además que “las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones y son capaces de formarse y expandirse por todas las calles principales y los callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información” (231).

La visión u objetivos de trabajo conjunto, son denominados por el autor Alberto Melucci (1999,38), como “una acción colectiva que no puede ser explicada sin tomar en cuenta cómo son movilizados los recursos internos y externos, cómo las estructuras organizativas son erigidas y mantenidas, cómo las funciones de liderazgo son garantizadas”. A dicha acción que une criterios, recursos y distintas formas de cooperar, Melucci la denomina como un movimiento social.

En este aspecto también es importante mencionar al autor Jeffrey S. Juris (2006,3), quien introduce el concepto de lógica cultural de trabajo en red, indicando así que las actividades articuladas mediante esta figura colaborativa se sostienen en la coordinación descentralizada, la toma de decisiones directa y democrática, al igual que mediante la autogestión de las estructuras y conexiones establecidas. A esta modalidad de interacción él la asocia con la *ética hacker*, al basarse ésta en el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje entre pares, la información libre y el servicio social.

En cuanto a las características más importantes de las redes, el autor menciona que las mismas se distinguen por ser *globales* puesto que operan bajo objetivos comunes compartidos en distintas partes del mundo, en la que los movimientos sociales a través de

la presión ejercida en el campo de causas de derechos humanos o ambientales logran apalancar atención y recursos que sin su intervención serían más difíciles de obtener o existiría un retraso en el proceso de obtención de los mismos. Asimismo, las redes son *informativas* ya que la información manejada por ellas es la herramienta y táctica más importante para crear mensajes simbólicos a ser utilizados en los medios de comunicación masivos y son además *flexibles* al coordinar sus actividades de forma transversal y autónoma.

Las redes transfronterizas son coaliciones de actores que representan un mecanismo estratégico de articulación, el cual amplifica el alcance y la efectividad de las diferentes iniciativas de cooperación internacional. Su naturaleza, basada en objetivos compartidos conducidos a través de vínculos horizontales de trabajo entre actores de diferentes países, permite que los esfuerzos locales se integren en agendas globales trascendiendo limitaciones más allá de las fronteras que los separa.

La capacidad de generar incidencia política es uno de los principales aportes que las redes transfronterizas establecen en la actualidad. La Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA), es una red que representa a 511 pueblos indígenas quienes abogan por la conservación de la naturaleza, sus territorios, principios y cultura. A través del trabajo regional articulado de sus miembros, han logrado incidir en instancias de la ONU, como las negociaciones anuales de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Dicha *nueva forma* de hacer política es visto como cierto tipo de desplazamiento del poder y control estatal, como lo señalan Pierre y Peters, citados por Puig (2009,465) “hacia arriba-upward, a las organizaciones internacionales, a las redes transnacionales y a grandes empresas globales; hacia abajo-downward, a los gobiernos locales, departamentos y regiones; y hacia afuera-outward-, a comunidades y a organizaciones sin fines de lucro del tercer sector”.

Otro aporte de índole política manifestado a través del trabajo conjunto asociativo es el ejercido por la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA) quienes en su última reunión a fines de abril del 2025, revisaron el avance de su plan de trabajo 2024-2026 entorno al trabajo desempeñado por la Red Amazónica de Manejo Integrado del Fuego (RAMIF), centrándose en la lucha contra los incendios forestales en la región y en preparación a la participación de parte de sus integrantes a la Conferencia de las Partes (COP30) a desarrollarse en el mes de noviembre 2025 en Belem, Brasil.

Por otro lado, el fortalecimiento del tejido social global y la solidaridad transnacional es otro de los efectos positivos que el trabajo en redes suscita como mecanismo alterno de cooperación internacional. La generación de vínculos de confianza intercultural promovidos y sostenidos por el propio interés real de conectar y articular ideas bajo una visión conjunta permite que el trabajo alcanzado sea aún más prometedor ya que se sustenta no en concepciones impuestas por un ente externo que impone una idea central estándar excluyente, sino al contrario, las ideas incluyen un nexo en común capaz de generar la fuerza colectiva necesaria para alcanzar visibilidad y logros que de forma independiente no sería posible. La Red de Mujeres Amazónicas, que reúne lideresas de diferentes partes de la región para implementar proyectos de defensa territorial y derechos de igualdad de género, refleja lo que las autoras Keck y Sikkink (1998,6) indican sobre el rol que las redes tienen argumentando que “las voces que son silenciadas en sus propias sociedades pueden descubrir que las redes pueden proyectar y amplificar sus preocupaciones en un ámbito internacional, lo que a su vez puede repercutir en sus propios países”. Es así que a inicios de agosto del 2025, integrantes de dicha red, tuvieron la oportunidad de ejercer incidencia política en la Asamblea Nacional del Ecuador en cuanto a la segunda reforma a la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica.

El fortalecimiento de capacidades y la transferencia de conocimiento es otra de las ventajas suscitadas por el trabajo conducido mediante la figura de redes de cooperación. La plataforma conocida como AmeliCA, es un ejemplo de una red de acceso abierto en la región y representa así “una iniciativa colaborativa para promover y fortalecer el desarrollo de la Ciencia Abierta desde el paradigma de los comunes centrada en un modelo de comunicación científica de naturaleza académica sin fines de lucro” (Amelica 2023, párr.1). Sin embargo, es importante acotar que para que iniciativas de esta índole se establezcan y sean sostenibles en el contexto latinoamericano, se debe luchar contra los estándares de calidad académica ya que es conocido que los mismos corresponden a un “modelo central” que lamentablemente no reconoce las particularidades de la producción científica latinoamericana.

Por último, las redes permiten respuestas coordinadas a problemas regionales y globales, los cuales son tratados a través del establecimiento de movimientos sociales que se levantan en diferentes partes del mundo por una causa en común. Como lo indica Castells (1999,401), dicha acción colectiva se encuentra plasmada entre,

los movimientos de mujeres, los movimientos rebeldes contra el orden global y los movimientos fundamentalistas religiosos. Estas redes hacen algo más que organizar la actividad y compartir la información. Son los productores y distribuidores reales de códigos culturales. No sólo en la Red, sino en sus múltiples formas de intercambio e interacción.

Ante los escenarios de lucha social, la conectividad es el elemento clave para la efectividad del trabajo en redes colaborativas y es lo que marca la diferencia en la implantación de los mensajes simbólicos que buscan diseminar.

Capítulo segundo

Contexto de la Alianza Aguas Amazónicas

El presente capítulo tiene por objetivo presentar el contexto de la Alianza Aguas Amazónicas, iniciando con una breve introducción sobre la importancia estratégica de la cuenca amazónica y principales amenazas a las que se enfrenta; además, se presentan los antecedentes del Proyecto Conservando Juntos, la creación y estructura de la Alianza, destacando el modelo de Gobernanza de la misma, junto con los objetivos de trabajo. Por último, se hace mención a los principales logros de la Alianza en el periodo enero 2022 a diciembre 2024 y las oportunidades de financiamiento suscitadas en dicho lapso.

1. Importancia estratégica de la cuenca amazónica y principales amenazas

La cuenca amazónica constituye el sistema hidrográfico más extenso del planeta abarcando un área geográfica de alrededor de 7 millones de kilómetros cuadrados en una superficie compartida por los países de Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Venezuela, Guyana y Surinam.

En términos hidrológicos, el sistema de agua dulce ubicado en la Amazonía alberga a más de 2500 especies y su descarga a los océanos del mundo representa el 16 % del total anual de agua dulce desembocada. El caudal medio del Río Amazonas supera los 200 000 m³/s convirtiéndose de tal forma en el sostén de las actividades económicas de la población perteneciente a este entorno quienes se dedican primordialmente a labores relacionados con la agricultura, pesca, transporte fluvial, producción de artesanías; entre otros. Así se señala:

La cuenca amazónica desempeña un papel fundamental en el ciclo hidrológico reciclando entre el 24% y el 35% de su agua anual y contribuyendo significativamente a las precipitaciones continentales a través de “ríos aéreos” que transportan 6.400 km³ de agua cada año. Esta cuenca también vierte anualmente una media de 1.122 megatoneladas (Mt) de sedimentos en suspensión, cruciales para la fertilidad del suelo y la función y los servicios ecosistémicos del océano Atlántico. (Science Panel for the Amazon 2025, 1)

Los denominados *ríos aéreos*, son masas de vapor de agua que son transportadas por las diferentes corrientes atmosféricas desde la selva amazónica hacia otras regiones de Sudamérica, cumpliendo así un rol esencial en las precipitaciones de lluvia que son clave para sostenibilidad no únicamente de la región, sino todo el continente.

Según el reporte *Informe Amazonía viva 2022* de la organización internacional World Wildlife Fund (WWF), pese a que la Amazonía ocupa en promedio menos del 1 % de la superficie terrestre, alberga al 10 % aproximado de la biodiversidad del globo terráqueo, encontrándose entre otros, “el 14 % de las aves, el 9 % de los mamíferos, el 8 % de los anfibios y el 18 % de los peces que habitan en los trópicos” (Vergara et al. 2022, 17).

En este sentido, el reporte señalado anteriormente menciona además que la Amazonía se caracteriza por ofrecer una serie de *servicios ecosistémicos* que representan los beneficios que brinda la naturaleza en esta región. Entre éstos se destacan: los servicios culturales, ligados a las actividades recreacionales a las que las personas que visitan este sector pueden acceder y que forman parte de la riqueza intangible del entorno. Los servicios de aprovisionamiento, corresponden a toda la variedad de productos de consumo que se encuentran en el lugar y son de fácil acceso como alimentos, agua, artesanías, entre otros. Los servicios de regulación corresponden al resultado en la calidad del agua, aire, clima en la región amazónica, que primordialmente por la captura de carbono y reciclaje del agua, producen efectos positivos en el ecosistema. Por último, a través de los servicios de sostenimiento, la Amazonía brinda riqueza de nutrientes, sedimentos y una calidad del suelo en general invaluable que hace posible que la vida que encontramos en la naturaleza de la cuenca amazónica sea sostenible.

En cuanto al ámbito geopolítico, la Amazonía juega también un rol clave al ser considerada como un elemento esencial para alcanzar las metas del Acuerdo de París y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto debido a que la conservación de este territorio, incrementa la capacidad de adaptación frente al cambio climático y ayuda a sostener los medios de vida de las comunidades locales

Así, como lo especifica el art. 7 del Acuerdo de París, “Por el presente, las partes establecen el objetivo mundial relativo a la adaptación, que consiste en aumentar la capacidad de adaptación, fortalecer la resiliencia y reducir la vulnerabilidad al cambio climático con miras a contribuir al desarrollo sostenible y lograr una respuesta de adaptación adecuada” (CMNUCC 2015, 6).

Adicionalmente, específicamente en cuanto a los ODS, el objetivo de desarrollo sostenible 13. *Acción por el clima*, muestra como la Amazonía al albergar alrededor del 10 % de la biodiversidad mundial y absorber grandes cantidades de CO₂, regulando el clima global, cumple un papel esencial en la esfera ambiental regional y mundial.

La cuenca amazónica es un espacio compartido por múltiples Estados que demanda marcos de cooperación transnacional, en donde confluyen intereses económicos, políticos y ambientales, lo cual representa un ejemplo adicional de su importancia estratégica. En este sentido, el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA) es uno de los principales tipos de acuerdos internacionales , el mismo que fue firmado en el año 1978 por los ocho países pertenecientes a este territorio con la finalidad de promover la cooperación y el desarrollo sostenible respecto a temas de conservación y aprovechamiento de recursos naturales de la Amazonía. Posteriormente, en el año 1995, dicho tratado dio paso a la creación de la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA), la misma que es el organismo intergubernamental encargado de implementar y fortalecer los compromisos establecidos en el mismo. En la actualidad, uno de los recientes logros de la OTCA es la firma de la Declaración de Bogotá durante la V Cumbre de Presidentes celebrada en el mes de agosto 2025, representando de tal forma un compromiso colectivo de actuación ante la crisis climática que apremia al mundo y además una propuesta para presentar en la próxima Conferencia de las Partes (COP30), a llevarse a cabo, como se señaló precedentemente, el próximo mes de noviembre 2025 en la ciudad de Belem, Brasil.

En cuanto a los ámbitos social y cultural, la cuenca amazónica es “el hogar de más de 47 millones de personas, incluidos cerca de 350 distintos grupos indígenas” (Anderson, Correa y Goulding 2022, 4), quienes encuentran en la gobernanza forestal una alternativa para contrarrestar la deforestación, vulneración de derechos y degradación de flora y fauna en sus territorios. Según un reporte reciente de la FAO, de los 404 millones de hectáreas que ocupan los pueblos indígenas en América Latina y el Caribe, casi el 60 % se encuentra en la cuenca amazónica, representando así a un área más grande de la perteneciente a Alemania, España, Francia, Italia, Noruega y el Reino Unido juntos (FAO y FILAC 2021, 29).

Pese a la evidente importancia que la Amazonía representa para el planeta, es de conocimiento general, en la actualidad, que esta región enfrenta una serie de amenazas que afectan su integridad y sostenibilidad hasta el punto de plantear entre la comunidad científica un escenario conocido como *punto de inflexión*. Este umbral crítico se caracteriza por producir un cambio abrupto en las condiciones del bioma amazónico, a tal punto de que se dice que éste podría pasar de un estado a otro irreversiblemente; como pasar de ser una selva rica en biodiversidad a una sabana.

La minería “ilegal” es una de las amenazas principales que atenta contra el equilibrio de este entorno y se diferencia de la denominada “formal”, en el sentido de que ésta emplea en su accionar métodos artesanales y de pequeña escala, incumpliendo las normas técnicas, sociales y ambientales que son parte del marco regulatorio de la actividad minera en territorio. El atractivo en esta actividad se relaciona primordialmente con el incremento del precio del oro en el mercado internacional; sin embargo, se sabe que en la actualidad se ha generado un nuevo interés económico en los llamados minerales estratégicos como el niobio y el coltán. Se dice que el niobio podría incluso llegar a reemplazar al oro en un futuro debido a sus propiedades únicas que permiten producir productos más ligeros y resistentes a la vez puesto que una de sus principales ventajas es que éste no se oxida fácilmente ni pierde sus propiedades al contacto con elementos externos. En el caso del coltán, éste es considerado un mineral esencial para el ámbito electrónico gracias a su alta resistencia al calor y a la corrosión y además de él se deriva otro mineral llamado tantalio el cual es de sumo interés en el mercado tecnológico. La contra cara de estos aparentes beneficios son los impactos negativos suscitados en el ecosistema amazónico. Un reporte de la Coalición contra la Minería ilegal en la Amazonía (CMIA 2025,35), señala que:

Haciendo uso de la Calculadora de Impactos de la Minería de Oro, y las estimaciones de MapBiomas, metodología regional que procesa mapas anuales de cobertura y uso del suelo se estimó que la suma aproximada de CO₂ liberado por deforestación minera en los países analizados supera las 330.332,400 toneladas, lo que representa una amenaza directa a los compromisos climáticos asumidos por los Estados en sus Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC).

En línea a los efectos nocivos del mercurio, una investigación de Mongabay presenta un caso en Colombia en el cual mediante el trabajo impulsado por la Sociedad Zoológica de Frankfurt (FZS), junto con los pescadores de los resguardos de Mocagua, El Itilla y la Victoria, entre septiembre 2023 y febrero 2025 recolectaron más de 1000 muestras de más de 100 especies de análisis, las mismas que demostraron que entre el 10 % y 28 % de las muestras presentaban concentraciones de mercurio superiores al nivel promedio recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Puentes Pilar 2025, párr. 4-7). En consecuencia, este hecho expone los riesgos de salud, seguridad alimentaria y bienestar general a los que las comunidades y vida silvestre ubicadas en este territorios experimentan.

La explotación de las vastas reservas de petróleo que existen en la Amazonía, es otra de las principales amenazas que alteran el equilibrio ecológico de todos los seres

vivos habitantes de este lugar. Una búsqueda imparable de capitalización de recursos por parte de los gobiernos latinoamericanos, es la causante de daños sin precedentes respecto a contaminaciones de toda índole como del suelo, agua, aire; entre otros, que adicionalmente vienen acompañados de un incremento de carreteras e infraestructura en general que en vez de generar desarrollo en las áreas de intervención, lo que causan es una alteración sin precedentes de la naturaleza y poblaciones que son meras víctimas de los crímenes practicados. En este contexto, un estudio realizado por la Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada (RAISG 2020, 22) indica que

La densidad vial en la Amazonía, calculada a partir de la extensión de carreteras y territorio, aumentó 51% entre 2012 y 2020, pasando de 12,4 km/km² a 18,7 km/km². Los países que lideraron esta expansión fueron Colombia, Perú y Venezuela. En el caso de las vías pavimentadas, durante este periodo hubo una explosión en la densidad vial con un aumento de 110% para la Amazonía, pasado de 4,1 km/km² a 8,6 km/km². Los países mayormente responsables de ese cambio fueron Perú, Bolivia y Brasil.

Dicho incremento en la densidad vial es uno de los múltiples efectos producidos por la explotación del petróleo en la zona, el mismo que además de producir contaminación sin precedentes, desplaza a la población local y especies.

“Yo soy de la selva, soy la misma selva y necesito seguir viviendo ahí” (Aguilar Luisana 2025, párr.1), es el argumento de Dioselina Sandoval, mujer perteneciente al pueblo Secoya, quien ejemplifica uno de los cientos e incluso miles de casos probablemente de vulnerabilidad de derechos de los pueblos indígenas amazónicos que es otro ejemplo de las amenazas que atentan contra este territorio. En esta situación, representantes de los Secoya-Siekopai interpusieron una demanda a fines del 2021 ante el Estado por posesión ancestral de su territorio. Luego de tres años de lucha conjunta, el Juez falló a favor de la comunidad ordenando al Gobierno Regional de Loreto que emita la titulación respectiva sobre 200 mil hectáreas de bosque. Sin embargo, el Estado ha apelado sobre este resultado por lo que actualmente, a fines del 2025, el caso se encuentra en la Corte Superior de Justicia de Loreto esperando que se emita la sentencia correspondiente. Pese al retraso del fallo en el proceso, este hecho refleja un punto a favor de los pueblos indígenas, puesto que se conoce que es la primera vez en Perú que se existe un caso de una sentencia a favor del derecho de posesión de territorio por permanencia ancestral.

Las amenazas que la región amazónica enfrenta como: minería informal, explotación petrolera, vulneración de derechos de pueblos indígenas, entre otros, pone en evidencia la necesidad apremiante de coordinación de políticas eficientes que velen por

la conservación de la vida silvestre y desarrollo sostenible de la zona en cuestión. Además, las diferentes identidades culturales, dialectos, formas de relacionarse y sistemas de conocimientos que las comunidades mantienen representan un activo invaluable de riqueza cultural que demanda la búsqueda e implementación de modelos de desarrollo sostenible alternativos, basados en el respeto a la naturaleza y una gestión comunitaria sustentable.

2. Creación y estructura de la Alianza Aguas Amazónicas

La creación de la Alianza de Aguas Amazónicas tiene su origen en la Conferencia Internacional Aguas Amazónicas, llevada a cabo en junio 2016, en cuyo espacio se plasma como logro principal, la suscripción de la *Declaración de Aguas Amazónicas*, la misma que determina como objetivo general “mantener la integridad del vasto, interconectado y dinámico sistema de la cuenca amazónica, ayudando de esta manera al bienestar de las poblaciones humanas y de la vida silvestre que dependen del mismo” (Alianza Aguas Amazónicas 2016, 2).

Posteriormente, en el año 2017, inicia la implementación del Proyecto Ciencia Ciudadana, el cual se conforma bajo el marco conceptual de Aguas Amazónicas y dos años después, en el proceso de búsqueda de alternativas de sostenibilidad del proyecto, se decide formalizar el grupo de trabajo denominado *Red Ciencia Ciudadana (CCA) para la Amazonía*. Durante los años 2018 al 2020, se mantiene una serie de reuniones clave para aprobación de los estatutos de la red, elección del Comité Directivo y los planes de acción anuales. En mayo 2021, la red CCA comienza a potenciar el trabajo de la Alianza Aguas Amazónicas con el fin de lograr más incidencia a escala de la cuenca entera y durante el primer semestre del año 2022, se lleva a cabo el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Aguas Amazónicas con el apoyo de la organización Foundation of Success (FOS), expertos en la metodología de estándares abiertos para la conservación; consecuentemente, la propuesta inicial de plan estratégico es entregada y a fines del año 2022, en asamblea extraordinaria virtual de los miembros de la red CCA, se aprueba la integración entre dicha red y Aguas Amazónicas, dando lugar al inicio de la creación oficial de la Alianza de Aguas Amazónicas.

En abril 2023, se mantuvo una reunión para poder brindar retroalimentación al plan estratégico y otros documentos de gobernanza de la alianza y un mes después, en asamblea extraordinaria virtual, la fusión entre la Red CCA con Aguas Amazónicas fue completada, aprobándose de tal forma, su plan estratégico, estatuto y manifiesto.

A fines del mes de agosto 2023, se realizó el primer encuentro y Asamblea General de socios de la Alianza, contando con la participación de representantes de 19 organizaciones miembros. El logro principal de este espacio fue la aprobación del plan estratégico 2023-2027, junto con las versiones iniciales de los planes de acción por estrategia de conservación.

La estructura de gobierno de la Alianza de Aguas Amazónicas se desglosa conforme a la imagen a continuación en:

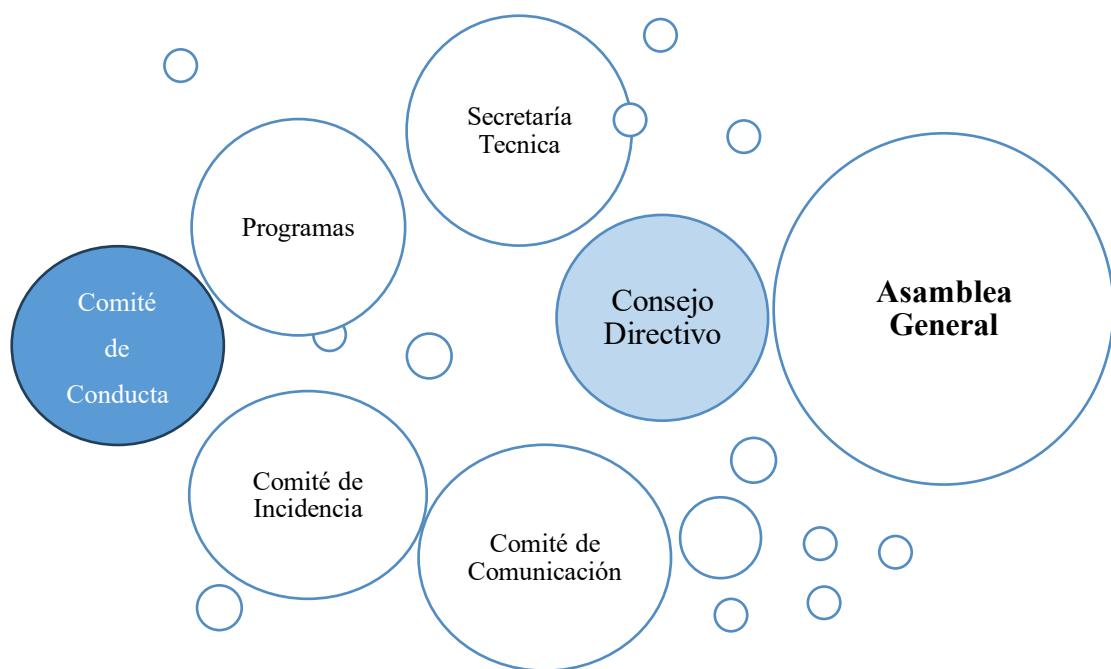


Figura 1. Estructura de gobierno Alianza Aguas Amazónicas

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Elaboración propia

- **Asamblea General:** Corresponde a la máxima instancia de toma de decisiones, conformada por los socios que han suscrito una carta de compromiso debidamente aprobada por los miembros del Consejo Directivo. Sus funciones principales son aprobar a los miembros elegidos como parte del Consejo Directivo, aprobar el plan estratégico cuya vigencia es de 4 años y brindar retroalimentación a la Secretaría Técnica y programas que conforma la Alianza.
- **Consejo Directivo:** Se conforma “por 4 representantes elegidos por votación por la Asamblea General, 2 representantes designados de los programas de la Alianza y 1 representante de la organización anfitriona ratificado por el Consejo Directivo” Anderson et al. (2023,5), tiene como roles primordiales:

convocar a las asambleas generales de la Alianza, tanto ordinarias como extraordinarias, liderar la implementación del plan estratégico y los planes de acción, evaluar y aprobar el ingreso de socios, evaluar el desempeño de la Secretaría Técnica y de la organización anfitriona, gestionar posibles conflictos en la Alianza, aprobar el plan de trabajo de la Secretaría Técnica y presupuesto anual de trabajo, velar por la implementación del modelo de gobernanza, coordinar el trabajo con los miembros de los Comités de Incidencia y Comunicaciones, entre otros.

- Comité de Conducta: Se conforma por 3 miembros de la Alianza y su trabajo se centra en todo lo relacionado con las actividades ligadas a la conducción del código de conducta (Anderson et al. 2023, 5).
- Comité de Incidencia: Esta instancia está compuesta por 5 miembros de la red quienes tienen han trabajado en temas de gobernanza, políticas públicas e incidencia. Entre sus principales funciones se encuentran: analizar y presentar las prioridades de actividades respecto al plan estratégico de la Alianza ante el Consejo Directivo y coordinar con el Comité de Comunicaciones y con los programas la implementación de acciones de incidencia mediante el impulso de estrategias coordinadas.
- Comité de Comunicaciones: Se encuentra conformado por profesionales especializados y puntos focales de organizaciones que hayan sido invitadas directamente por miembros del Consejo Directivo de la Alianza o por haber emitido notificaciones de interés debidamente aprobadas posteriormente. Sus principales funciones son brindar asesoría a los miembros de la Secretaría Técnica de la Alianza para el desarrollo y actualización de los objetivos del plan de comunicación; así mismo a los miembros del Comité de Incidencia en cuanto a la gestión de contenidos temáticos y visuales para la presentación de casos emblemáticos de incidencia de la Alianza.
- Secretaría Técnica: Esta instancia tiene como roles principales apoyar la gestión administrativa-financiera del Consejo Directivo, así como liderar el proceso de elección de sus miembros, liderar el proceso de elaboración de los planes de trabajo anuales en línea con los planes de estratégicos y los planes de acción, ejecutar el presupuesto de la Alianza, liderar la gestión de los

programas a implementarse, validando su creación y promoción y gestionar el relacionamiento de los socios, alianzas y colaboradores.

- Programas: Corresponden a iniciativas varias que se enmarcan en el plan estratégico de la Alianza y que son organizadas por grupos de trabajo a través de la elaboración de términos de referencia para su implementación. Para su operatividad, deben establecer las actividades a realizar en un plan de trabajo anual socializado con la Secretaría Técnica; así mismo deben coordinar las prioridades de incidencia de trabajo en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Alianza y brindar asesoría a las instancias máximas como la Asamblea y Consejo Directivo en los aspectos técnicos que son parte de su experiencia.

3. Gobernanza y estrategias de incidencia

La Alianza Aguas Amazónicas es una iniciativa cuya contribución principal es generar evidencia científica para la toma de decisiones de una manera costo-eficiencia, inspirando conocimiento y empoderamiento en la población respecto a temas ligados a la conservación de la cuenca Amazónica (Alianza Aguas Amazónicas 2023, 3).

La gestión de sus actividades se sustenta en 7 principios establecidos en el Manifiesto de Ciencia Abierta y Colaborativa, el cual es un documento que recoge lineamientos sobre el alcance de la ciencia abierta con un enfoque inclusivo, mismo que fue desarrollado por los miembros de la Red de Ciencia Abierta y Colaborativa para el Desarrollo. Dichos principios corresponden a:

- Visión integradora y a escala de la Cuenca Amazónica: Bajo la premisa de la interconexión del entorno de esta región, se establece la necesidad del trabajo conjunto que procure su integridad. En cuanto al acceso de la información, éste debe ser fácil y a múltiples escalas y las temáticas de la red se basan en los ecosistemas de agua dulce y peces y su interrelación con las personas.
- Diversidad de conocimientos: El conocimiento generado por la red se sustenta en la interdisciplinariedad, interculturalidad y diversidad de visiones.
- Innovación, experimentación y aprendizaje: La generación de ideas nuevas se encuentra basada en la experiencia compartida de todos los miembros, promoviendo la innovación a bajo costo y la autonomía, en particular de las comunidades locales.

- Colaboración: Se aspira facilitar el establecimiento de contactos en la comunidad científica a través de relaciones basadas en la colaboración justa, transparente y ética.
- Apertura situada: El acceso abierto al conocimiento representa el eje promotor de la cultura organizacional de la red, para lo cual se propone una reflexión constante sobre qué tipo de datos se comparten, cuándo éstos son compartidos y de qué forma.
- Respeto: Se promueve la vigencia de los derechos fundamentales y la soberanía estatal.
- Diversidad, equidad e inclusión de las organizaciones socias, aliadas y actores claves: La diversidad en los miembros de la red es el elemento fundamental de valor y riqueza de la Alianza. Se promueve la participación justa y equitativa de cada socio, aliado y actor clave de esta iniciativa (Alianza Aguas Amazónicas 2023, 3).

Los principios anteriormente indicados, se alinean con el proceso de gobernanza de la Alianza de Aguas Amazónicas, entendido como un mecanismo transfronterizo de coordinación y colaboración entre múltiples actores que permite liderar de manera articulada las iniciativas y proyectos implementados en la región. Este enfoque refleja la noción de gobernanza transfronteriza en el que “aparece y se extiende una forma de gobierno asociado, relacional, horizontal e interpendiente en el que gobierno, organizaciones privadas y organizaciones civiles definen en conjunto la agenda social y deciden tanto las acciones como las responsabilidades que cada uno asumirá” (Aguilar 2013, 106).

De esta forma, según Aguilar (2013), para que la gobernanza pueda permanecer y establecer una base sólida de actuación, los actores involucrados en un proceso, red o grupo de trabajo, deben compartir un sistema de valores y normas fundamentales, reconocer que los objetivos a alcanzar o los problemas a resolver requieren siempre de una acción conjunta y responsable y considerar que los beneficios derivados de la cooperación serán superiores a los costos que ésta implica. En la misma línea, respecto a la gestión de las aguas subterráneas, la UNESCO (2022, 42), identifica cuatro componentes primordiales que fortalecen dichos procesos de gobernanza: un marco institucional compuesto por organizaciones que ejerzan liderazgo y compromiso, un marco jurídico completo, sistemas de conocimiento sólidos y políticas e incentivos

alineados con una administración adecuada. En este sentido, la Alianza Aguas Amazónicas materializa un modelo de gobernanza en red, en el cual la acción conjunta y la coordinación entre distintas instancias y territorios se convierten en la base para enfrentar los desafíos ambientales y sociales de la región.

La figura operativa de la Alianza es conducida por la organización WCS quien es la representante legal de la Alianza y además lidera los procesos administrativos y financieros de esta iniciativa.

Hasta fines de diciembre 2024, la Alianza Aguas Amazónicas estuvo compuesta por 30 organizaciones socias, agrupadas en cuatro niveles de actuación (internacional, regional, nacional y local), lo cual resalta la amplitud geográfica y diversidad funcional. Dicha desagregación se plasma de la siguiente manera:

Internacionales

- Amazon Fish
- Conservation X Labs
- Florida International University
- Instituto francés de Investigación para el Desarrollo
- Laboratorio de Ornitología de la Universidad de Cornell
- San Diego Zoo Wildlife Alliance-Perú
- The Nature Conservancy
- Wildlife Conservation Society

Regionales

- FAUNAGUA
- Instituto del Bien Común (IBC)
- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)
- Instituto de Desenvolvimiento Sustentable Mamiraua (IDSM)
- Instituto amazónico de investigaciones científicas (SINCHI)
- Operación Amazonía Nativa (OPAN)
- Pronaturaleza
- Universidad Federal del Amazonas (UFAM)
- Universidad Federal de Rondonia (UNIR)

Nacionales

- Centro de Investigación en Biodiversidad y Medio Ambiente (CIBIOMA)
- Departamento de Ictiología del Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (MUSM)
- Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO)
- Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca (IPIAP)
- Museo Ictiología Dr Jorge Estivarez Justiniano (CIRA UABJB)
- Universidad San Francisco de Quito (USFQ)

Locales

- Centro de Innovación Científica Amazónica (CINCIA)
- Ecopore
- Instituto Fronteiras
- Asociación Movimiento de Pescadores del Bajo Amazonas (MOPEBAM)
- Núcleo de Ecología Acuática y Pesca de la Amazonía (NEAP)
- Proyecto Salud y Alegría (PSA)
- Sapopema

En la tabla a continuación se encuentra una lista resumida de los socios de la Alianza Aguas Amazónicas, desagregada por nombre, nivel de actuación y rol principal en la red.

Tabla 1
Lista de socios Alianza Aguas Amazónicas

Nro.	Nombre socio	Nivel de actuación	Rol principal en la Alianza
1	Amazon Fish	Internacional	Monitoreo y datos de biodiversidad acuática
2	Conservation X Labs	Internacional	Desarrollo de soluciones tecnológicas para conservación
3	San Diego Zoo Wildlife Alliance-Peru	Internacional	Manejo de especies y programas de conservación
4	The Nature Conservancy	Internacional	Gestión de proyectos de conservación y sostenibilidad
5	Wildlife Conservation Society	Internacional	Gestión de proyectos de conservación de la vida silvestre y paisajes
6	Florida International University	Internacional	Investigación científica y formación
7	Laboratorio de Ornitología de la Universidad de Cornell	Internacional	Monitoreo de biodiversidad, aves y ecosistemas
8	Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo-Perú	Internacional	Estudios interdisciplinarios sobre ecosistemas amazónicos
9	Instituto de Desenvolvimiento Sustentable Mamirauá	Regional	Manejo comunitario y conservación
10	Instituto Amazonico de investigaciones científicas	Regional	Gestión de Ciencia Amazónica y políticas ambientales
11	Operacion Amazonia Nativa	Regional	Gestión de iniciativas de defensa de derechos indígenas
12	Universidad Federal de Rondonia	Regional	Investigación regional y formación
13	Universidad Federal del Amazonas	Regional	Formación e investigación
14	FAUNAGUA	Regional	Gestión de recursos acuáticos
15	Instituto del Bien Común	Regional	Gobernanza de territorios y recursos naturales
16	Instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana	Regional	Ciencia aplicada a ecosistemas amazónicos
17	Pronaturaleza	Regional	Conservación y desarrollo sostenible
18	Instituto Fronteiras	Local	Gestión Socioambiental
19	Asociación Movimiento de Pescadores del Bajo Amazonas	Local	Manejo comunitario de recursos pesqueros
20	Núcleo de Ecología Acuática y Pesca	Local	Investigación en pesca y ecosistemas acuáticos
21	Proyecto Salud y Alegría	Local	Desarrollo social y servicios básicos
22	Sapopema	Local	Educación ambiental y sostenibilidad
23	Centro de Innovación Científica Amazónica	Local	Restauración ecológica y monitoreo
24	Ecoporé	Local	Desarrollo comunitario y conservación
25	Centro de Investigación en Biodiversidad y Medio Ambiente	Nacional	Biodiversidad y medio ambiente
26	Departamento de Ictiología del Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nacional	Investigación en ictiología
27	Museo Ictiología Dr Jorge Estivarez Justiniano	Nacional	Ictiología y biodiversidad
28	Instituto Nacional de Biodiversidad	Nacional	Biodiversidad y conservación
29	Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca	Nacional	Acuicultura y pesca
30	Universidad San Francisco de Quito	Nacional	Investigación y formación

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas, (2024)

Elaboración: propia

En la figura a continuación, se puede observar que de los 30 socios, 9 tienen un nivel de actuación a nivel internacional, 8 regional, 7 local y 6 nacional.

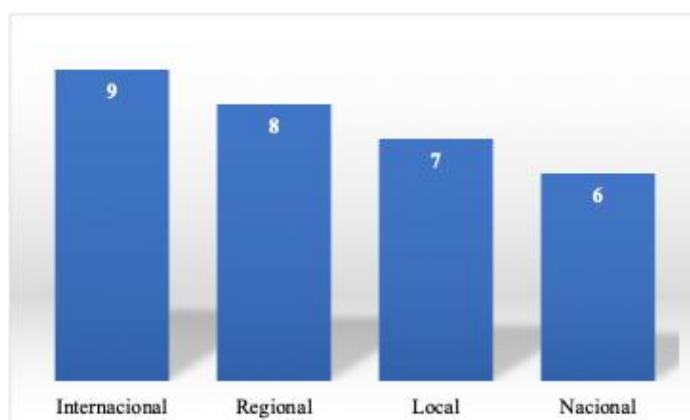


Figura 2. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por nivel de actuación

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Elaboración propia

Respecto a los países donde operan cada uno, se puede notar en la figura a continuación que el mayor porcentaje de concentración de organizaciones socias de la Alianza Aguas Amazónicas se encuentra en el país de Brasil (33 %), seguido de Perú (20 %) y Estados Unidos (17 %).

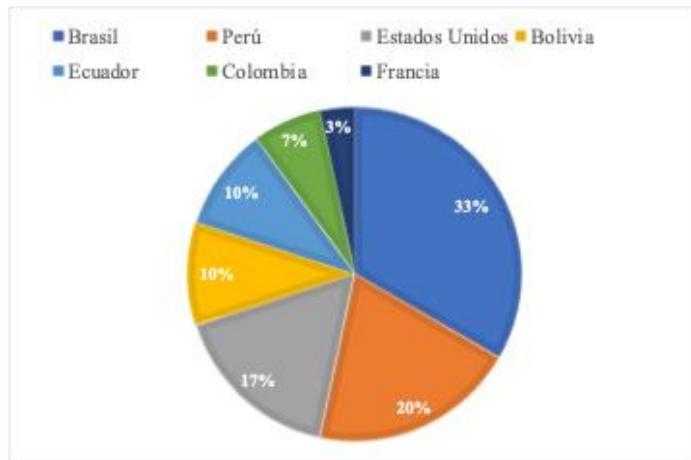


Figura 3. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por país

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Elaboración propia

En cuanto al tipo de institución al que representan, se puede observar en el gráfico a continuación que el 45 % de los socios de la Alianza Aguas Amazónicas, representan a organizaciones sin fines de lucro, seguido de un 33 % pertenecientes a Universidades y un 16 % a Institutos de investigación de Gobierno.

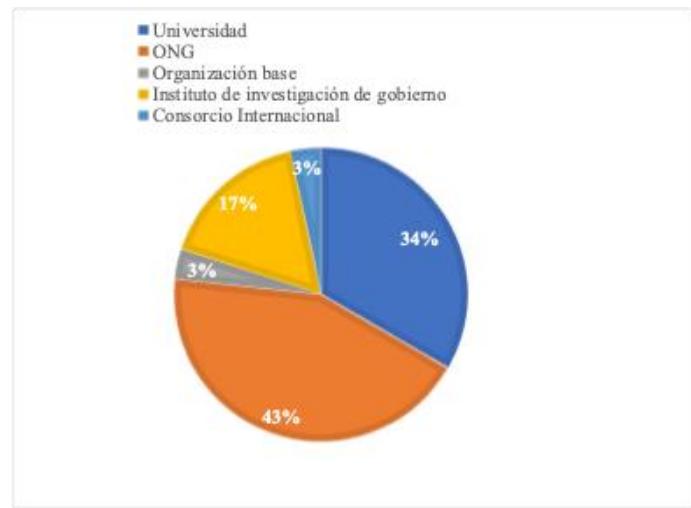


Figura 4. Desagregación socios Alianza Aguas Amazónicas por tipo de institución

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Elaboración propia

En la figura a continuación se pueden apreciar los logos de cada uno de los socios, incluido el logo de la Alianza. Cabe destacar que la leyenda que indica “con el apoyo de

Gordon and Betty Moore Foundation”, se refiere al financiamiento que además del donante USAID, ha otorgado este donante a esta iniciativa.



Figura 5. Logos socios Alianza Aguas Amazónicas, 2022-2024

Fuente y elaboración: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Una vez que la estructura de Gobierno de la Alianza ha sido descrita al inicio del presente capítulo y considerando que la Asamblea General es la máxima instancia de decisión y el Consejo Directivo el órgano ejecutivo el cual mantiene funciones estratégicas, es importante continuar con la descripción del resto de los cuatro de los seis componentes que hacen parte del modelo de gobernanza.

El tercer componente del modelo de gobernanza corresponde al modelo de participación en la misma, para lo cual, se han propuesto 4 tipos de membresías.

La figura de *socio* aplica para aquellos pertenecientes a la Red Ciencia Ciudadana para la Amazonía, quienes ratificaron su adhesión al momento de unión de dicha red con la Alianza Aguas Amazónicas. Adicionalmente, para el caso de los nuevos integrantes, se reconoce como socios a aquellos que hayan suscrito la carta de compromiso correspondiente y hayan sido admitidos por los miembros del Consejo Directivo. Este tipo de membresía se renueva anualmente de manera automática, a menos de manifestación de renuncia por parte de la organización social.

La figura *interesados* aplica para cualquier organización o persona que manifieste interés en apoyar el trabajo que hace la Alianza sin el nivel de compromiso que tienen los socios, ante lo cual el trabajo a desarrollar es coordinado con la Secretaría Técnica. En este caso, los *interesados* pueden acceder a participar en ciertas actividades de la Alianza, así como promover el trabajo de la red al público externo.

La figura *aliados estratégicas* corresponde a las organizaciones que tengan la apertura a colaborar específicamente en alguno de los objetivos estratégicos de trabajo de la Alianza, para lo cual se oficializará dicha relación a través de memorandos de entendimiento emitidos por el Consejo Directivo.

Por último la figura *patrocinadores* se relaciona con las organizaciones que realizan aportes económicos para destacar y mantener el trabajo realizado por la Alianza y cuyo beneficio es tener visibilidad en las comunicaciones y documentos importantes de la red.

El modelo de toma de decisiones es el cuarto componente del modelo de gobernanza de la red; destacándose así en primer lugar las decisiones de índole *ejecutivas*, las cuales son gestionadas por la Asamblea General, la misma que se reúne de forma anual y está compuesta por cada uno de los socios de la Alianza. El Comité Directivo es el responsable de llevar la agenda de dichas reuniones y el punto focal designado por la Secretaría Técnica es el responsable de elaborar el acta de cada encuentro.

Las decisiones de índole *directivas y técnicas*, son llevadas a cabo por el Consejo Directivo cuyo cambio de gestión se realiza de forma anual por votación de los socios. Es importante acotar que únicamente los socios de la Alianza pueden ser miembros de esta instancia. En la misma se promueve la representatividad basada en el principio de diversidad y equidad que es parte del manifiesto suscrito y se considera además la ubicación geográfica de la organización que representa el postulante con el fin de que exista variedad en cuanto al alcance de la cuenca Amazónica. El sistema de votación para la elección del Consejo Directivo se realiza a través de la plataforma de votación Condorcet Internet Voting Service.

Por otro lado, las decisiones relacionadas al ámbito de *gestión y técnicas*, son conducidas por la Secretaría Técnica la misma que es liderada por la organización anfitriona y cuyos miembros deben siempre pertenecer a la misma entidad. Al ser el brazo derecho del Consejo Directivo, ambas instancias trabajan coordinadamente para la gestión programática-financiera de la Alianza.

Finalmente, las decisiones relacionadas al ámbito general técnico de trabajo son mantenidas por los representantes de los programas, los cuales se crean por iniciativa de los socios de la Alianza con el visto bueno de los miembros del Consejo Directivo, quienes deben tener al menos dos integrantes y un coordinador y quienes aúnan esfuerzos siempre en línea con el plan estratégico de la Alianza Aguas Amazónicas.

Como quinto componente del modelo de gobernanza, se encuentra la sostenibilidad financiera, misma que se basa en los recursos directos e indirectos que son administrados por WCS como organización anfitriona y que permiten la operatividad de la red. Primordialmente el financiamiento se encuentra compuesto por los recursos que ciertos donantes otorgan a la Alianza a través de los proyectos en implementación, los aportes voluntarios que se reciben por las membresías de los socios, donaciones, aportes para desarrollar talleres, personal que cumple con actividades de gestión, reuniones, entre otros.

El sexto y último componente se relaciona con la estrategia de comunicación que rige la dinámica de trabajo de la Alianza y fomenta el flujo abierto de información. Al respecto, a partir del año 2024, se mantiene un plan de comunicación interna el cual busca fortalecer y promover una mayor participación de las organizaciones socias, facilitando el intercambio de conocimiento a través de la ciencia abierta. Dicho documento ha establecido como información clave a comunicar periódicamente entre sus miembros la siguiente: avance en el cumplimiento de los objetivos, eventos clave a desarrollar, toma decisiones relevantes, principales logros de los programas y temas relacionados a los planes y estrategias de la Alianza. Con el fin de lograr esta meta comunicacional, se ha propuesto las siguientes seis estrategias y tácticas de comunicación:

Tabla 2
Lista de estrategias y tácticas Plan de Comunicación interna

Estrategia	Táctica
Mantener informados a los miembros de los avances de los socios hacia los objetivos de la Alianza	Uso regular de boletines informativos que demuestren los avances de los proyectos, acciones e iniciativas de la Alianza
Reconocer y destacar el trabajo de las organizaciones	Publicar casos de éxito de los socios en los canales de comunicación de la Alianza
Facilitar la participación activa en eventos y reuniones	Invitar a los miembros a presentar proyectos, compartir experiencias o liderar sesiones durante eventos de la Alianza
Fomentar el sentimiento de pertenencia a la Alianza mediante el uso de branding y herramientas de identidad visual	Entregar kits de bienvenida para cada nueva organización miembro, incluir en la plataforma en línea recursos de branding, mantener la mención de la Alianza en la página web y redes sociales
Fomentar las capacidades de comunicación externa de los socios	Realizar un mapa de necesidades para definir posibles temas de interés
Incluir a pescadores y participantes en los encuentros para que se sientan parte de los procesos para contribuir a los objetivos de la Alianza	Generar espacios de comunicación para este grupo de interés (grupos de whatsapp), realizar post-encuentros, procurar que los materiales comunicacionales propuestos consideren sus necesidades

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2024)
 Elaboración propia

Las acciones ejecutadas por la Alianza Aguas Amazónicas se rigen bajo las cuatro estrategias de conservación reflejadas en la tabla a continuación.

Tabla 3
Estrategias de conservación Alianza Aguas Amazónicas

Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4
Gobernanza para incidencia efectiva	Gestión integrada de áreas prioritarias	Planificación sectorial y territorial (tierra y agua)	Fortalecimiento de la gobernanza pesquera a múltiples escalas
Objetivo: Fortalecer la gobernanza, la participación de socios y funcionamiento de la Alianza Aguas Amazónicas para	Objetivo: Establecer y fortalecer la gestión integrada de áreas prioritarias	Objetivo: Incidir en la planificación sectorial y territorial (tierra y agua)	Objetivo: Fortalecer la gobernanza pesquera de forma colaborativa a múltiples escalas con enfoque ecosistémico adaptado a la Cuenca Amazónica
Resultado: Lograr una incidencia efectiva utilizando información científica como elemento clave	Resultado: Lograr la conservación y manejo de la biodiversidad acuática y su vinculación con las áreas protegidas, áreas conservadas, territorios indígenas y otras áreas con recursos manejados de manera sostenible	Resultado: Optimizar las inversiones de desarrollo en los ríos principales, maximizando los beneficios, asegurando una distribución equitativa y minimizando sus impactos negativos	Resultado: Promover conocimiento para la gestión pesquera en base a la información compartida como por ejemplo, conocimiento tradicional, investigación, análisis de base de datos pesquera, normativa, mercados sostenibles

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2024)

Elaboración: propia

La visión de la aplicabilidad de los resultados de dichas estrategias es que sean escalables a nivel de toda la cuenca amazónica, para lo cual se basan en dos principios transversales: (a) operar bajo un flujo abierto de información levantada, (b) promover de forma constante los objetivos cumplidos con la finalidad de continuar sensibilizando y fortaleciendo las capacidades de la sociedad civil respecto a la necesidad de una cuenca integrada en la que se evidencie su conservación (Alianza Aguas Amazónicas 2023, 12).

La implementación de diferentes mecanismos de acción como la generación y uso de ciencia y evidencia, el trabajo articulado de grupos especializados en la movilización y apalancamiento de recursos financieros y en la promoción de iniciativas que fortalezcan el conocimiento junto con la gestión del sector pesquero en la región, ayudan a impulsar procesos de planificación y monitoreo de infraestructura que incluyen criterios ambientales y sociales clave para así permitir que la conservación y el desarrollo sostenible sean incorporados en los instrumentos nacionales y regionales de planificación, así como en proyectos de inversión pública y privada de los países que conforman esta región.

Esta perspectiva amplia de incidencia, puede notarse que guarda relación con la visión de la Agenda 2030 y del Acuerdo de País, puesto que reconoce la interdependencia entre la conservación de biodiversidad, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad económica. En consecuencia, las estrategias de trabajo de la Alianza buscan no solo integrar la visión de conservación en las decisiones políticas y de

inversión, sino sobre todo consolidar una gobernanza colaborativa que responde a los desafíos globales de conservación y promueve el fortalecimiento de las capacidades locales y regionales para la toma de decisiones y gestión de los espacios territoriales.

4. Logros y oportunidades de financiamiento

La concepción del trabajo desempeñado por la Alianza Aguas Amazónicas tiene como eje central de trabajo la *Declaración de Aguas Amazónicas* la misma que fue firmada en junio del año 2016 por los puntos focales de las organizaciones participantes de la Conferencia Internacional Aguas Amazónicas, llevada a cabo en Lima Perú; la misma que enmarca la visión global de trabajo conjunto sobre la sostenibilidad de la cuenca amazónica.

En este sentido, a enero 2022, periodo en el que inicia el análisis del presente documento, se parte de la aprobación de los estatutos (versión 3.0) y el plan de acción anual (2020-2021), como principales logros de la Alianza.

En cuanto al objetivo de fomento de una red resiliente que sea capaz de promover un enfoque de ciencia ciudadana en sus actividades, junto con el manejo integrado de cuencas, en el periodo mayo 2021 a junio 2022, a través del laboratorio de ornitología de la Universidad de Cornell, se lanzó la versión 3.0 de la aplicación Ictio junto con la versión actualizada de la plataforma ictio.org. Las principales características de funcionamiento de esta aplicación era que en la misma, los usuarios podían cargar información relacionada a peces como: registro de observaciones, ubicación de capturas, peso, tipo de especie, entre otros. Durante el primer semestre del año 2024, la información de la aplicación migró a la plataforma SMART, la cual tiene una programación integral que permite el registro oportuno de información sobre pesca artesanal y que es más amigable en cuanto al formato para cargar los datos.

Otro logro importante relacionado a este objetivo, es el vinculado con los procesos migratorios de peces en las regiones de incidencia de la red, para lo cual en el mismo lapso 2021-2022, mediante la Universidad Internacional de Florida (FIU), se realizaron talleres de capacitación a los socios en terreno para que aprendan a implementar la herramienta Fieldkit la misma que es utilizada para recolectar y gestionar datos levantados de ecosistemas acuáticos.

Posteriormente, durante los meses subsiguientes de ese año, se desarrolló la versión preliminar del plan estratégico 2023-2027, para el cual se contrató al equipo consultor Foundation of Success (FOS), quienes junto a representantes de las

organizaciones FAUNAGUA, Universidad de Florida, Pronaturaleza, Instituto del Bien Común, WCS, Sapopema, Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana y la Universidad San Francisco de Quito, realizaron tres talleres para abordar temas como la planificación del trabajo inicial, definición de visión, misión y estrategias y teoría de cambio y cadena de resultados. De tal forma, en diciembre 2022, la Asamblea de la Red Ciencia Ciudadana, aprobó la integración con la Alianza Aguas Amazónicas y se avanza con la actualización de los documentos de gobernanza de la nueva iniciativa.

En relación al fortalecimiento de las conexiones entre los socios que comprende el último resultado del objetivo estratégico 1, es importante destacar que la Alianza mantiene la opción del establecimiento de grupos de colaboración que aúnan esfuerzos para trabajar en investigaciones de temas de interés, desarrollo de publicaciones, iniciativas para apalancar fondos, entre otros. Por tanto, durante el periodo, 45 instancias de colaboración estuvieron activas, desagregadas en 9 grupos de colaboración y 36 iniciativas. Se planificó además en este tiempo el desarrollo de un plan de fortalecimiento de capacidades para el monitoreo y manejo pesquero enfocado en 5 ámbitos: plataforma y aplicación ictio, proceso de subida de información, proceso de interpretación y comunicación de datos recolectados, alternativas para gestión de posibles desafíos a escala de cuenca y protección de derechos de autor.

Los principales canales de comunicación de la Alianza son *Google group*, grupos de whatsapp, reuniones virtuales, webinars y la página web www.aguasamazonicas.org. Además, respecto al uso y alcance de las plataformas digitales, hasta el año 2024 existió un crecimiento sostenido en los usuarios de las plataformas facebook, linkedIn y Red X. De tal forma, el uso recurrente de los medios digitales descritos, potencian la conexión entre los miembros de la Alianza y amplifican el trabajo detrás de cada idea y actividad puesta en marcha.

La estrategia 2 *Gestión integrada de áreas prioritarias* presenta como principales resultados, el reconocimiento del trabajo de la Alianza en un reporte del Banco Mundial, en el Panel de Ciencia para la Amazonía y en el capítulo de un libro sobre monitoreo territorial independiente publicado por la Universidad FGV en Brasil. A través del apoyo gestionado a la publicación del pescador Arturo Callata Salazar, titulada *Los huesos y escamas de los peces del Beni, investigación cuantitativa de la anatomía ósea y escamas de especies de peces del departamento del Beni para las cuencas de los ríos Mamoré, Beni e Iténez*, el trabajo de la Alianza fue presentado en la 58^a reunión de la Asociación de Biología Tropical y Conservación, en el webinar Innovations for community-based

fishery monitoring in the Amazon, parte de la Conferencia sobre el agua de las Naciones Unidas.

Por otra parte, durante el periodo en cuestión, puntos focales técnicos de las organizaciones TNC, Instituto del Bien Común (IBC) y WBS iniciaron el trabajo de levantamiento de un mapa preliminar con información a septiembre 2024 del área de impacto del trabajo desarrollado por la Alianza. Asimismo, TNC junto con WCS trabajaron también en el proceso de análisis comparativo de concepción de *Otras Medidas Efectivas de Conservación Basadas en Áreas* (OMEC), en los países de la región, centrándose principalmente en el estudio de criterios comunes, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Por otro lado, en Brasil, en el marco del Proyecto *Forest Fisher*, representantes de las Universidades Federal de Amazonas y de Rondonia realizaron un estudio sobre las conexiones entre los bosques y peces frugívoros amazónicos que primordialmente se alimentan de frutas y los servicios ecosistémicos relacionados.

Respecto a Ecuador, la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), con el apoyo de TNC, trabajó en la implementación de la *Reserva Fluvial Comunitaria Nushiño-Curaray-Villano*, la cual representa un mecanismo de protección de la biodiversidad acuática reconocido por la Nacionalidad Waorani del Ecuador (NAWE) y el Pueblo Kichwa de Pastaza (PAKKIRU). Asimismo, en Perú, WCS colaboró con las comunidades de Santa Elena y Campo Verde junto con otras entidades estatales como el Programa Nacional de Bosques del Ministerio del Ambiente para brindar capacitaciones sobre registro y gobernanza, acuerdos y mantenimiento de registros pesqueros, monitoreo y control y fortalecimiento de la gestión pesquera. Además, WCS apoyó a la Vicaría de Iquitos y la Federación Huaynakana a estructurar un proyecto que buscar redefinir el desarrollo de la ciudad con la situación del agua en la comunidad.

Respecto a la estrategia 3 *Planificación sectorial y territorial (tierra y agua)*, es la que menos avances presenta respecto a sus resultados establecidos como acuerdos de colaboración con aliados estratégicos en temas de planificación, involucramiento del sector financiero para tomar decisiones mediante la evidencia, así como herramientas presentadas por la Alianza e incorporación de actores del sector público y privado que muestren interés en proyectos de inversión en la Cuenca Amazónica. Dicho acontecimiento demuestra la necesidad de fortalecer el modelo de gobernanza de la red y en consecuencia la sostenibilidad financiera de la misma.

Durante el periodo en cuestión se desarrollaron trabajos preliminares en relación a impactos de la minería artesanal y de pequeña escala en la región y surgió la posibilidad

de retomar entre los miembros de la Alianza, un proceso participativo de monitoreo de agua a escala basado en los impactos del cambio climático, así como un proceso relacionado a una iniciativa de conectividad carreteras e hidrovías en áreas sensibles de la región.

Por último, en relación a la estrategia 4, *Fortalecimiento de la gobernanza pesquera a múltiples escalas*, en el año 2022, se trabajó en el diseño de un plan de acción colaborativo para mejorar el monitoreo pesquero en al menos una cuenca prioritaria transfronteriza, el mismo que a fines del año 2024, inició su fase de implementación piloto en 14 puertos en las subcuencas Corte Principal Amazónico, Madeira, Marañon y Ucayali.

Asimismo, IBC junto con WCS trabajaron con representantes del Ministerio de la Producción de Perú, en el proceso de modificación del reglamento pesquero del país y se promovió a la par un encuentro con 19 organizaciones pesqueras de Madre de Dios para informar sobre el rol del Consejo Amazónico de Desarrollo Acuícola y Pesquero (CADAP) en la gestión pesquera en la Amazonía y sobre los avances en la modificación del reglamento.

En cuanto a Ictio, se logró la programación en la aplicación Anecdata, la cual es una plataforma internacional que se caracteriza por ser modulada como herramienta de recogida y análisis de datos ciencia ciudadana al permitir registrar y socializar datos sobre peces en la Cuenca Amazónica. Adicionalmente, el programa está desarrollando soluciones para recolección de datos a través de Smart y Earth Ranger, las cuales son plataformas que funcionan sin conexión a internet lo cual representa una ventaja muy importante ante el reto de acceso en la Amazonía.

Respecto al ámbito educativo, en Brasil, las organizaciones socias, Ecoporé, UFAM y IDSM trabajaron en conjunto para gestionar una iniciativa de becas de iniciación científica junior cuyo objetivo es involucrar hasta 32 estudiantes para conducir un estudio sobre monitoreo pesquero, biometría de peces y consumo de proteína. Además, Ecoporé está implementando un proyecto de ciencia ciudadana en dos escuelas ribereñas de Porto Velho, con 37 estudiantes de clases de secundaria para realizar investigaciones sobre la importancia de la pesca en su comunidad, consumo de pescado, dinámica de pesca y biometría de peces.

En relación con las oportunidades de financiamiento de la Alianza Aguas Amazónicas, éstas se han consolidado progresivamente a partir de la identificación de diversas fuentes de recursos; entre ellas, la filantropía, la cooperación internacional, la

investigación científica y las donaciones privadas. Este proceso de mapeo y levantamiento de información sobre la disponibilidad de fondos en el ámbito externo de financiamiento, complementado con una gestión efectiva para la habilitación de recursos, ha resultado fundamental para garantizar la continuidad operativa de lo que un inicio fue la Red Ciencia Ciudadana (CCA), y posteriormente de la Alianza. Asimismo, ha contribuido al fortalecimiento de la gobernanza transfronteriza en la Cuenca Amazónica y al desarrollo de capacidades no sólo en los miembros de la red, sino en todos los beneficiarios de los diferentes proyectos en marcha, a través de mecanismos de participación como la ciencia ciudadana.

El acceso a financiamiento de la Fundación Gordon y Betty Moore constituye un hito clave respecto a las oportunidades de recursos económicos de la Alianza. Mediante un proyecto relacionado con la implementación de la ciencia y colaboración en la región de incidencia de la red, el cual tuvo una vigencia desde el año 2020 al 2022, se ejecutaron actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico y fomento de ciencia ciudadana en el ámbito escolar, ambiental, peces y agua. El funcionamiento central de la red CCA fue financiado en \$ 277 000 y las actividades anteriormente descritas en \$ 700 000 aproximadamente. En consecuencia, este financiamiento, no solo permitió la operación regular, sino que además fortaleció la visibilidad de los ecosistemas de agua dulce en la agenda amazónica. Otro aporte significativo provino de USAID, canalizado a través de WCS como organización anfitriona. A fines del año 2021, inició la implementación del Proyecto Conservando Juntos, el cual financió a la Alianza \$ 461 020 aproximadamente para apoyar y fortalecer las redes de colaboración locales y regionales de organizaciones de la sociedad civil, en la prevención de la pesca ilegal, no declarada y no documentada.

De manera complementaria, la movilización de recursos de forma descentralizada y colaborativa es otra de las figuras que la Alianza maneja para apalancar fondos adicionales que coadyuven a su sostenibilidad financiera. En este sentido, destaca por ejemplo la gestión de WCS con el mismo donante, Fundación Moore, para extender el trabajo inicial desarrollado en el primer proyecto con corte al 2022, en temas referentes a la conservación de la integridad y conectividad de los ecosistemas de agua dulce en la Cuenca Amazónica. De tal forma, a fines del año 2023, el donante otorgó \$1 046 000 aproximadamente para continuar actividades. En Estados Unidos, la Universidad Internacional de Florida (FIU) gracias a financiamiento de la Fundación Moore, por 2,5 millones de dólares, se encuentra implementando un proyecto relacionado a la creación de un paisaje fluvial biocultural transfronterizo en el Amazonas occidental, de los cuales

ingresaron \$ 500 000 estimados como recursos directos a la Alianza. Asimismo, la organización socia francesa, Instituto de Investigación para el Desarrollo (IRD), logró el acceso a financiamiento del donante European Biodiversity Partnership, por \$ 165 000 apoximadamente para implementar el Proyecto Forest Fisher el mismo que aborda la temática de conservación de bosques amazónicos y peces frugívoros. En Brasil, las Universidades públicas Federal de Amazonas (UFAM) y Federal de Mato Grosso (UFMT), accedieron a recursos de las agencias nacionales de investigación, Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) y la Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de Mato Grosso (FAPEMAT), para implementar iniciativas varias de monitoreo pesquero y ciencia ciudadana. Por otra parte, en Ecuador, la USFQ, accedió a financiamiento de TNC, para gestionar iniciativas sobre contaminación por mercurio en territorios indígenas y trabajar en temas ligados a reservas fluviales implementando participación comunitaria.

Las iniciativas señaladas muestran que la Alianza sí diversifica sus fuentes de financiamiento, combinando aportes de fundaciones filantrópicas internacionales, ONG internacionales, cooperación bilateral y multilateral, agencias nacionales; entre otros. Tal diversidad de fuentes de financiamiento representa una fortaleza significativa, dado que minimiza la dependencia de un único donante y marca el camino para la gestión de sostenibilidad financiera en proyectos de conservación. No obstante, la ausencia de personería jurídica propia es el principal reto que enfrenta la Alianza para gestionar los recursos financieros de forma directa y tener un mayor acceso a mecanismos financieros internacionales, ocasionando que la organización socia, WCS continúe siendo la implementadora de los recursos económicos apalancados debido a su calidad de organización anfitriona.

En síntesis, la Alianza Aguas Amazónicas desde su existencia como Red de Ciencia Ciudadana, ha accedido a importantes oportunidades de financiamiento plasmadas en varias iniciativas y proyectos de interés que primordialmente se relacionan con el fortalecimiento de la gobernanza e investigación en relación a temáticas ligadas a la conservación de los ecosistemas de agua dulce de la cuenca amazónica.

La articulación coordinada de trabajo conjunto entre los múltiples actores combinada con la confianza depositada por donantes estratégicos, representan los mecanismos clave de éxito en dicho proceso. Sin embargo, existen desafíos en términos de institucionalidad y sostenibilidad financiera que evidencian la necesidad de explorar

mecanismos innovadores de financiamiento que permitan consolidar a la Alianza Aguas Amazónicas como un referente regional en conservación y desarrollo sostenible.

Capítulo tercero

Evaluación del Modelo de Gobernanza, eficiencia y efectividad de la Alianza Aguas Amazónicas

El presente capítulo evalúa la eficiencia y eficacia de la Alianza Aguas Amazónicas como modelo de red transfronteriza en la implementación de estrategias de conservación, bajo el financiamiento otorgado por el cooperante USAID para la implementación del Proyecto Conservando Juntos, en el periodo enero 2022 a diciembre 2024.

Mediante una articulación de investigación cualitativa de su gobernanza, la cual recoge percepciones sobre este ámbito en los actores entrevistados de la red y a través de investigación cuantitativa plasmada en indicadores de eficiencia del gasto y eficacia en el logro de resultados, se logra obtener un bosquejo de qué tan eficiente y efectiva ha sido la gestión programática y financiera de la red en el correspondiente periodo de análisis. Es así como el capítulo otorga una visión amplia de la asignación y distribución de recursos, al igual que detalla cómo las dinámicas de colaboración en redes transfronterizas expanden o limitan la sostenibilidad de estrategias de conservación en contextos amazónicos.

1. Marco analítico y dimensiones de eficiencia y efectividad

En el contexto de la gestión de recursos económicos tanto de iniciativas públicas como privadas, el maximizar el valor generado por cada unidad de recurso invertido es el principal objetivo que incita a las diferentes economías a querer comprender no únicamente cuánto se gasta, sino además cómo aquellos recursos son invertidos y cuáles son los resultados logrados en consecuencia de aquel accionar.

Es así que criterios tales como eficacia, eficiencia y sostenibilidad, han pasado a ocupar un rol protagónico en cuanto al análisis y evaluación de proyectos e iniciativas en los cuales se desea evaluar qué tan efectivas y eficientes fueron las estrategias y líneas de trabajo de intervención.

Se dice que para que algo sea eficaz, debe lograrse lo inicialmente planteado y por tanto, se entiende a la eficacia como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. A diferencia, la eficiencia se relaciona con la medida en que se cumplen los objetivos de

una iniciativa al menor costo posible y se asocia a ésta con la relación entre los medios y fines. Por tanto, se dice que un proyecto puede ser considerado como eficiente sólo si ha logrado cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado y puesto en marcha, al menor costo posible (Mokate 2001, 1-4).

Desde la perspectiva del gasto público, el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos es poco o nada alcanzable frente al sin número de desafíos y retos que se maneja a nivel estatal y por tanto; el enfoque cuantitativo de las finanzas no es suficiente para medir qué tan efectivas son las políticas y acciones en general que se implementan en la población; es así que “la forma más común de medir la calidad de las finanzas públicas es a través de la construcción de indicadores que reflejen los vínculos entre los aspectos cuantitativos y cualitativos de la política fiscal” (CEPAL 2014, 7).

Dicho enfoque cuantitativo y cualitativo, amplía y profundiza el marco de análisis de la información al considerar los procesos, políticas, actores y recursos que plasman dichos insumos en resultados tangibles a manera de gasto en las iniciativas varias que buscan promover cambios positivos en la arena de los proyectos promotores de desarrollo.

Una propuesta metodológica de evaluación de impacto sobre la capacidad institucional, desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2013), señala que la eficiencia se logra cuando una intervención convierte los insumos en productos o servicios que presentan una combinación adecuada de calidad y cantidad, lo cual supone que la empresa tiene control sobre dichas variables; es decir es técnicamente eficiente.

En base a esta concepción general, se entiende a la eficiencia como aquel criterio que incorpora diferentes dimensiones de logros obtenidos en su concepción o outputs, en contraste con los recursos invertidos en aquella actividad, inputs, los cuales varían conforme al tipo de análisis que se desea realizar. En relación a lo expuesto respecto al criterio de eficiencia, el ámbito de la presente investigación, establece a la eficiencia del gasto y a la eficiencia organizacional como referentes clave para precisar sobre el desempeño de la Alianza y conocer los factores primordiales que promueven su trabajo articulado en actividades de conservación amazónica.

Por otro lado, el término eficacia según Mokate (2001), se relaciona con el cumplimiento de objetivos, sin considerar el costo de los recursos invertidos en dicha actividad. En consecuencia, un proyecto es eficaz cuando cumple con los objetivos inicialmente planteados, independientemente de la cantidad de recursos implementados, conforme al cronograma previsto y con el nivel de calidad propio del proceso conducido.

El concepto incorpora “la fuerza para poder obrar, es decir, disponer de la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo” (Bouza 2000, 53). En este sentido se establece su medición a través de la relación de los objetivos planteados de una iniciativa vs. resultados esperados en condiciones ideales de consecución de las tareas programadas.

Un estudio del Consejo Internacional para Estudios de Derechos Humanos (2005), en el cual se plantean medidas para evaluar la eficacia de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos (INDH), acorde a los principios de París, establece que las mismas logran ser eficaces cuando por ejemplo garantizan la integridad y calidad de sus integrantes, cuentan con legitimidad ante la ciudadanía, son accesibles, consultan con la sociedad civil, disponen de suficientes recursos presupuestarios, desarollan vínculos internacionales; entre otros. La CEPAL por otro lado, incluye a la eficacia como parte de los indicadores de desempeño que el análisis del gasto público debería considerar y así se señala que “uno de los objetivos del presupuesto público y las innovaciones en el marco del PbR es la priorización del gasto de manera adecuada satisfaciendo con eficacia la necesidad de la población” (CEPAL 2014, 44).

La eficacia es el criterio que evalúa el nivel de consecución de los objetivos planeados en relación a los alcanzados, sin la necesidad de considerar los recursos invertidos en dicho proceso. La principal ventaja de su incorporación en una evaluación de proyectos es que refleja la capacidad real que la implementación del mismo pueda o no generar en el ámbito de intervención. Comprender este criterio desde un panorama global otorga la base conceptual necesaria que permite determinar de manera más precisa las limitaciones de su accionar y los aportes en base a las estrategias de conservación en la cuenca amazónica.

2. Metodología

Respecto al ámbito metodológico, la presente investigación fue de tipo analítico, dado que caracterizó la estructura, dinámica y gobernanza de la red transfronteriza Alianza de Aguas Amazónicas. Adicionalmente, mediante la evaluación de criterios como la eficiencia y la eficacia, se determinó la efectividad del modelo de alianza como mecanismo sólido de coordinación transfronteriza en la cuenca amazónica.

Para el análisis de la información, se implementó una metodología mixta de investigación dado que se analizaron cifras presupuestarias de los recursos invertidos por USAID en las actividades de la Alianza, información que permitió el desarrollo de

indicadores financieros para evaluar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad presupuestaria de la red. Además, a través de la metodología cualitativa, se realizó entrevistas a actores de la Alianza quienes desempeñan diferentes roles en la misma, las cuales permitieron evaluar el modelo de gobernanza, en base a criterios y percepciones claves sobre este eje fundamental.

Siguiendo el planteamiento de Marc Hufty (2009) y su Marco Analítico de Gobernanza (MAG), cuya metodología es de índole pragmática y no normativa, se identificaron cinco dimensiones fundamentales del modelo de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas, a partir de las cuales se diseñaron las preguntas del cuestionario adaptadas a la naturaleza mutli-actor y a nivel de cuenca amazónica.

En este sentido, el cuestionario incluyó dos problemas centrales a investigar: la capacidad de respuesta del modelo de gobernanza a cubrir necesidades actuales de la Alianza y la medida en que su principal instrumento, el plan estratégico 2023-2027, responde a los desafíos de conservación amazónica.

En cuanto al análisis y discusión del rol de los actores, su influencia, participación y representatividad, esta categoría fue cubierta con las preguntas relacionadas a los órganos de la Alianza como Consejo Directivo, Comité de Conducta, y Asambleas Generales.

Las normas evaluadas se vinculan con las percepciones de claridad, transparencia, confiabilidad, legitimidad, entre otras que se relacionan con procesos como de resolución de conflictos y de elecciones a través de voz y voto de los miembros.

Los puntos nodales entendidos como aquellos espacios representativos en los cuales existe una alta convergencia entre los actores y por ende intercambio comunicacional, se abordan mediante las preguntas ligadas con las Asambleas Generales y el flujo de información de la Alianza.

Por último, lo que para Hufty comprende los procesos a evaluar en la gobernanza, en el cuestionario planteado se refleja en aquellos instrumentos como el plan estratégico, planes de acción e información técnica y financiera que se presenta a los miembros de la red.

3. Evaluación del modelo de gobernanza



Figura 6. Nube de códigos resultados entrevistas actores Alianza Aguas Amazónicas
Fuente y elaboración propias

Representatividad, inclusividad, suficiencia, reconocimiento, sugerencias, confiabilidad, transparencia, investigación, cultura digital; entre otros, son parte de las ideas claves que se observa en la figura superior, y que conforman parte de las codificaciones de los resultados de la investigación cualitativa, en la cual participaron seis actores de la Alianza Aguas Amazónicas, quienes mediante percepciones y visiones propios a sus diferentes roles en la misma, enriquecen la discusión y comprensión del modelo de gobernanza que la red.

La gobernanza aplicada a través de la concepción del Banco Mundial en la década del ochenta, se utilizó principalmente como una herramienta metodológica para identificar la efectividad del poder interpretado como criterios de gobernabilidad tales como: ausencia de violencia, Estado de derecho, voz y responsabilidad, control de la corrupción; orientados a países en desarrollo (Hufty 2009, 2-3).

Conforme ha ido pasando el tiempo, la conceptualización del término ha ido amplificando su alcance; no únicamente en cuanto a cómo ésta es concebida, sino también en relación al número de actores que su implementación abarca. En consecuencia, en la actualidad, es evidente que la visión inicial de permanencia de control jerárquico y poder del gobierno, ha sido irrumpida por una forma más dinámica y transversal de relación entre actores, lo cual ha generado que la comprensión de gobernanza sea más integral e interdependiente, interpretada también como:

Una orientación que excluye soluciones de mercado en la potenciación y construcción de la política pública; es más, se tiende a valorizar al mercado como óptimo asignador de recursos y se proyecta la idea de una línea de auto organización horizontal, o de potenciación o empoderamiento de lo social en la perspectiva de fortalecer procesos de autogobierno local; el concepto de autonomía tiende a ser visto como mecanismo de

empoderamiento de las realidades locales, mientras se apunta a la consecución de acuerdos neocorporativos en los que el Estado no interviene directamente. (Echeverría 2011, 4-5)

El entorno de interacción visto a partir de la forma, el estilo, las reglas, acuerdos, tiempos y actores de un grupo determinado son en definitiva los que van plasmando los resultados en relación a una temática en común, estableciendo así la calidad de su sistema de trabajo y como tal la gobernanza que implementan en su accionar.

La Alianza Aguas Amazónicas al conformar su estructura de gobernanza en la Asamblea General de socios como máxima instancia de decisión, refleja un eje promotor transversal en su interacción, la cual es conducida por el Consejo Directivo quien funge como órgano ejecutivo con la Secretaría Técnica como órgano de apoyo.

El involucramiento de tres comités; de conducta, de incidencia y de comunicaciones, da un sentido de robustez a su arquitectura al enfocar la gestión de los mismos en temáticas claves de intercambio de información como los actos de velar por los principios y valores, impulsar la visibilidad y conexión de la audiencia y proponer medidas de proposición de oportunidades y mejoras para la red.

Como anclas al aparataje operativo, se encuentran los programas de la Alianza que son el motor estratégico de su funcionamiento. Los mismos están organizados por grupos de trabajo en consecuencia a la manifestación de interés de los socios por ciertos ejes temáticos de investigación y trabajo conjunto como, por ejemplo: los temas de pesca y ciencia ciudadana.

A nivel de instrumentos operativos el Plan Estratégico 2023-2027, es el marco regulatorio de actividades el cual aborda las principales estrategias de trabajo que se caracterizan por ser de índole de *escalamiento*, como se había indicado en secciones anteriores de la presente investigación, al mantener una visión de impacto de trabajo a nivel de cuenca amazónica.

La estructura de trabajo plasmada en este documento, se debe actualizar al menos cada cuatro años y la misma aterriza su abordaje a través de los planes de acción anuales que son propuestos por la Secretaría Técnica, evaluados por el Consejo Directivo y aprobados por la Asamblea General en sus encuentros anuales. Por último, otro de los instrumentos que dictaminan la gestión anual de la Alianza, son los planes de acción de los cuales se señala que “este documento incluirá las actividades, entregables, plazos, responsables y presupuesto para implementar el plan de acción y sostener las actividades

base de gestión como vinculación y acompañamiento de socios, comunicaciones, entre otras” (Alianza Aguas Amazónicas 2023, 11).

El presente resumen del modelo de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas, busca situar al lector en el funcionamiento general de la red y sobre todo de la unidad de análisis que será evaluada a continuación mediante las entrevistas efectuadas a los actores identificados.

4. Aplicación de entrevistas

En primer lugar se diseñó el cuestionario para la entrevista semi estructurada con ocho preguntas abiertas y doce cerradas, las mismas que se basaron en los siguientes ámbitos y que fueron planteadas en relación al marco analítico de Hufty (2009).

- Participación
- Asamblea general de socios
- Consejo Directivo
- Planeación Estratégica
- Gobernanza

En la sección de Anexos, el Anexo 1 corresponde al formulario compuesto de 20 preguntas, cuyas entrevistas se realizaron vía zoom a seis actores de la Alianza Aguas Amazónicas

La tabla a continuación incluye el nombre, país y rol que cada entrevistado desempeña en la Alianza Aguas Amazónicas:

**Tabla 4
Actores entrevistados Alianza Aguas Amazónicas**

Nro.	Nombre	País	Rol Alianza Aguas Amazónicas
1	Vanessa Rodriguez	Perú	Miembro Grupo de Pesca
2	Gina Leite	Brasil	Miembro Secretaría Técnica
3	Wandicleia Lopes	Brasil	Miembro Comité Directivo
4	Daniela Rosero	Ecuador	Miembro Comité de Conducta
5	Alexandre Hercos	Brasil	Miembro Comité Directivo
6	Jonathan Valdiviezo	Ecuador	Socio

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas

Elaboración propia

En cuanto a la representatividad de la muestra, la misma corresponde al 20 % considerando que en el periodo 2022-2024 fueron 30 las organizaciones socias de la Alianza; el procesamiento de la información se realizó mediante el software MAXQDA y sobre todo fue útil para interpretar los hallazgos de las preguntas abiertas.

A continuación, se presenta la interpretación de las respuestas de los entrevistados, organizadas acorde al marco analítico de Hufty.

Problema

La capacidad de respuesta del modelo de gobernanza para cubrir las necesidades actuales de la Alianza (pregunta número 17), permite conocer si el diseño institucional de la red transfronteriza ha sido correctamente planteado y es útil para implementar y sostener las cuatro estrategias macro que se vinculan con las necesidades de la red. Al respecto, todos los entrevistados manifestaron estar de acuerdo con el modelo.

De la mano de la estructura de gobernanza, se encuentra la percepción del plan estratégico 2023-2027 como respuesta a los desafíos de conservación amazónica (pregunta número 13). Dichos desafíos se alinean con la visión presentada en este documento parte de los instrumentos de gobernanza, en el cual se menciona “la cuenca amazónica mantiene su conectividad fluvial desde sus orígenes Andinos, permitiendo la interacción con la planicie Amazónica, gracias a una población local y global que la valora, la cuida y se beneficia de ella, a través de la provisión de bienes y servicios que dependen de manera urgente de una cuenca íntegra, dinámica, interconectada, tanto a nivel ecológico como institucional” (Aguas Amazónicas 2023, 9).

En este sentido, la minoría de los entrevistados dijeron que el plan estratégico 2023-2027 es una respuesta parcial a los desafíos de conservación amazónica, lo cual es un indicio de la apertura que existe para reconocer que el desarrollo y conservación de esta región es sin lugar a duda un reto no únicamente para la Alianza, sino para el sin número de organizaciones, donantes, sociedad civil y demás que están ejerciendo diferentes iniciativas a favor del entorno.

Además, este resultado denota justamente una de las oportunidades de mejora de intervención que se mencionan en los resultados del informe anual 2024, el cual indica que al cierre del periodo, la estrategia número dos, *gestión integrada de áreas prioritarias*, la cual tiene el objetivo de establecer y fortalecer la gestión integrada de áreas protegidas y conservadas, no cuenta con un programa que presente actividades a realizar para la consecución de los intereses planteados y por tanto, tampoco hubo un líder que adquiera la responsabilidad de trabajar en la actividad.

Actores

La percepción que los entrevistados tienen sobre el rol de parte de los órganos de gobernanza de la Alianza, se encuentra recogida en las preguntas número 9, 10 y 12 del cuestionario, las cuales se enfocan en conocer más sobre el trabajo desempeñado por el Comité de Conducta y el Consejo Directivo.

Al respecto, todos indicaron encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación relacionada a la garantía de justicia, imparcialidad y acceso a un proceso justo en los casos que son evaluados por el Comité de Conducta.

Pese a este resultado positivo, es importante acotar que hasta la fecha, se sabe que únicamente ha existido una sola ocasión en la cual los miembros de este órgano han tenido que tomar acción frente a una situación que fue elevada a esta instancia; por tanto, no se tiene un mayor número de experiencias que aporten a la interpretación de los resultados.

Respecto a recomendaciones de fortalecimiento de la eficacia del Comité de conducta, la mitad de los entrevistados considera que el rol del Comité es ético y por tanto no sintieron la necesidad de emitir un aporte para fortalecer su trabajo. Mientras que el resto de miembros recomendó que debería existir una pérdida de recelo a emitir sanciones a compañeros de trabajo y un mayor número de miembros para que el Comité mejore su rol.

Por otro lado, un actor de la Alianza que no desempeña funciones en ninguno de los órganos de gobernanza, representando a la figura de socios de la red, mencionó que no podría emitir un criterio al respecto, puesto que desconocía el proceso implementado por el Comité de Conducta. A nivel de análisis de hallazgos, este tipo de respuesta, podría sugerir como actores periféricos de redes de colaboración, muestran una capacidad limitada de aportar valor agregado a la construcción conjunta de ideas, argumentos, ciencia y demás, que forman parte de la información colectiva que construye la Alianza.

De tal forma, como indicó uno de los miembros del Comité de Conducta en la entrevista realizada a su persona (2025,entrevista personal):

Creo que es una cosa de doble camino, ¿no? Así como yo exijo que alguien esté a cargo, yo también tengo mi deber en saber lo que esa persona ha hecho y poner esfuerzo y participar, ¿no? Entonces, solo quería que como organizaciones estemos más comprometidos o más enterados también; es difícil, pero creo que eso es un poquito lo que se necesita que quede más claro.

Otra de las sugerencias para fortalecimiento de la eficacia del Comité es la posibilidad de que haya un mayor número de miembros, siendo que al momento el mismo

se encuentra conformado por tres personas y por último, una situación particular es la relacionada con la suscitada al momento que el Comité recibe casos para evaluar.

Desde la perspectiva de uno de los entrevistados, en estas situaciones se expone el hecho de que antes de que se dé el caso de análisis de conducta para evaluación del Comité, los integrantes de la Alianza se ofrecían voluntariamente a formar parte de este órgano; sin embargo, después de esta situación, los miembros han mostrado resistencia a la idea de pensar en querer ser parte del mismo porque es muy difícil para ellos tener que sancionar a colegas con quienes llevan mucho tiempo trabajando juntos y que incluso las relaciones han tomado forma de amistades profundas.

Normas

Las respuestas interpretadas en esta sección reflejan entre otras, el nivel de claridad de los entrevistados en relación al mecanismo de designación de los diferentes miembros de los órganos de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas.

La Asamblea General que congrega a todos los socios, ejerce como el órgano superior de decisión y tiene entre sus dos principales funciones el formalizar la elección del Consejo Directivo y aprobar la designación de los integrantes del Comité de Conducta.

En cuanto al Comité Directivo, éste se constituye a partir de tres fuentes de representación: cuatro cargos electivos designados por la Asamblea, dos espacios reservados para los programas y una representación directa de WCS como organización anfitriona.

Por otro lado, los tres miembros que conforman el Comité de Conducta, son representantes de los socios que ponen a disposición de la Asamblea su interés en ser parte de este órgano de gobernanza, por lo que no son posiciones seleccionadas por votación.

En este sentido, los entrevistados respondieron en su mayoría que el mecanismo de designación de los miembros de los órganos de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas es claro.

Dicha percepción de transparencia detrás del modelo de gobernanza propuesto, permite reflexionar acerca de lineamientos internacionales como el Marco normativo sobre la buena gobernanza pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2020,21), el cual presenta una visión integral de buenas prácticas de gobernanza en base a intercambio de información clave con los miembros de la OCDE,

así como con organizaciones internacionales, de la sociedad civil, y público en general. En este sentido, se indica que

un conjunto de valores clave de gobernanza pública, junto con instituciones democráticas eficaces, constituyen el núcleo de una gobernanza pública sólida, son medios indispensables para participar en una toma de decisiones abierta, equitativa e inclusiva en interés público y en colaboración con los ciudadanos, con el fin de mejorar el bienestar y la prosperidad de todos.

Es así que en esta propuesta de marco normativo se propone un conjunto de valores que promueven una gobernanza pública sólida. Entre éstos se encuentran: apertura y transparencia de políticas, inclusión, participación, igualdad de género y diversidad y rendición de cuentas en los procesos. Según la OCDE, la implementación de estos valores clave, son el medio por el cual se puede generar una nueva cultura de gobernanza y orientar además el proceso de toma de decisiones al interés común.

Respecto a la inclusión del proceso de convocatoria a las Asambleas Generales (pregunta número 1), la mayor parte de los entrevistados perciben dicha actividad como inclusiva y algunos revelaron que dicho proceso presenta una oportunidad de mejora, por lo cual es importante que en los espacios de diálogo de la red, se discuta sobre alternativas para mejorar este proceso y sobre todo, se promueva la participación de todos los socios y no únicamente quienes forman parte de los órganos de gobernanza.

En cuanto al nivel de confiabilidad percibido sobre el proceso de resolución de conflictos mantenido por el Comité de Conducta (pregunta número 8), la mayoría de los entrevistados respondieron que es confiable. Un miembro de la red indicó que desconoce el proceso llevado a cabo por este órgano de gobernanza.

Por otro lado, la pregunta final que se relaciona con la concepción de *normas* bajo la metodología de Hufty, es la que indaga sobre la transparencia en el proceso de elección y designación de miembros del Comité Directivo. Ante lo cual, todos los entrevistados indicaron que dicho proceso es transparente.

Sobre este proceso, los estatutos de la Alianza señalan que “para la elección de los miembros al Consejo Directivo, los socios podrán ser postulados por otros socios, auto postularse o pueden ser invitados por la Secretaría Técnica o el Consejo Directivo a formar parte de la lista de candidatos”.

Esta instancia se encuentra conformada por 6 miembros, de los cuales 4 representantes son elegidos a través del sistema de votación de todos los miembros de la

Asamblea General, 2 son designados de los programas vigentes y 1 representante debe siempre pertenecer a la organización anfitriona, que en este caso es WCS.

Puntos nodales

Por puntos nodales Hufty señala que éstos comprenden las *interfases sociales* propias de los espacios físicos o virtuales a través de los cuales se genera el intercambio de información entre los actores parte de un proceso y por ende es gracias a éstos que se establece “una puerta de entrada interesante para la observación de los procesos de gobernanza” (Hufty 2009, 15).

Como tal, en esta sección, se encuentra los principales hallazgos de las preguntas relacionadas con los procesos de intercambio de información en la Alianza, así como la presentación de las sugerencias para mejorar la participación y la transparencia durante las Asambleas.

En este sentido, todos los entrevistados han indicado que perciben el flujo de intercambio de información en las actividades rutinarias de la Aliaza Aguas Amazónicas como adecuado.

Como sugerencias de posibles mejoras para fortalecer la comunicación interna, se indica que la Alianza podría hacer uso de la cultura digital para destacar los principales resultados periódicos de red, haciendo uso de su misma página web. Adicionalmente, uno de los entrevistados resaltó como muchas veces a los actores no les gusta tener que lidiar con la normativa, los detalles, tiempos, requisitos y demás, propios de un proceso, sino que buscan saltarse esta etapa y enfocarse en los resultados de los mismos; es así que como sugerencia se presenta el aprovechamiento de la tecnología para la elaboración de videos cortos que promocionen los logros de la red y sirvan también como recordatorio de los avances efectuados; a más de la posibilidad de que éstos sean compartidos a través del uso de redes sociales se sugiere, también, la utilidad de los grupos de Whatsapp.



Figura 7. Resultados entrevistas, sugerencias de mejora comunicación interna
Fuente y elaboración propias

Otras de las sugerencias manifestadas son que, por ejemplo: el Consejo Directivo cree un mecanismo que incentive la participación de los socios, ya que uno de los comentarios que surgió, en mayor medida en varias preguntas, fue el hecho de que los socios no se animan a interactuar entre ellos, sino suelen esperar que los miembros de la Secretaría Técnica funjan como impulsadores de espacios de intercambio de ideas.

Por otro lado, otra sugerencia para mejorar la comunicación interna es que se promuevan encuentros al menos una vez al año con actores públicos como Cancillería con el fin de establecer sinergias con actividades impulsadas a través del gobierno a favor de la Amazonía.

La activación del Comité de incidencia surge también como un mecanismo importante relacionado a la comunicación y es una idea interesante ya que hasta el año 2024 el mismo no fue implementado aún, lo cual refleja la oportunidad de dar paso a la gestión de su rol como “instancia de trabajo especializado en sensibilización y promoción de espacios de información, debate y toma de decisiones sobre casos emblemáticos para la conservación a escala de la cuenca” (Alianza Aguas Amazónicas 2023, 8).

A continuación, se presenta una sección de una parte de la entrevista con la coordinadora del Programa de Pesca (2025, entrevista personal), la cual señala la necesidad apremiante no sólo de alcanzar resultados, sino hacer una pausa para pensar, evaluar y felicitar sobre la consecución de los mismos “reflexionar sobre los procesos, lo

que ha costado, el camino y también felicitar los logros de la Alianza, permite construir nuestra identidad también”.

En base a lo expuesto, se puede determinar que, si bien todos los entrevistados indicaron que el flujo de intercambio de información de la Alianza es adecuado, las sugerencias de mejora del proceso establecen la posibilidad de una comprensión más profunda de este ámbito, el cual puede ser potenciado, sobre todo, a través del fortalecimiento de la cultura digital como herramienta facilitadora de intercambio de comunicación clave entre los actores.

Otro de los puntos nodales del modelo de gobernanza de la red, es el intercambio de información que se genera en las Asambleas generales, por lo que las preguntas 6 y 7 (del formulario de entrevista) tienen como objetivo levantar sugerencias para mejorar la participación de los actores presentes en estos espacios y la transparencia de la información que es compartida. Ante esta temática, la mitad de los entrevistados no emitió ninguna sugerencia puesto que mencionaron que el proceso de intercambio de información en las Asambleas es eficiente mientras que, por otro lado, surgen dos respuestas que se relacionan con las propuestas discutidas en la sección de mejora en la comunicación interna, las mismas que comprenden: el uso de herramientas digitales para reportar resultados y el impulso de retroalimentación del trabajo de la Alianza. En este sentido, se resalta la importancia de que estos dos ámbitos de interacción entre los actores parte de la red, sean considerados como medios para lograr expandir la implementación de los logros alcanzados.

La mejora de la participación en los espacios de las Asambleas, es vista por los entrevistados como un aspecto de la Alianza que necesita ser promovido a través del impulso de mayores retribuciones a los participantes por el tiempo invertido lo cual es posible incrementando y sosteniendo las oportunidades de proyectos, e investigaciones que se trabaja a nivel de red. El cumplimiento de esta sugerencia se lograría en base a un mayor apalancamiento de fondos entre actores públicos y privados para que de tal forma participen en los grupos de trabajo una mayor cantidad de representantes por institución y en consecuencia, las ideas surgidas y conocimiento en los espacios abiertos de diálogo se expandan en mayor medida. Otras de las ideas manifestadas en relación a esta pregunta fueron que durante las Asambleas se realice un seguimiento más cercano a aquellos actores que no participan y que también el moderador sea alguien que motive e impulse el intercambio de ideas de forma oportuna.

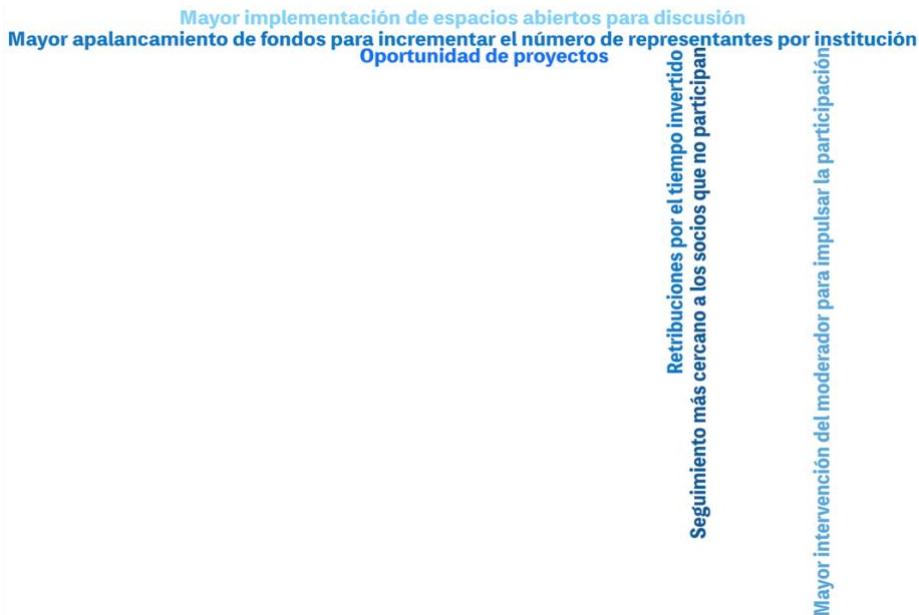


Figura 8. Resultados entrevistas, sugerencias para mejorar la participación durante las Asambleas
Fuente y elaboración propias

A continuación se presenta la nube de palabras que componen los efectos producidos por el tiempo invertido en la participación durante las Asambleas, las mismas que comprenden entre las más importantes investigación y difusión, seguida de posicionamiento y los contratos para estudiantes que forman parte del proceso como tal de las investigaciones efectuadas en las temáticas de conservación de ecosistemas acuáticos.



Figura 9. Resultados entrevistas, efectos producidos por tiempo invertido durante las Asambleas
Fuente y elaboración propias

Proceso

Los procesos bajo la metodología de Hufty, se relacionan con la indagación sobre la dinámica como tal del modelo de gobernanza, centrándose sobre todo en la capacidad adaptativa para incorporar ajustes, recomendaciones y lecciones aprendidas a la forma en como los instrumentos de gobernanza son utilizados y a éstos mismos en cuanto a la información que cada uno de ellos otorga. En este sentido, en esta última sección de

discusión sobre los resultados de las entrevistas realizadas, se presentan las ideas en relación a los planes e informes que la Alianza Aguas Amazónicas utiliza en su gestión.

En lo que concierne a la pregunta número 5, relativa a la información recibida por las partes interesadas para orientar sus decisiones; la mayoría indicó que la misma es suficiente; mientras que algunos entrevistados indicaron que hay una oportunidad de mejora en este proceso, identificándola como parcialmente suficiente.

Al respecto se ha indicado que esta parcialidad se da en el sentido de que la mayor parte del contenido de información es brindado durante la implementación de las Asambleas como tal y únicamente quienes forman parte del Comité Directivo y Secretaría Técnica, si reciben información de forma anticipada; más no los socios en general.

La pregunta número 14, consulta sobre la percepción del plan anual como instrumento que refleja de forma adecuada las prioridades definidas por la Alianza. En este caso, todos han manifestado una respuesta positiva.

En el documento de acuerdos operativos de la Alianza se establece que “la Secretaría Técnica elaborará anualmente un plan de trabajo que responda a las prioridades definidas en el plan de acción anual aprobado. Este documento incluirá las actividades, entregables, plazos, responsables y presupuesto para implementar el plan de acción y sostener las actividades base de gestión de la Alianza” (Alianza Aguas Amazónicas 2023,11).

En cuanto a la suficiencia de información técnica y financiera que se presenta en los informes anuales, la totalidad de entrevistados manifestaron estar conforme.

A nivel de sugerencias de cambios al diseño del plan anual y su ejecución, la siguiente figura refleja lo indicado por los entrevistados:

Formato más amigable
Más encuentros de personas claves en la ejecución de los planes
Crear planes para los grupos de trabajo que alimenten el plan macro

Mayor claridad en el plan actual
Mayor comprensión de responsabilidad compartida
Mayor guía de los líderes de las estrategias

Figura 10. Resultados entrevistas, sugerencias de cambios al diseño del plan anual y su ejecución
Fuente y elaboración propias

Si bien de forma general, los entrevistados consideran que la información que se presenta en los planes anuales es suficiente; las respuestas manifestadas respecto a la pregunta número 16 del cuestionario, presentan una oportunidad de mejora en el diseño del plan encontrándose como temas de relevancia para seguimiento, mayor claridad, que

el formato sea más amigable, la creación de planes para uso de los grupos de trabajo que sirvan como insumos claves del plan anual y el acompañamiento e involucramiento de los líderes de las estrategias. Trabajar en lo señalado es de interés para los miembros de la Alianza debido a que este documento establece las actividades anuales que se van a desarrollar en torno a las estrategias de trabajo.

Para finalizar el análisis de los hallazgos sobre los instrumentos de gobernanza de la Alianza, entendidos como los procesos que se implementan en la consecución de las actividades del día a día, las preguntas número 19 y 20, buscan determinar si se considera necesario realizar una evaluación del plan estratégico 2023-2027, a lo cual la mayor parte de los entrevistados respondieron que sí es importante llevar a cabo este proceso, mientras que la persona que expresó que no era necesario, indicó que la estrategia de trabajo ya es de por si amplia y tiene un horizonte que permite el dinamismo y que lo que sí es necesario es fortalecer el conocimiento de todos los actores de la red respecto al avance de las estrategias.

Las principales ventajas corresponden a la posibilidad de implementar acciones correctivas tras la evaluación de los hallazgos, así como conocer cuáles son las acciones que la Alianza ejecuta de manera eficiente. Otra idea interesante que manifestó uno de los entrevistados es la posibilidad de que el grupo de incidencia conozca los mensajes que los actores desean compartir y las audiencias de interés. Por tanto, debido a que este comité todavía no está operativo, sería un instrumento de valor agregado en un futuro el contar con la retroalimentación de la evaluación de dicho documento. De igual forma, la posibilidad de incluir indicadores es otro tema que surgió en este ámbito y es así que la pregunta número 19 tiene el afán de consultar sobre sugerencias de indicadores para incluir en la evaluación del plan estratégico 2023-2027. Entre éstos se encuentran: nivel de visibilidad del trabajo por los actores de interés, número de organizaciones miembro que participan activamente en la ejecución del plan de acción, nivel de fortalecimiento de las organizaciones de pescadores, porcentaje de ampliación de la red de socios, nivel de incremento de las áreas de intervención de Aguas Amazónicas en temas de manejo pesquero, número de iniciativas que tienen impacto en políticas públicas a nivel de cuenca y número de actividades planificadas en el plan anual de trabajo versus las ejecutadas.

La aplicación de los indicadores es de gran relevancia para cuantificar el avance programático de un proyecto o iniciativa general ya que permiten la medición precisa de los resultados esperados; es así que debido a que a diciembre 2024, el plan estratégico 2023-2027 todavía no incluye la aplicabilidad de indicadores, en la siguiente sección que

se relaciona con la evaluación de la eficacia de las actividades de la Alianza, se aborda este ámbito en base a los resultados presentados en los informes anuales 2022-2024.

5. Evaluación de la eficacia, resultados en estrategias de conservación

Con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a los indicadores que serían útiles para medir el avance programático de la Alianza Aguas Amazónicas en relación a la implementación del plan estratégico 2023-2027, se revisó de forma minuciosa los resultados presentados en los informes anuales de la red desde el periodo 2020 hasta el año 2024. Debido a que la Alianza no ha desarrollado este análisis de manera oficial, se presentan los indicadores a continuación como una propuesta de línea base sobre la cual se pueda analizar la pertinencia de los mismos y así alimentar la información periódicamente a futuro.

El resultado del análisis de la documentación ha permitido que la información sea organizada en tres categorías:

- a) fortalecimiento de la gobernanza transfronteriza,
- b) generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana e incidencia política
- c) conservación de especies.

De tal forma, esta agrupación de los logros alcanzados constituye, además, un espejo de los principales ejes de acción de la Alianza Aguas Amazónicas con sus resultados medibles respecto a las estrategias de conservación planteadas en el plan estratégico.

En la tabla a continuación se encuentra la propuesta de indicadores agrupados por categoría, nombre del indicador y resultado numérico.

**Tabla 5
Indicadores propuestos Alianza Aguas Amazónicas**

Categoría	Indicador	Resultado numérico
Fortalecimiento Gobernanza transfronteriza	Número de organizaciones miembro que participan activamente en la ejecución del plan de acción	30
Fortalecimiento Gobernanza transfronteriza	Número de encuentros efectuados de alto nivel de actores de la Alianza	8
Fortalecimiento Gobernanza transfronteriza	Número de documentos de gobernanza aprobados	7
Fortalecimiento Gobernanza transfronteriza	% de Ampliación de la red de socios	0,2
Fortalecimiento Gobernanza transfronteriza	Alcance en campañas digitales	13.430-facebook 3.294-X
Generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana	Nivel de incremento de grupos de trabajo de la Alianza	9
Generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana	Número de artículos publicados	9
Generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana	Número de referencias sobre el trabajo de la Alianza en reportes, artículos, libros	11
Generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana	Número de escuelas o comunidades participantes en actividades de impulso de conocimiento sobre ecosistemas acuáticos	55
Incidencia política y conservación de especies	Número de especies incluidas en el Apéndice II del tratado de la Convención de Especies Migratorias (CMS)	2
Incidencia política y conservación de especies	Número de iniciativas que incidan en instrumentos de política de ordenamiento pesquero en la cuenca amazónica	5

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2023)

Elaboración propia

El ámbito correspondiente al fortalecimiento de la gobernanza transfronteriza es cuantificado a través de la aplicabilidad de cinco indicadores relacionados con la interacción de los actores en diferentes espacios de relevancia, lo cual ha permitido el intercambio oportuno de información o al igual que su difusión a través del uso de redes sociales. En este sentido, en cuanto al *indicador número de organizaciones miembro que participan activamente en la ejecución del plan de acción*, se parte del hecho que tal como se ha indicado en secciones anteriores de la presente investigación, la Alianza Aguas Amazónicas tiene su origen en la Red Ciencia Ciudadana para la Amazonía, la cual fue constituida en el año 2019 y al 2020 pasó a estar compuesta por 23 organizaciones siendo su principal objetivo la creación de conocimiento para la toma informada de decisiones de los actores parte de la cuenca amazónica. Posteriormente, a fines del año 2022 mediante aprobación de la asamblea de la red, se aprueba su integración y cambio de denominación a Alianza Aguas Amazónicas y al año 2024, la misma comprende 30 organizaciones socias.

En cuanto al indicador *número de encuentros efectuados de alto nivel de actores de la Alianza*, el resultado comprende 8 encuentros compuestos por tres Asambleas generales de los socios, 3 encuentros anuales, 1 evento denominado Semana de Aguas Amazónicas y 1 encuentro de diálogo de saberes.

El primer encuentro anual de socios se realizó en Leticia, Colombia y contó con un promedio de 77 participantes; así mismo se llevó a cabo en Santa Marta, Colombia a fines del año 2023, el primer encuentro de diálogo de saberes el cual tiene la finalidad de Además, en mayo 2024, se llevó a cabo la primera serie de la semana de Aguas Amazónicas, la cual tiene como finalidad reunir a actores de interés de la Alianza como expertos académicos, representantes de comunidades indígenas, pescadores, puntos focales del sector público, ONG para participar de una serie de ponencias y paneles técnico-científicos y políticos para fomentar el intercambio de conocimiento entre los participantes con enfoque de ciencia ciudadana, así mismo se aprovechó la presencia de los puntos focales de las organizaciones socias para realizar el segundo encuentro de socios de la Alianza y la tercera Asamblea anual.

Cada uno de estos espacios genera valor agregado al fortalecimiento de gobernanza puesto que a través de encuentros presenciales, los diálogos y análisis de resultados de las investigaciones realizadas por los actores pueden ser profundizadas a la vez que se establece más fácilmente vínculos de confianza que facilitan los procesos colaborativos de aprendizaje.

Fruto de estos espacios de intercambio de información, el indicador *número de documentos de gobernanza aprobados* cuantifica la cantidad de documentos relevantes que la Alianza maneja para la consecución de sus actividades, los mismos que fueron analizados a profundidad a través de las entrevistas realizadas a parte de los actores de la red. Es así que con corte a diciembre 2024, se cuenta con 7 instrumentos de gobernanza los mismos que comprenden:

- Manifiesto
- Plan estratégico 2023-2027
- Código de Conducta
- Estatutos
- Acuerdos operativos
- Plan de comunicación interna
- Planes de acción anuales

Dichos instrumentos son los que permiten la operatividad de la red y establecen los lineamientos y políticas necesarios para efectuar las actividades sobre la base de un ambiente colaborativo de intercambio de conocimiento. El plan estratégico 2023-2027 comprende uno de los instrumentos de mayor relevancia dado que es aquel que determina las estrategias de conservación a desarrollar y de éste se desprenden los planes de acción anuales los mismos que aterrizan las actividades micro que alimentan la gran visión de la Alianza.

El desarrollo de la gran visión de una cuenca amazónica interconectada tanto en lo referente al ámbito ecológico como institucional, no puede ser posible sin el esfuerzo y coordinación de los actores de la red, quienes bajo la conceptualización detrás del poder de las redes transnacionales de defensa tal como lo señala Salvador Martí (2009), logran conducir efectos catalizadores en los cuales la dialéctica entre identidad e intervención internacional conducen a una movilización activa en la que incluso muchas veces no es factible identificar las fronteras y naturaleza de los actores en cuestión. En consecuencia, el indicador *% de ampliación de los socios de la red* tiene el objetivo de cuantificar la expansión del número de organizaciones que a través del tiempo se van adhiriendo a la Alianza para luchar de forma conjunta por ser un referente en estrategias de conservación en la región. Debido a que se partió inicialmente con 25 organizaciones socias de la Red Ciencia Ciudadana y hasta fines del año 2024, la Alianza estuvo compuesta por 30 organizaciones, el resultado determina que entre el periodo inicial de creación de la red

hasta fines del año anterior, hubo un 20 % de ampliación, lo cual es un resultado favorable que resalta la importancia del trabajo colaborativo.

Como complemento a lo mencionado anteriormente, se plantea como último indicador de fortalecimiento de la gobernanza transfronteriza, el indicador *alcance en redes sociales* con el fin de medir periódicamente la evolución de número de seguidores tanto en facebook como X que la Alianza logra captar en este ámbito de gran relevancia en la actualidad. Esta alternativa va de la mano de los resultados de un estudio realizado en el año 2023 por dos de los socios de la red, Internews y el Instituto de Tecnología & Sociedad do Rio (ITS), quienes realizaron una evaluación del ecosistema de información de la Alianza, identificando así que el 92 % de ellas se encuentran activas en redes sociales (Alianza Aguas Amazónicas, 2024).

Al respecto, en la figura a continuación se puede notar la medida de los resultados en relación al grado de eficiencia de los canales de comunicación de la Alianza, identificándose así que las redes sociales comprenden un medio importante de intercambio de información.

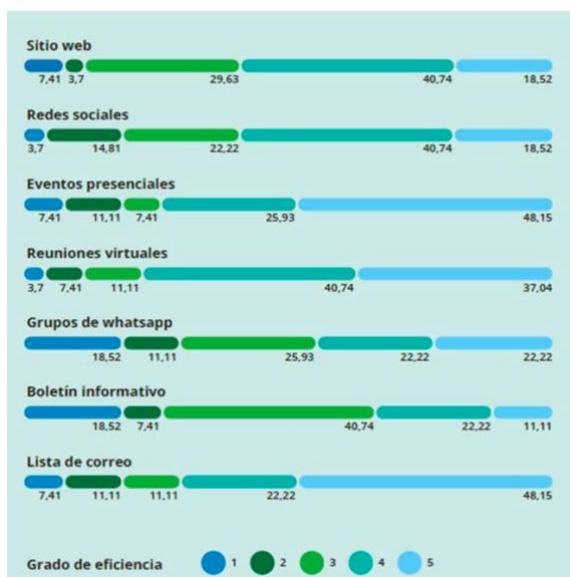


Figura 11. Grado de eficiencia de los canales de comunicación de la Alianza
Fuente y elaboración Alianza Aguas Amazónicas 2023

Por tanto, la medición del alcance en redes sociales, en las cuales, con corte a diciembre 2024, la Alianza contaba con 13 430 seguidores en facebook y 3294 en X, es de importancia para la gestión comunicativa de la red.

Otra categoría que es de importancia para enmarcar los indicadores de avance programático de la Alianza Aguas Amazónicas es la generación de conocimiento mediante ciencia ciudadana y al respecto, el indicador *nivel de incremento de grupos de*

trabajo de la Alianza, tiene el afán de cuantificar el número de grupos de colaboración que se van formando durante el tiempo de implementación de actividades. Estos grupos se caracterizan por investigar de forma conjunta temáticas en torno a las estrategias de conservación que la red implementa. En este sentido, al año 2021, la Alianza parte del establecimiento de 6 grupos enmarcados en las temáticas: Pesca, Agua y Ambiente, Ciencia, ADN ambiental, Microplásticos y Comunicaciones, posteriormente, a junio 2022, seincoporan los grupos: Ciencia Comunitaria en Escuelas e Incidencia y Aguas Amazónicas. Por último, a abril 2023, se integra el grupo Involucramiento Activo con el propósito de mapear las motivaciones de los usuarios de la plataforma Ictio para así implementar estrategias de mejora en el *engagement* de la audiencia. A diciembre 2024, la Alianza se encuentra compuesta por 9 grupos de trabajo.

Parte de los resultados de dichas colaboraciones conjuntas de investigación se reflejan en las publicaciones de artículos, libros y demás que exponen al público en general los logros alcanzados. Por tanto, el indicador *número de artículos publicados*, busca cuantificar los resultados respecto a este ámbito. Al respecto, el resultado de este indicar son 9 publicaciones de libros y artículos, entre los cuales se encuentran: Gestión pesquera en la Amazonía, expansión, e integración del monitoreo comunitario, Análisis de la correspondencia entre fotos y especies en la primera fase Ictio, el libro Los huesos y escamas de los peces del Beni, investigación cuantitativa de la anatomía ósea y escamas de especies de peces del departamento del Beni para las cuencas de los ríos Mamoré, Beni e Iténez, Uso y conocimiento de las tecnologías de la información y comunicación en los científicos ciudadanos de la Red ciencia ciudadana para la Amazonía, Aportes a Ciencia Ciudadana para la Amazonía, desde los enfoques de la Investigación Temática Freiriana y el Ciclo de Indagación, entre otros. (Alianza Aguas Amazónicas, 2021-2024).

En conjunto a este indicador, se plantea además el indicador *número de referencias sobre el trabajo de la Alianza en reportes, artículos, libros*, siendo así que a junio 2022, los principales logros de la red fueron presentados en el documento *Assessment Report 2021, del Science Panel for the Amazon*, así como en un libro sobre monitoreo territorial publicado por la Universidad FGV Brasil y en la Revista *Neotropical Hydrobiology & Aquatic Conservation* en un artículo sobre ciencia ciudadana. A Abril 2023, el trabajo de la red fue presentado en la Reunión Anual nro. 58 de la Asociación de Biología Tropical y Conservación, en el Webinar *Innovations for community-based fishery monitoring in the Amazon* y en la Conferencia sobre el agua de las Naciones Unidas.

Los resultados señalados demuestran que la generación de conocimiento en la temática correspondiente a los ecosistemas acuáticos de la cuenca amazónica, es el principal motor de la Alianza Aguas Amazónicas y que el enfoque de ciencia ciudadana es, sin lugar a duda, el eje transversal democratizador que impulsa el desarrollo del pensamiento crítico entre los actores y público que forman parte de las investigaciones que la red implementa. En relación a este enfoque, se presenta el indicador *número de escuelas o comunidades participantes en actividades de impulso de conocimiento sobre ecosistemas acuáticos* para cuantificar la intervención de estos grupos en las actividades vinculadas alrededor de este ámbito que la Alianza efectúa.

Al respecto se identifica que a abril 2023 mediante la gestión del socio Instituto Mamirauá para el Desarrollo Sostenible, se reportó el involucramiento de 42 escuelas de los municipios del Estado de Amazonas-Brasil, Alvarães, Maraã, Uarini y Tefé, en talleres sobre monitoreo ambiental y mejores prácticas sobre temáticas de biología, economía y seguridad alimentaria en relación a peces. Las actividades pedagógicas fueron conducidas mediante todo tipo de arte como dramatizaciones, creación musical, poesía y dibujos. Adicionalmente, el socio SAPOPEMA, trabajó con 11 escuelas en la ciudad de Santarém, Estado de Pará-Brasil, en talleres para profundizar sobre la diversidad y distribución de peces en las comunidades ribeñeras de la zona. A octubre 2024, el socio Ecoporé inició la implementación de un proyecto de ciencia ciudadana en dos escuelas ribereñas de Porto Velho para conocer mejores prácticas sobre consumo de pescado y dinámica de pesca. En consecuencia, el resultado de este indicador son 55 escuelas involucradas en las actividades de generación de conocimiento ejecutadas por organizaciones socias de la Alianza.

Por último, los indicadores propuestos para la categoría incidencia política y conservación de especies, comprenden: *número de especies incluidas en el apéndice II del tratado de la Convención de Especies Migratorias (CMS)* y el *número de iniciativas que incidan en instrumentos de política de ordenamiento pesquero en la cuenca amazónica*.

El tratado de la CMS representa el instrumento mediante el cual se busca conservar las especies marinas, terrestres y de aves migratorias, el cual entró en vigor a partir del año 1983. De tal forma, su composición se desglosa en el Apéndice I donde constan las especies en peligro de extinción y el Apéndice II para especies que requieren la puesta en marcha de acuerdos de cooperación internacional con la finalidad de evitar su extinción y promover su conservación. En relación a lo expuesto, durante el primer

encuentro anual de socios se acordó apoyar a la inclusión de dos especies de bagres en dicho apéndice, lo cual fue exitosamente logrado en febrero 2024 en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente de Brasil, el Servicio Forestal Peruano, el Consejo Amazónico de Desarrollo Acuícola y Pesquero en Perú y la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica. Por tanto, el resultado de este indicador son 2 especies incluidas en el apéndice II del tratado de la CMS.

Respecto al indicador *número de iniciativas que incidan en instrumentos de política de ordenamiento pesquero en la cuenca amazónica*, a junio 2022 el socio FAUNAGUA el cual implementa actividades en Bolivia, realizó actividades de incidencia en la legislación pesquera a nivel departamental y nacional, así como la organización socia Instituto de desenvolvimiento Sustentable Mamirauá, trabajó con entidades del sector público para desarrollar un plan de manejo responsable de alevines de aruana (*Osteoglossum bicirrhousum*) y para la identificación de técnicas sostenibles de la actividad pesquera de lapiracatinga (*Calophysus macropterus*). Por otro lado, el Instituto Amazónico de investigaciones científicas, SINCHI, en Ecuador, brindó aportes al plan de manejo pesquero del país con enfoque ecosistémico en la microcuenca del río Putumayo. Además, el Instituto del Bien Común (IBC), en Perú, trabajó en la actualización de la ley general de pesca del país y en la política nacional pesquera y por último, la Universidad Federal de Rondônia (UNIR), junto con ECOPORÉ colaboraron en la elaboración de la ordenanza sobre el picarucu en el estado de Rondonia, Brasil. En consecuencia, el resultado de este indicador propuesto son 6 actividades vinculadas de forma directa al aporte de desarrollo de instrumentos de política en cuanto al ámbito del ordenamiento pesquero.

La información levantada en torno al análisis de la eficacia en los resultados de las actividades relacionadas a las estrategias de conservación en las que la Alianza ha invertido esfuerzo, muestran principalmente resultados relevantes de fortalecimiento de gobernanza transfronteriza, los mismos que se alinean a la estrategia número 1 cuyo objetivo es *fortalecer la gobernanza y participación de los socios*. La consecución de esta meta ha sido posible gracias a los diferentes encuentros de los actores en espacios ya implantados como las Asambleas Generales; así como en espacios que han surgido de ideas nuevas como la Semana de Aguas Amazónicas y los diálogos de saberes. Estas reuniones han sido clave para a través del intercambio de ideas y conocimiento, generar valor agregado para la creación y actualización de los instrumentos de gobernanza de la Alianza que rigen las funciones del trabajo diario de los integrantes de la red.

Adicionalmente, la estrategia 4 la misma que busca *fortalecer la gobernanza pesquera de forma colaborativa* es otra de las estrategias que presenta resultados relevantes, gracias al trabajo colaborativo de los puntos focales de ciertas organizaciones socias de la Alianza en países como Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú, quienes en su mayoría han aunado esfuerzos de investigación para brindar aportes a legislaciones pesqueras, planes de manejo, técnicas sostenibles de pesca y políticas y ordenanzas a favor de los ecosistemas acuáticos.

6. Evaluación de la eficiencia del gasto de la alianza aguas amazónicas

En esta sección se presenta la evaluación de la eficiencia del modelo Alianza Aguas Amazónicas con el objetivo de comprender en qué medida la articulación entre los actores, el intercambio de recursos financieros y la dinámica de gobernanza de la red, han logrado impulsar estrategias el periodo enero 2022 a diciembre 2024.

La aproximación planteada integra el uso de indicadores financieros, análisis documental y algunos de los resultados de las entrevistas anteriormente discutidos con el fin de reflejar cómo las decisiones de gestión junto con la implementación del gasto han producido los resultados esperados.

En la tabla a continuación se presenta el informe financiero acumulado de la gestión de la Alianza Aguas Amazónicas, en cuanto al financiamiento otorgado por USAID.

**Tabla 6
Informe de ejecución Alianza Aguas Amazónicas**

Categoría	Presupuesto	Gasto	Balance	% Ejecución
1. Recursos Humanos	156.184	91.539	64.645	31%
1.1 Honorarios mensuales Especialista ICTIO	143.159	85.498	57.661	
1.2 Honorarios mensuales Especialista SIG	13.025	6.041	6.984	
2. Consultorías	107.691	35.303	72.388	12%
2.1 Consultorías Análisis Datos	10.400	6.896	3.504	
2.2 Consultorías Análisis compromiso del Gobierno y sociedad civil con la pesca	97.291	28.407	68.884	
3. Viajes	24.700	10.349	14.351	4%
4. Talleres	144.744	153.295	-8.551	52%
5. Otros costos Directos	27.701	1.515	26.186	1%
Total (USD)	461.020	292.001	169.019	100%

Fuente: Alianza Aguas Amazónicas (2024)

Elaboración propia

La intervención de USAID como donante de la Alianza Aguas Amazónicas mantuvo un eje central, como se puede observar, en cubrir de forma parcial el componente de recursos humanos, a través de la financiación de dos posiciones técnicas

clave dentro de la red. Es así que se cubrió parte de los honorarios mensuales de la Especialista en ictiología (ICTIO), la cual se relaciona con la ciencia de biología aplicada en el estudio de peces, contribuyendo a la comprensión de los ecosistemas acuáticos de la cuenca amazónica. Adicionalmente, se destinó una parte menor de recursos para cubrir también de manera parcial los honorarios del Especialista en el uso de aplicaciones de sistemas de información geográfica (SIG), para la creación de mapas digitales.

Por otro lado, otros de los componentes relevantes de ejecución en relación a este financiamiento, comprenden las consultorías ejecutadas, las mismas que se relacionaron con el análisis de datos y compromiso del Gobierno y sociedad civil con la pesca, las mismas que serán abordadas a detalle en el análisis del indicador de eficiencia en conocimiento.

Los viajes y talleres representan también componentes de gran relevancia al haber logrado a través de dicha implementación de actividades, reuniones clave como las Asambleas Generales anuales de la Alianza, así como los diálogos de saberes y la Semana de Aguas Amazónicas la cual fue una iniciativa que surgió como resultado del intercambio de ideas de fortalecimiento de gobernanza de la red, durante el primer encuentro de socios en agosto 2023.

Por último, la línea de ejecución correspondiente a otros costos directos, es la que permitió la adquisición de equipos y suministros requeridos para la operatividad de la red.

En consecuencia, se puede observar que la asignación presupuestaria por componente correspondió en su mayoría a talleres y viajes de los actores de la Alianza (36 %), seguida de recursos humanos (34 %) y las consultorías efectuadas (23 %).

Indicadores financieros propuestos

Índice de ejecución presupuestaria

Este índice permite tener una visión general de los recursos financieros ejecutados en un plazo determinado vs. el presupuesto asignado total al proyecto.

$$\frac{\text{Monto ejecutado}}{\text{Monto asignado}} * 100$$

A nivel de ejecución presupuestaria total, se alcanzó con corte a diciembre 2024, una ejecución del 63 %; con perspectiva de proyección de gasto a diciembre 2026 del 100 % de recursos. Si bien se establece que un proyecto debe alcanzar al menos un 80 % de ejecución para ser considerado como eficiente, en el caso de la Alianza Aguas Amazónicas es importante indicar que, a diciembre 2024, no se preveía el cierre abrupto

de la USAID y, por tanto, se puede señalar que el ritmo de ejecución esperada a la fecha era la normal si se considera la fecha real de cierre de actividades, tal como se puede constatar a continuación con la fórmula de ritmo esperado de ejecución:

$$\frac{\# \text{ Meses fecha actual}}{\# \text{ Meses fecha final}}$$

$$\frac{31 \text{ de diciembre 2024 (fecha final periodo análisis)}}{31 \text{ de diciembre 2026 (fecha original fin proyecto)}}$$

A diciembre 2024, habían transcurrido 36 meses de puesta en marcha del financiamiento de USAID, faltando 24 meses para llegar a la fecha de fin de la implementación; correspondiendo ésta al 31 de diciembre del 2026. Por tanto la división de 36 para 60 meses da como resultado 60 %: es decir que el ritmo adecuado a ese entonces, debía haber sido este porcentaje, lo cual sí fue alcanzado por el proyecto, como se puede observar precedentemente.

Eficiencia del gasto operativo

Este índice permite medir el porcentaje del gasto de una iniciativa que se destina a actividades que permiten la operatividad como tal, en este caso de la Alianza.

$$\frac{\text{Gasto operativo directo}}{\text{Gasto Total}} * 100$$

Se incluye el valor de recursos humanos y otros costos directos, obteniendo un total del 20 % respectivamente. En el caso de la ejecución en gastos de personal, a través de la cobertura parcial de honorarios del Especialista en SIG, se generó conocimiento sobre todo para la visualización del área de impacto de la Alianza, comprendiendo la contribución colectiva de los socios a la conservación y conectividad de agua dulce en la creación, ajustes y actualización de los mapas vinculados a esta actividad. En cuanto a la Especialista ICTIO, su aporte fue clave en relación al manejo de estos datos en la plataforma del mismo nombre y se trabajó en el levantamiento de información para la implementación de un sistema de monitoreo pesquero regional que permita monitorear los recursos pesqueros más importantes en los países de Brasil, Colombia y Perú.

Este resultado refleja que los recursos destinados por el donante USAID, fueron principalmente destinados a cubrir las dos líneas presupuestarias de dos de los técnicos especialistas que trabajaron en temas directos de la Alianza y que los demás gastos operativos básicos de funcionamiento de la red fueron absorbidos por el otro donante, Fundación Gordon & Betty Moore.

Eficiencia del costo de coordinación de la red

Este índice permite tener una idea de cuál es el costo de hacer que la red Alianza Aguas Amazónicas funcione y cumpla con su objetivo de gestionar actividades de toda índole a favor de la generación de conocimiento compartido en estrategias de conservación en la cuenca amazónica.

$$\frac{\text{Gasto Talleres y Viajes}}{\text{Gasto Total}} * 100$$

El 56 % del gasto del proyecto, corresponde a los viajes y talleres del personal interno de WCS, así como invitados de la Alianza Aguas Amazónicas, por lo cual, el financiamiento otorgado por USAID, fue clave para canalizar los encuentros y reuniones necesarios para que la red coordine su accionar en los diferentes espacios que estuvieron en su mayoría relacionados con los encuentros anuales de socios, diálogos de saberes y semana de aguas amazónicas. Al respecto, la coordinadora del Programa de Pesca (2025, entrevista personal), indicó:

a veces tenemos asambleas virtuales y a veces tenemos asambleas físicas. Entonces, en las físicas, yo creo que el intercambio, la conversación, el análisis, la propuesta, entre otros, fluyen más fácilmente. Tenemos además de la parte técnica, que son las presentaciones, las cosas que queremos compartir en los espacios abiertos, y eso creo que ha funcionado muchísimo, porque, por ejemplo, si bien hay un formato en el cual está pauteado todo lo que va a suceder en la asamblea, también hay un espacio abierto para que todo el mundo discuta sobre algo que tiene interés y convoque. Es como que tú sales al frente y dices, oye, a nivel de todos nuestros objetivos, me está interesando mucho este tema, yo creo que debemos desarrollarlo, ¿quién quiere acompañarme para hacer una discusión?, porque son temas a veces nuevos y tal, entonces, ahí surgen varias cosas que luego se convierten en acciones de la alianza.

Del diálogo presentado, resaltan aspectos como la presencia de facilidad de fluidez en el intercambio de información en los espacios físicos, al igual que la discusión de nuevos temas de interés entre los participantes, lo cual algunas veces incluso detonan en acciones de la Alianza.

Es, además, interesante conocer que estos diálogos que son compartidos en los espacios físicos de la Alianza, muchas veces incluyen la visión y experiencia de científicos de alto nivel como Michael Goulding, quien es un científico senior de WCS, quien ha sido galardonado con el Premio Parker-Gentry en el año 2020, por sus más de 40 años de trabajo en actividades de investigación de la cuenca amazónica; otro investigador de alto nivel que hace parte de estos espacios es Sebastián Heilpern, consultor de WCS, quien pertenece a la Universidad de Cornell y ha desarrollado varios estudios sobre los ecosistemas acuáticos de la cuenca amazónica.

Adicionalmente, por ejemplo otra actividad interesante que resultó de los debates mantenidos de forma presencial en las asambleas, es la investigación realizada por la Coordinadora del Programa de Pesca, en la cual a través de un financiamiento de alrededor de 10 000 dólares americanos de la Universidad Internacional de Florida, se destinó recursos para un estudio socio-cultural sobre la pesca comercial de grandes bagres en Loreto-Perú, entre 1980 y 2024, al fin de identificar los cambios y transformaciones en estas pesquerías. Este trabajo fue articulado con los pescadores de Puerto Alegría e Iquitos y debido a que se realizó un estudio comparativo entre la pesca del pasado y la actual incluyendo además la conexión de la ruta del bagre con la gente del entorno, los resultados fueron enriquecedores en el sentido de que se logró identificar zonas estratégicas para el manejo y conservación de este especie, al igual que desafíos, necesidades y propuestas por parte de los actores involucrados.

Es así que el hecho de que exista financiamiento externo que promueva espacios físicos de diálogo en los participantes de una iniciativa; es un factor determinante para levantar información relevante que nutre ideas de ciencia abierta y colaborativa, las mismas que en muchas ocasiones se plasman en nuevas investigaciones llevadas a cabo en la práctica, las cuales suman conocimiento a temas ya existentes o incluso inéditos como es el caso del estudio anteriormente descrito.

Apalancamiento financiero

A través de este índice se refleja la dependencia de la Alianza respecto a recursos adicionales movilizados frente al otorgado por USAID. En este sentido, es importante acotar que la Fundación Gordon & Betty Moore ha invertido recursos financieros en las actividades económicas de la Alianza en dos períodos diferentes. El primero correspondiente a diciembre 2016 a junio 2019, con un millón de dólares americanos; sin embargo, este monto no es considerado en el presente análisis debido a que el

financiamiento se dio previo al año 2022. Posteriormente, en noviembre del año 2024, a un mes de que concluya abruptamente la implementación técnica del Proyecto Conservando Juntos, la Alianza Aguas Amazónicas, recibió un finaciamiento adicional del mismo donante, correspondiente a dos millones, doscientos mil dólares para actividades de promoción de conocimiento y acciones colaborativas para conservar la integridad y conectividad de los ecosistemas de agua dulce de la cuenca amazónica. En consecuencia, esta cifra es considerada en base a la fórmula presentada a continuación:

Recursos adicionales movilizados
Aporte USAID

El resultado nos da 4,77, lo cual representa un apalancamiento alto, estableciendo que por cada unidad de aporte USAID, las acciones conjuntas de la Alianza permitieron gestionar 4,77 unidades de recursos externos correspondientes a Moore. Si bien el resultado refleja claramente la capacidad para fomentar interés en otros donantes internacionales, también presenta una idea respecto a la fragilidad estructural que la Alianza experimenta al depender actualmente en más del 80 % en la financiación del donante Moore y ante posibles escenarios como el cierre abrupto de USAID, esto sería perjudicial para la sostenibilidad de operaciones de la Alianza.

Dependencia del donante principal

Este índice permite conocer la representatividad del aporte de USAID, respecto al financiamiento total de la Alianza.

$$\frac{\text{Aporte USAID}}{\text{Financiamiento Total}} * 100$$

Como se indicó en el análisis de apalancamiento financiero, el resultado de 17 %, demuestra la baja relevancia que el aporte económico de USAID representó respecto al total de los recursos que la Alianza recibió en el periodo enero 2022 a diciembre 2024. Sin embargo, gracias a la donación de Moore las actividades de la red no fueron suspendidas y fluyeron sin tantos problemas más que ajustes menores por el recorte de fondos ya no percibidos desde USAID; no obstante, se evidencia también la necesidad de

concretar la elaboración del plan de negocios de la Alianza, el cual quedó en *standby* por temas de priorización de tareas al interno de la red.

Eficiencia en la generación de conocimiento

Este índice refleja qué porcentaje del financiamiento que USAID destinó a las actividades de la Alianza, se utilizaron para financiar actividades relacionadas con la generación de conocimiento a través de las consultorías contratadas.

$$\frac{\text{Gasto Consultorías}}{\text{Aporte USAID}} * 100$$

El resultado correspondiente a 12 % demuestra que este rubro fue el tercero en relevancia para la asignación de recursos en la gerencia y coordinación del Proyecto Conservando Juntos.

A través de este componente se logró cubrir el trabajo de apoyo científico y técnico para comprender e identificar el abordaje idóneo para la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada, al igual que otro tipo de amenazas que los peces migratorios en la cuenca amazónica experimentan. Además, se logró implementar actividades de orientación y fortalecimiento estratégico entre las organizaciones de la sociedad civil, ONG, academia y demás para la colaboración conjunta en los espacios presenciales y virtuales mantenidos por la Alianza.

Otro de los trabajos claves efectuados a través del financiamiento de USAID fue el relacionado con la plataforma Ictio la cual como fue comentado en el capítulo 2 de la presente investigación, sirve para recolectar datos de observaciones de pesca ya sea en la aplicación que puede ser instalada en cualquier teléfono inteligente o en la página web de la misma. El análisis y monitoreo de dicha información permite identificar patrones migratorios de comportamiento de los peces en la Amazonía lo cual coadyuva a la gestión sostenible de la pesca junto y la conservación de los ecosistemas acuáticos. En consecuencia, la consultoría contratada para esta actividad permitió mediante estadística de pesca, analizar y recomendar mejoras a la plataforma Ictio para que ésta potencie su aplicabilidad como una herramienta de monitoreo de pesca en la región.

Por otro lado, dos actividades importantes que se realizaron en relación a este componente fueron la elaboración de la propuesta de gobernanza de integración entre la Red Ciencia Ciudadana para la Amazonía y Aguas Amazónicas, junto con el

planteamiento de escritos de sus documentos de gobernanza, lo cual sentó las bases para la operatividad y desempeño de la nueva figura de red. Así mismo, se financió un estudio sobre el marco legal pesquero de la cuenca amazónica con la finalidad de levantar información sobre la regulación de este sector. De tal forma, el resultado más importante fue la identificación que todos los países, excepto Ecuador, contaban con un marco legal para pesquerías amazónicas, pero que dichos marcos todavía presentan oportunidad de precisión y mejora puesto que no presentan un abordaje amplio a nivel de cuenca, sino únicamente dentro de sus países y no cubren ciertas particularidades como la gestión de especies migratorias como por ejemplo, los bagres.

El análisis de eficiencia de las actividades implementadas por la Alianza Aguas Amazónicas mediante el financiamiento del donante USAID en el periodo enero 2022 a diciembre 2024, refleja que gracias a que la articulación del trabajo de la red no dependía exclusivamente de fondos de este donante, sino que el 83 % de sus actividades desempeñadas en ese periodo fueron financiadas por la Fundación Gordon & Betty Moore, el trabajo de la red no se vio afectado por el cierre imprevisto de la Agencia USAID. Tras dos años de implementación de los recursos otorgados, la Alianza mantuvo un ritmo adecuado de ejecución (63 %) a diciembre 2024, con miras de lograr ejecutar todos los recursos hasta fines del año 2026. En este sentido, la ejecución de actividades se centró pimordialmente en viajes y talleres (56 %), seguido de honorarios de dos técnicos especialistas en temáticas particulares como uso de software para mapas georeferenciados e ictiología (32 %) y consultorías (12 %), las mismas que lograron consolidar el trabajo de la Alianza como red que promueve el desarrollo de los ecosistemas de la cuenca Amazónica.

Conclusiones

La cuenca amazónica y en sí la Amazonía en general, representan en el planeta una de las regiones más biodiversa e interactiva en la que el ecosistema paradójicamente experimenta desafíos y amenazas cada vez más constantes que coartan el sentido de desarrollo del hábitat de la región. Desde pequeños micro-organismos hasta poblaciones locales que súbitamente se vieron en la necesidad de tomar acciones de defensa por sus derechos a un entorno sostenible, son espejo de la decadencia del progreso mundial tras la falta de límites en la consecución de una supuesta vida mejor.

En este contexto, subyace la necesidad de que el tan anhelado y discutido desarrollo sea interpretado progresivamente y de una vez por todas, no meramente como un resultado de crecimiento y expansión económica tras cifras obtenidas de indicadores económicos positivos, sino como una palabra a la que se le quita el sinónimo de progreso y se le otorga el sinónimo de libertad. No como recetas estándares impuestas desde la óptica del observador, sino como ideales de bienestar y consecución de logros que surgen desde el observado.

Ante este escenario, el rol que la Alianza Aguas Amazónicas ejerce desde su expertiz estratégico colaborativo con universidades, ONG, institutos de investigación de diferentes gobiernos, entre otros, resulta operar bajo un modelo de red transfronteriza adecuada en torno a la implementación de estrategias de conservación en la cuenca amazónica.

Un modelo de gobernanza que cubre las necesidades actuales de la Alianza, junto con la puesta en marcha de un plan estratégico 2023-2027 que responde en su mayoría los desafíos de conservación amazónica, reflejan de forma positiva el rumbo correcto que los actores de la red han decidido seguir en la búsqueda de cumplimiento de su visión de una cuenca interconectada tanto a nivel población como ecosistémico.

Para que dicha visión sea tangible oportunamente, se presentan como las principales sugerencias para la red, trabajar en promover la participación de los socios durante las Asambleas, mejorar la comunicación interna, actualizar el diseño de los planes anuales que alimentan el plan estratégico 2023-2027 y activar el grupo de incidencia.

Como medios para llegar a este fin se sugiere, sobretodo, tomar ventaja de la cultura digital para socializar con los socios los resultados alcanzados de una manera más

activa, al igual que la importancia de tomarse una pausa para reflexionar, compartir y felicitarse los unos a los otros, por los grandes impactos que han ido generado a través del tiempo.

La necesidad de realizar una evaluación a la implementación del plan estratégico 2023-2027, es también una idea relevante con la que los actores manifestaron estar de acuerdo, esto debido a que sus principales ventajas serían la oportunidad de implementar acciones correctivas a los procesos llevados a cabo, conocer qué hace bien la Alianza, remodelar la propuesta de implementación en base a las lecciones aprendidas suscitadas y la oportunidad de incluir indicadores para medir el progreso de avance de la implementación de las estrategias de conservación en las que la red trabaja.

Como complemento a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, se analizó información técnica y financiera la misma que permitió que la investigación cuantitativa arroje resultados interesantes al respecto a los indicadores de eficiencia y eficacia propuestos tanto a nivel financiero como programático. En este sentido, se evidenció que el financiamiento que el donante USAID otorgó a la Alianza Aguas Amazónicas, impulsó sobre todo la estrategia de fortalecimiento de la gobernanza y participación de los socios, al haber cubierto la mayor parte de los talleres que los actores efectuaron entre enero 2022 a diciembre 2024 para las Asambleas anuales, Diálogo de Saberes y Semana de Aguas Amazónicas. Así mismo, a través de estos recursos se financiaron los honorarios parciales de especialistas técnicos en ictiología y sistemas de información geográfica para el desarrollo de mapas de la cuenca y las áreas de intervención, al igual que consultorías de expertos temáticos que alimentaron resultados en cuanto a la estrategia de fortalecimiento de la gobernanza pesquera de forma colaborativa.

El levantamiento de información respecto a los resultados como tal de la Alianza, se enmarcan en los indicadores planteados como sugerencias a ser incluidos en el plan estratégico de la red. Debido a que hasta la fecha, no se ha efectuado este análisis, se consideró pertinente investigar este ámbito de implementación, tras lo cual se presentan varios indicadores que permitan cuantificar el progreso de actividades. Es así que se evidencia que las estrategias 1 y 4 son las que mayor avance mantuvieron a diciembre 2024, reflejando de tal forma la importancia que los actores han brindado al fortalecimiento de la gobernanza de la red y la gobernanza pesquera.

En cuanto a la sostenibilidad financiera de la red, se identificó que el cierre abrupto de USAID por decisión del Gobierno de los Estados Unidos a fines de enero del 2025, no

representó una amenaza para la operatividad de la Alianza, puesto que la misma ha recibido otros financiamientos de donantes como la Fundación Gordon & Betty Moore y otros apalancamientos importantes de las mismas organizaciones socias, los cuales inyectan fondos frescos para continuar el trabajo conjunto.

Por último, se espera que la información presentada genere valor agregado al esfuerzo que cada actor de la Alianza Aguas Amazónicas realiza a favor del desarrollo de la cuenca amazónica y que así los resultados y recomendaciones faciliten la tarea futura de la evaluación del modelo de gobernanza que la Alianza debe realizar próximamente.

Obras citadas

- Acharya, Amitav. 2017. *Europa en el orden mundial multiplex emergente*. Anuario internacional CIDOB, <https://raco.cat/index.php/AnuarioCIDOB/article/view/348670>.
- Aguilar, Luisana. 2025. “Noticias. Comunicados de prensa”. *Amazon Front Lines*. Accedido 28 de agosto. <https://amazonfrontlines.org/es/chronicles/secoya-siekopai-peru/>.
- Aguilar Villanueva, Luis F., y María del Rosio Barajas Escamilla. 2025. *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, 2013. eLibro.
- Alianza Aguas Amazónicas. 2023. “Plan Estratégico 2023-2027”.
- . 2024. “Informe Anual 2024 aprobado en la Asamblea General de Socios”.
- . 2025. “Acuerdos Operativos”.
- Anderson, E., C. Bonilla, Silvia Casas, M. Eyng, V. Gomes, K. Hanks, G. Leite, M. Lehmk, O. Rada, V. Rodriguez, K. Soacha, M. Varese, Z. Wood, “Manifiesto de la Alianza Aguas Amazónicas”. *Alianza Aguas Amazónicas*. Accedido 5 de agosto 2025.
- Anderson, E, C. Bonilla, T. Couto, C. Doria, V. Eyng, M. Gomes, K.Hanks, G. Leite, C. Rada, V. Rodríguez, S. Pen, K. Soacha, O, M. Varese, Z. Wood.”Estatutos”. *Alianza Aguas Amazónicas*. Accedido 5 de Agosto 2025.
- AmeliCA. 2025. “Acerca de”. *AmeliCA*. Accedido 15 de agosto. <https://amelica.org/index.php/galleries/amelica-commons-una-plataforma-colaborativa-para-la-ciencia-abierta-no-comercial/>.
- Armijo, Marianela, y María Victoria Espada. 2014. *Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ccadacef-dace-4fae-8d68-07b8be51c506/content>.
- Bouza Suárez Alejandro. 2000. “Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud”. *Revista Cubana de Salud Pública*, n.º 26: rango de página 50-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21400107>.

- Castells, Manuel. 1998a. *La sociedad red*. Traducido por Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- . 1999b. *La era de la información, economía, sociedad y cultura*, volúmen II: *El poder de la identidad*. Buenos Aires Argentina: Siglo Veintiuno.
- Coalición contra la Minería Ilegal en la Amazonía. 2025. *Climate Change, Illegal Mining, and Human Rights in the Amazon: Reflections from a Coalition of Civil Society Organizations and Indigenous Peoples*. Washington, D. C.: Coalition Against Illegal Mining in the Amazon. <https://dplf.org/en/wp-content/uploads/2025/11/Climate-Change-Illegal-Mining-and-Human-Rights-in-the-Amazon-Reflections-from-a-Coalition-of-Civil-Society-Organizations-and-Indigenous-Peoples-CMIA-2025.pdf>.
- Consejo Internacional para Estudios de Derechos Humanos (ICHRP). 2005. *Evaluación de la eficacia de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos*. Versoix: Consejo Internacional para Estudios de Derechos Humanos; Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/NHRIen.pdf>.
- Correa Restrepo, Francisco. 2025. *Desarrollo sostenible: Revisión histórica desde la economía*. Medellín: Ediciones Unaula, 2017. eLibro.
- De la Fuente, Rosa. 2025. *Los nuevos actores en la cooperación internacional: El papel de los Gobiernos locales y Regionales*. Madrid: Los libros de la Catarata, 2010. eLibro.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 2025. *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2025*. Nueva York.
- Echeverría, Julio. 2011. *De la gobernabilidad a la gobernanza: centralización o múltiples niveles de gobierno*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. <https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/2014/04/LIBRO-2-A4.pdf>.
- Escobar, Arturo. 1995. “El Desarrollo sostenible: Diálogo de discursos”. *Ecología Política*, 9: 7-25. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4289770.pdf&ved=2ahUKEwjhlZqWjdKRAxXaRzABHXf2Nk8QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw2nm9HIYjvb-15TL41gc8S>.

- Esteva, Gustavo. 1996. “Desarrollo”. En *Diccionario del desarrollo: una guía del conocimiento como poder*, editado por Wolfgang Sachs, rango de página 52-57. Pamplona: El Pez Volador.
- FAO y FILAC. 2021. *Los pueblos indígenas y tribales y la gobernanza de los bosques*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) / Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC). <https://apublica.org/wp-content/uploads/2021/03/fao-filac-informe-final-es.pdf>.
- Hufty, M. 2009. “Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El Marco Analítico de la Gobernanza”, en *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios de América Latina*. Editado por: Hubert Mazurek, rango de página 77-100. Lima: IFEA-CESU-IRD.
https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers13-03/010048116.pdf
- Keck, Margaret E y Kathryn Sikkink. 1998. *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Cornell University Press.
- Juris, Jeffrey S. 2006. *The Network Society*. Londres: A Cross-cultural Perspective.
- Latouche, Serge. 2025. *Salir de la sociedad de consumo: Voces y vías del decrecimiento*. Barcelona: Ediciones Octaedro. eLibro.
- Lewis, Arthur. 1954. “Economic Development with Unlimited Supplies of Labour”. *The Manchester School* 22 (2): 139-91.
- Maradona, Gustavo, Tomás B. Facet, María Inés Lara y Monserrat Serio. 2013. *Propuesta metodológica de evaluación de impacto sobre la capacidad institucional*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0010040>.
- Meadows, Donella H., Dennis L. Meadows, Jørgen Randers y William W. Behrens III. 1992. *Los límites del crecimiento: informe del Club de Roma sobre el dilema de la humanidad*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Melucci, Alberto. 1999. *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. Ciudad de México: El Colegio de México / Centro de Estudios Sociológicos.
- Milani, Carlos. 2023. *Cooperación Internacional al Desarrollo: Entre solidaridad e interés*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Mokate, Karen Mair. 2001. “Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?” Working Paper 1193. Washington, D. C.: BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0012059>.

- Naciones Unidas. 1945. *Carta de las Naciones Unidas y Estatuto de la Corte Internacional de Justicia*. San Francisco.
- . 2015. *Acuerdo de París*. Adoptado el 12 de diciembre de 2015, en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- . 2022. *Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2022: Aguas subterráneas, Hacer visible el recurso invisible*. París: UNESCO.
- . 2025. “Sostenibilidad”. Accedido 2 de agosto. [https://www.un.org/es/impacto-académico/sostenibilidad](https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad).
- . 2025. “Desarrollo Sostenible”. Accedido 17 de julio. <https://www.un.org/es/impacto-académico/sostenibilidad>.
- Ocampo Antonio, José. 2025. *Gobernanza global y desarrollo: nuevos desafíos y prioridades de la cooperación internacional*. Buenos Aires: D-CEPAL, Elibro.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2025. OECD DAC Blended Finance Guidance. Best Practices in Development Cooperation. París: OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/e4a13d2c-en>.
- . 2020. Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc/c03e01b3-en.pdf.
- Pilar, Puentes. 2025. “Colombia: Tres resguardos indígenas monitorearon sus peces y detectaron altos niveles de mercurio”. *Mongabay*. Accedido 15 de agosto. <https://es.mongabay.com/2025/09/colombia-resguardos-indigenas-detectan-mercurio-peces/>.
- Prebisch, Raul. 1981. *Capitalismo periférico: Crisis y transformación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Puga Kathy. 2024. *Estrategia y Plan de Comunicación Interna para la Alianza Aguas Amazónicas*. Alianza Aguas Amazónicas.
- Puig, Martí Salvador. 2009. “Sobre la emergencia e impacto de los movimientos indígenas en las arenas políticas de América Latina: Algunas claves interpretativas desde lo local y lo global”. *Foro internacional XLIX* (3): 461-89.
- Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada (RAISG). 2020. Amazonía bajo Presión.

- Rist, Gilbert. 2025. *El desarrollo: Historia de una creencia occidental*. Madrid: Los libros de la Catarata, 2022. eLibro.
- Rivas, Patricio. 2009. "Actores". En *Actuar en mundos plurales*, 5-20. Quito: FLACSO.
- Rostow, Walt W. 1960. *Las etapas del crecimiento económico: Un Manifesto no Comunista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sachs, Jeffrey. 2014. *La era del desarrollo sostenible*. Nueva York: Columbia University Press.
- Sachs, Wolfgang. 1992. *Diccionario del desarrollo, una guía del conocimiento como poder*. Londres: Zed Books.
- Sanahuja, José Antonio y Manuel Gómez Galán. 1999. *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid: CIDEAL.
- Science Panel for the Amazon. 2025. *Amazon Assessment Report 2025 - Connectivity of the Amazon for a Living Planet* (eds Peña-Claros, M., Nobre, C., Armenteras, D., Athayde, S., Barlow, J., Bustamante, M., Encalada, A. C., Mena, C., Moutinho, P., Poveda, G., Roca, F., Saleska, S., Silva, L. V. N., Trumbore, S. E., Val, A. L., Varese, M., Brondizio, E. S., Espinoza, J. C., Esquivel-Muelbert, A., Ferreira, J., Garzón, J. C., Gómez Soto, M., Hirota, M., Josse, C., Marengo, J. A., Mirabal, J. G. D., Moreira de Carvalho, B., Schmink, M.C., de Souza Hacon, S., Szabo, I., Viscarra, F., Witteveen, N. H.). Science Panel for the Amazon, Sustainable Development Solutions Network, New York, United States. https://eng-ar25.spamazon.org/251111%20SPA%20AR2025%20Full%20Report_ENG.pdf.
- Sen, Amartya. 2000. *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Sotillo, José Ángel, dir. Tahina Ojeda, coord. 2025. *Antología del desarrollo*. Madrid: Los libros de la Catarata. eLibro.
- Ulloa Rivera, Luis. 2025. *La cooperación internacional en la era de la globalización*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional. eLibro.
- Vergara, A., Arias, M., Gachet, B., Naranjo, L. G., Román, L., Surkin, J y Tamayo, V. 2022. *Informe Amazonía Viva 2022*. Quito: WWF.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario para evaluar el modelo de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas

Sección 1. Participación

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es confuso y 5 claro ¿considera claro el mecanismo designación de miembros de los órganos de gobernanza de la Alianza Aguas Amazónicas (Consejo Directivo, Comité de Conducta, liderazgo de los Programas, Secretaría Técnica)?

2. ¿Considera que existe un adecuado flujo de información en las actividades rutinarias de la Alianza Aguas Amazónicas (comunicación interna, reuniones, webinars, espacios de trabajo, proceso de revisión de documentos, etc.)?

() Sí
 () Parcialmente
 () No

3. ¿Qué mejoras sugeriría para fortalecer la comunicación interna en la Alianza Aguas Amazónicas?

Sección 2. Asamblea General de Socios

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa no inclusivo y 5 inclusivo, ¿Qué tan inclusivo considera que es el proceso de convocatoria en las Asambleas Generales anuales (ej. Manejo de tiempos, canales de comunicación, accesibilidad)?

() Sí
 () Parcialmente
 () No

5. ¿Considera que cuenta con información (técnica y financiera) suficiente para tomar decisiones informadas durante las Asambleas?

() Sí
 () Parcialmente
 () No

6. Sugiera cómo se puede mejorar la participación de los asistentes durante las Asambleas

7. Sugiera cómo se puede mejorar la transparencia en los temas tratados durante las Asambleas

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es no confiable y 5 confiable, ¿qué tan confiable percibe el proceso de resolución de conflictos llevado por el Comité de Conducta? /desconoce el proceso (no se tiene elementos para responder)

9. ¿Qué tan de acuerdo está con la afirmación: "*El Comité de Conducta garantiza justicia, imparcialidad y acceso a un proceso justo en los casos que recibe*"?

() Totalmente de acuerdo
 () De acuerdo
 () Neutral
 () En desacuerdo
 () Totalmente en desacuerdo/Por qué?

10. ¿Qué ajustes recomendaría para fortalecer la eficacia del Comité de Conducta?

Sección 3. Consejo Directivo

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es no transparente y 5 transparente, ¿Considera transparente el proceso de elección y designación de miembros del Consejo Directivo?

12. ¿Considera representativo el Consejo Directivo respecto a la diversidad temática, geográfica e institucional de la Alianza?

() Muy representativo
 () Algo representativo
 () Poco representativo
 () Nada representativo/Por qué?

Sección 4. Planeación estratégica

13. ¿Cree que el plan estratégico de la Alianza Aguas Amazónicas 2023-2027 es una respuesta a los desafíos de conservación amazónica?

() Sí
 () Parcialmente
 () No/Por qué?

14. Está de acuerdo con que el plan de trabajo anual refleja adecuadamente las prioridades definidas por la Alianza?

() Totalmente de acuerdo
 () De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo/Justifique

15. Considera suficiente la información financiera que se presenta en los informes anuales de la Alianza Aguas Amazónicas o sugiere cambios, ajustes, aclaraciones?
16. ¿Puede dar sugerencias de cambios al diseño del plan de acción y a su ejecución?

Sección 5. Gobernanza

17. ¿Está de acuerdo en que la estructura actual del modelo de gobernanza, responde a las necesidades actuales de la Alianza? Si desea, puede expandir su respuesta.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo/Por qué
18. ¿En su criterio qué factores deben considerarse para evaluar el modelo de gobernanza de la Alianza?
Nivel de participación y de ejecución del plan de acción.
19. Mencione al menos 2 indicadores que sugiere se podrían incluir en la evaluación del plan estratégico 2023-2027 de la Alianza Aguas Amazónicas.
20. ¿Considera que es necesario que se realice una evaluación del plan estratégico 2023-2027?; en caso afirmativo indique al menos 2 ventajas resultantes de hacerlo.