

Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo (PNUD), Nicaragua

Evaluación Final del Proyecto NIC—  
00036217.

Conservación de la Biodiversidad del  
Bosque Tropical Seco y Marino Costero del  
Pacífico Sur de Nicaragua: *construyendo  
alianzas público – privadas*

Período Enero 2005—Marzo 2010

Informe borrador

Abril 2010

Carmen Elizabeth López, Consultora Nacional  
Andrew Blackwell, Consultor Internacional

## **Tres citas**

**Un abuelo al lado del Refugio:** *Yo he comido huevos de tortuga toda mi vida.  
Como huevos de tortuga ahora.  
Voy a seguir comiendo huevos de tortuga.*

**Su nuera, madre de sus nietos:** *Las tortugas tienen derecho a vivir,  
y nosotros también.*

**Su nieto de 25 años:** *El futuro aquí será el turismo;  
para eso tenemos que defender las tortugas.*

*Los miembros del equipo evaluador queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los individuos y organizaciones que participan en la implementación de las actividades contempladas en el Plan de Manejo del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente. Les admiramos.*

## Indice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>i</b>
Breve descripción del proyecto	i
Contexto y propósito de la evaluación	i
Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas	ii
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 Propósito de la evaluación	1
1.2 Metodología de la evaluación	1
1.3 Cuestiones claves tratadas	3
1.4 Estructura del informe de la evaluación	3
<b>2 El proyecto y su contexto de desarrollo</b>	<b>4</b>
2.1 Comienzo y duración del proyecto	4
2.2 Problemas que el proyecto pretende abordar	4
2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto	6
2.4 Actores	7
2.5 Resultados esperados	7
<b>3 Resultados y conclusiones</b>	<b>9</b>
3.1 Formulación del proyecto	9
3.2 Implementación del proyecto	15
3.3 Resultados	33
<b>4 Recomendaciones</b>	<b>43</b>
4.1 Para mejorar la integración de actores locales	43
4.2 Para mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia	47
4.3 Para lograr apoyo de largo plazo	50
<b>5 Lecciones aprendidas</b>	<b>54</b>
<b>6 Anexos</b>	<b>55</b>
Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación	56
Anexo B: Itinerario	68
Anexo C: Lista de personas entrevistadas	72
Anexo D: Resumen de las visitas del campo	74
Anexo E: Lista de documentos revisados	77
Anexo F: Cuestionarios usados y resumen de resultados	79
Anexo G: Marco Lógico inicial y Marco Lógico final	80
Anexo H: El consorcio en el Reglamento de la Ley Municipal	90
Anexo I: Presupuestos 2009, Delegaciones de Carazo y Rivas, MARENA	92
Anexo J: Imágenes de visitas de campo y talleres	93
Anexo K: Comentarios sobre el informe y respuestas del equipo evaluador	95

## Resumen Ejecutivo

### Breve descripción del proyecto

El proyecto *Conservación de la Biodiversidad del Bosque Tropical Seco y Marino Costero del Pacífico Sur de Nicaragua: Construyendo Alianzas Público – Privadas*, conocido como el Proyecto Zonas Costeras (PZC), pretendió abordar tres problemas íntimamente relacionadas pero de naturaleza diferente.

El primer problema es la conservación del bosque seco tropical y el área de anidación de tortugas marinas en los 10,000 hectáreas terrestres y hectáreas marinas del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente en el suroeste de la República de Nicaragua. La conservación de la biodiversidad en el ámbito terrestre del refugio se considera de interés nacional y mundial, porque contiene un de los pocos vestigios de una eco-región que en el pasado se extendía intacta desde México hasta Panamá. Las playas del refugio son de interés mundial porque allí anidan masivamente las tortugas Paslama (en estado vulnerable), y también anidan individualmente las especies Negra en peligro de extinción y las Carey y las gigantes Tora, ambas en peligro crítico de extinción.

El segundo problema es el de efectuar un cambio fundamental en los hábitos de los pobladores en la zona del Refugio acostumbrados a vivir del aprovechamiento de los huevos de tortuga y de la vida silvestre en el bosque tropical seco. El tercer problema es la ausencia de un compromiso socio-político nacional con la conservación que impulse una aplicación efectiva de los instrumentos legales vigentes en todas las áreas protegidas del país.

La ONG internacional, Fauna y Flora Internacional, ejecutó el PZC en colaboración con MARENA, DED y PNUD entre febrero 2005 y marzo 2010, después de un período de elaboración de 5 años. Los \$962,120 aportados por el GEF fueron usados principalmente para apoyar la operación del Refugio, fomentar alternativas económicas en las comunidades locales, coordinar una campaña nacional en contra del consumo de huevos de tortuga, y realizar varios estudios biológicos. Se actualizó el Plan de Manejo del Refugio, se aumentó el interés de las comunidades en el Refugio y se preparó el texto de un convenio que define algunos compromisos que los actores involucrados en el Refugio--municipios, organizaciones comunitarias, propietarios—están dispuestos a asumir para la implementación del Plan de Manejo.

### Contexto y propósito de la evaluación

La evaluación final es un requisito del GEF. En los términos de referencia, el PNUD especificó que la evaluación debería proporcionar recomendaciones para mejorar la gerencia de Chacocente y otras áreas protegidas en el futuro.

Se espera que los primeros beneficiarios de la evaluación sean las mismas organizaciones que actuaron en el PZC. Todas ellas, excepto PNUD, tienen planes de continuar trabajando en el Refugio de Chacocente y su zona de amortiguamiento.

A través de otro proyecto GEF, el PNUD está apoyando a MARENA en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). La evaluación también busca identificar acciones que sean útiles para la Dirección de Patrimonio Natural del MARENA y para la gerencia de las otras áreas protegidas públicas y privadas que componen el SINAP.

La evaluación exploró la relación entre los actores locales y nacionales y las agencias donantes. Se ofrecen algunas lecciones para el GEF y otros organismos que buscan colaborar en la conservación de la biodiversidad y el manejo de las áreas protegidas en América Latina.

## Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

El problema de fondo que tenía que abordar el proyecto era la demostrada tensión entre la manera de sobrevivir de los habitantes en la zona de Chacocente y la conservación del bosque y las tortugas, así como las demostradas dificultades del Estado nicaragüense en aplicar sus propias medidas declaradas para conservar la biodiversidad en esta área protegida de interés mundial, sin la colaboración de los vecinos, habitantes y propietarios en el refugio y su entorno.

El logro más llamativo del PZC es el cambio paulatino pero progresivo en la actitud de los residentes y vecinos inmediatos hacia el refugio y—en particular— la identificación y desarrollo de la organización y capacidades de cinco grupos comunitarios ubicados dentro del refugio y/o en El Astillero: la cooperativa de apicultura, la cooperativa de servicios turísticos, el grupo de tejedoras, el grupo del vivero de tortugas, y los guardaparques comunitarios. Los cinco grupos cuentan con el compromiso de sus miembros, quienes en muchos casos demuestran un entusiasmo derivado de la experiencia de un proceso acelerado de aprendizaje personal. Tienen un interés económico personal en la conservación de la biodiversidad en el refugio y cuentan con el apoyo de los Gabinetes de Poder Ciudadano de El Astillero y de las comunidades en el refugio. Cada grupo, aparte de las actividades propias de su razón de ser, ha mostrado algún grado del interés y la capacidad necesaria para tomar un papel activo en la determinación de acciones futuras en el refugio y sus alrededores. Sus relaciones con el MARENA en el refugio ya son alianzas público-privadas, modestas pero reales. Su existencia demuestra que los pobladores locales ya no son, por definición, enemigos de la conservación del bosque y de la prohibición de consumir los huevos.

La debilidad principal del PZC fue la falta de un pensamiento analítico respecto a la actuación del Estado. El largo y accidentado proceso del diseño, terminó con una presentación sobredimensionada de los aportes de co-financiamiento, una sobrevaloración del compromiso del Estado con la protección del refugio, y un sobre-dimensionamiento de los objetivos e indicadores alcanzables por un proyecto. Debido a estas fallas en la conceptualización y diseño, la formulación de proyecto fue solamente marginalmente satisfactoria.

Durante la implementación del proyecto, la participación de los actores fue satisfactoria pero la relación pasiva, lenta y poco analítica de la gerencia del PZC con el MARENA atrasó y debilitó los cambios necesarios en el marco lógico y generó muchas dificultades innecesarias para los actores en el PZC. Limitó la capacidad del proyecto de proveer el apoyo directo requerido por la administración del refugio; desvió sus esfuerzos desde acciones concretas hacia ajustes documentales; alteró la valoración de logros importantes porque los objetivos eran mayores; e impidió un monitoreo claro y consistente del avance hacia objetivos realistas desde el inicio del proyecto. En consecuencia, tanto el enfoque de implementación como el logro de los objetivos y resultados fueron solamente marginalmente satisfactorios.

Sin embargo, debido al proceso satisfactorio de monitoreo y evaluación y los logros altamente satisfactorios con las comunidades locales y el público nicaragüense que consume huevos de tortuga, la implementación del proyecto en su conjunto fue satisfactoria. Para apreciar el valor de la contribución del PZC a la conservación de la biodiversidad, es importante visualizar el proyecto de una perspectiva de largo plazo. Los actores principales, a pesar de estar inmersos en la misma dependencia de donantes que caracteriza todos los esfuerzos ambientales en Nicaragua, lograron dejar la biodiversidad en Chacocente con mayores posibilidades de sobrevivencia que hace cinco años. Estas posibilidades se verán reforzadas si se toman las siguientes acciones:

1. **Fortalecer las capacidades laborales y organizativas de los grupos comunitarios** formados, acompañando cada uno a su ritmo e invitando otros grupos, como las iglesias y el núcleo escolar, a ampliar su participación en la gestión del refugio y la conservación de su biodiversidad.
2. **Impulsar el desarrollo económico local**, apoyando a la cooperativa de pescadores, ampliando la oferta turística con viajes marítimos, y retomando la planificación de fincas para un mercado

ecoturístico que aprecia productos locales producidos en armonía con el medio ambiente.

3. **Fomentar la participación de los gobiernos municipales en la gestión del refugio**, apoyando a las alcaldías de Tola y Santa Teresa en el diseño de mecanismos financieros para implementar el Plan de Manejo del Refugio, creando un consorcio bajo la ley municipal para administrar los mecanismos financieros, preparando proyectos de infraestructura acordes con el Plan, elaborando una estrategia económica bi-municipal, e invitando al gobierno de Jinotepe a vigilar por el cumplimiento del Plan de Manejo en la zona de amortiguamiento en su territorio.
4. **Sentar la base de una gerencia eficaz del Refugio**, definiendo para 5 años el personal del MARENA y los efectivos del Ejército asignados allí, precisando el monto del aporte estatal para gastos operativos, acordando mecanismos con la Policía Nacional y la Procuraduría para el arresto y prosecución de violadores, y destinando todos los aportes provenientes de donaciones o de visitas al Refugio a actividades que no financia el Gobierno Nacional.
5. **Orientar el desarrollo turístico**, dialogando con las iniciativas privadas en marcha, promoviendo activamente el refugio como una atracción eco-turístico, prohibiendo construcciones que no corresponden con el Plan de Manejo, promoviendo convenios universitarios para investigación científica y voluntarios que paguen por participar en el monitoreo de las anidaciones.
6. **Compilar todos los planes actualmente existentes para Chacocente** por parte de proyectos, agencias donantes y ONG, incluyendo los aportes de PASMA/DANIDA, el proyecto CAFTA, el nuevo proyecto de USAID en la región suroeste, el proyecto tortuga de FFI, el programa del bosque seco tropical, y los otros planes y propuestas relevantes de DED, TNC, y Paso Pacífico.
7. **Realizar una gestión abierta y transparente**, con informes trimestrales de los ingresos y egresos propios del Refugio y un informe financiero anual de las actividades del Plan de Manejo, identificando el uso de los fondos provenientes del presupuesto nacional, los aportes municipales, los ingresos propios del refugio, y las donaciones recibidas.
8. **Ampliar la perspectiva temporal de intervenciones futuras**, fijando la implementación de las actividades en el Plan de Manejo como una meta de 15 años, priorizando las actividades, proponiendo metas apropiadas para cada proyecto en armonía con su duración, e incluyendo las evaluaciones de proyectos particulares como contribuciones a un programa de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Manejo durante 15 años.
9. **Ampliar la perspectiva geográfica de la planificación y coordinación**, estableciendo un eje del SINAP para la región sureste (con las AP de La Flor, Chacocente y Ometepe, las reservas privadas, los actores locales y técnicos de MARENA y la cooperación pertinentes) para colaborar en planificación estratégica, planes eco-turísticos, monitoreo biológico, investigaciones científicas, campañas públicas, y promoción de impuestos dedicados a las áreas protegidas.
10. **Formalizar una entidad de coordinación para el Refugio** considerando la opción de conformar un consorcio en conformidad con el Título III del Reglamento de la Ley de Municipios, y buscando fondos de largo plazo (10 a 20 años) para apoyar al consorcio.

Una lección fundamental del PZC es que la cogestión territorial requiere procesos de aprendizaje por parte de todos los actores involucrados: comunitarios, propietarios, voluntarios, municipales, empresariales, y también las instancias del gobierno nacional y las agencias de cooperación. El acompañamiento por facilitadores y asesores es muy apreciado por los actores que lo experimentan. Los técnicos, delegados y directores de las instituciones gubernamentales, en particular, carecen de la asesoría facilitadora que gozan los demás.

# 1 Introducción

## 1.1 Propósito de la evaluación

1. La evaluación final por un equipo externo e independiente es un requisito del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) para los proyectos grandes y medianos que financia. El GEF establece que una evaluación final debe:
  - evaluar los logros del proyecto en cuestión;
  - sintetizar lecciones que puedan mejorar la selección, diseño e implementación de futuras actividades del GEF;
  - proveer insumos para temas que requieren su atención;
  - contribuir al análisis de la calidad del monitoreo y evaluación de sus actividades y al análisis de su efectividad en alcanzar beneficios ambientales globales<sup>1</sup>.
2. Como responsable por la implementación del proyecto *Conservación de la Biodiversidad del Bosque Tropical Seco y Marino Costero del Pacífico Sur de Nicaragua: Construyendo Alianzas Público – Privadas*, conocido como el Proyecto Zonas Costeras (PZC), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Nicaragua contrató el equipo evaluador, especificando que debía:
  - evaluar el logro de los objetivos y la sostenibilidad de los resultados,
  - identificar los problemas que afectaron la implementación del PZC,
  - recomendar medidas que refuercen los beneficios del proyecto en el Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente y las otras áreas protegidas de Nicaragua, e
  - identificar lecciones aprendidas de utilidad potencial para las autoridades y actores nacionales y regionales, particularmente para futuras intervenciones de donantes<sup>2</sup>.

## 1.2 Metodología de la evaluación

3. La evaluación se inició con una discusión de la metodología y el cronograma de actividades propuestas con la oficial de programa del PNUD y la coordinadora del PZC, seguido por una lectura preliminar de la amplia documentación organizada por la coordinadora, mientras que se concertaban citas para entrevistas con los actores institucionales.
4. La segunda fase de la evaluación inició el día del taller de evaluación final del proyecto *Respuesta de Emergencia al Saqueo de Tortugas Marinas en Chacocente 2009-2010*, en el cual se reunió una amplia representación de todos los actores comunitarios e institucionales activos en el refugio. Además de observar el taller, el equipo evaluador conoció a muchos de los participantes e inició una serie de entrevistas individuales y grupales con las organizaciones y entidades siguientes<sup>3</sup>:
  - PNUD
  - FFI
  - MARENA
  - DED
  - FFAA
  - Organizaciones comunitarias
  - US Forest Service
  - La familia Traña Umaña (los “Goyeños”)
  - El propietario privado mayoritario del refugio
  - Otras entidades no-gubernamentales pertinentes.

<sup>1</sup> Ver *Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations, Evaluation Document No. 3, 2008*. pp. 1-2.

<sup>2</sup> Ver Anexo A. *Términos de Referencia de la Evaluación*. p. 58 abajo.

<sup>3</sup> Ver Anexo C. *Lista de Personas Entrevistadas*. p. 72 abajo.

5. En estas entrevistas, se optó por una metodología abierta de discusión que permitía detectar de las palabras propias de los individuos y grupos entrevistados—además de su apreciación de los logros y las fallas del proyecto—su concepto del PZC en sí y del refugio mismo. El motivo de esta opción fue el descubrimiento a través de la lectura preliminar que la gran mayoría de las personas actualmente activas en el refugio, tanto comunitarias como de las instituciones involucradas, conocieron el PZC mientras que el proyecto estaba en marcha<sup>4</sup>. Esto hacía probable que la mayoría de los entrevistados conocieran el PZC a través de algunas de sus actividades más que por su diseño documental y sus objetivos formales. El equipo evaluador quiso captar sus visiones particulares de la realidad vivida, sin predeterminedar su enfoque a través de una guía de entrevista predeterminedada.
6. De hecho, tanto el taller de trabajo observado como las entrevistas realizadas revelaron una variedad de perspectivas sobre el proyecto y permitieron identificar algunos hallazgos iniciales y recomendaciones potenciales. Se presentaron estos temas en un taller realizado con algunos de los actores previamente entrevistados y en base a la discusión entre ellos se determinaron los temas que ameritaban un análisis más enfocado.
7. Con esta lista de temas (ver sección 1.3 abajo) en mente, se procedió a una lectura analítica de los documentos más críticos para la evaluación, presentando especial atención a los documentos preparatorios (el PDF-A y el ProDoc), las revisiones anuales de la implementación del proyecto (PIR), la evaluación de medio término, los informes trimestrales, y otros documentos seleccionados por su relevancia para alguno de los temas claves identificados. Durante esta fase de la evaluación se realizaron algunas entrevistas mucho más enfocadas que las entrevistas iniciales. Los entrevistados fueron los oficiales responsables por registrar los aportes presupuestarios del MARENA al financiamiento del refugio, el representante del donante (Danida) que financió la *Respuesta de Emergencia al Saqueo* en 2009-2010, y el asesor técnico regional de PNUD.
8. En la redacción del informe borrador se tomó en consideración tres elementos principales:
  - la necesidad de utilizar la estructura establecida en los términos de referencia y de categorizar los aspectos indicados como altamente satisfactorio, satisfactorio, marginalmente satisfactorio, o insatisfactorio;
  - la existencia de un análisis agudo de las actividades, resultados y dificultades del proyecto entre enero 2005 y septiembre 2007 en la evaluación de medio término, lo cual permite enfocar ahora los últimos dos años y medio y, además, comparar lo ocurrido con las predicciones y recomendaciones contenidas en aquella evaluación; y
  - la intención de todos los actores en el PZC de seguir apoyando la buena marcha del refugio, bien en Chacocente mismo, o bien a través del fortalecimiento del SINAP, lo cual refuerza la importancia de proporcionar recomendaciones claras para *la consolidación futura de la gestión del refugio y de otras áreas protegidas*<sup>5</sup>.
9. Los dos últimos pasos de la evaluación son la consideración del informe borrador por los actores escogidos por PNUD y la subsiguiente consideración de sus comentarios por parte del equipo evaluador durante la preparación del informe final.

---

<sup>4</sup> De los 40 participantes en el taller de inicio en 2005, por ejemplo, solo dos—la responsable de medio ambiente de PNUD Nicaragua y uno de los guardaparques de MARENA—siguen en su mismo rol. Tres más de los actores actuales estaban presentes en otros roles: en 2005 la coordinadora del PZC trabajaba en la Dirección de Áreas Protegidas de MARENA, el actual director nacional de FFI era un técnico del programa de torugas de FFI y el actual coordinador socioeconómico de DED era el cooperante asignado al PZC.

<sup>5</sup> Anexo A. *Términos de Referencia d la Evaluación*. p. 67 abajo.

### 1.3 Cuestiones claves tratadas

10. Los elementos identificados como claves para el análisis detallado son:

- Los avances notables de la participación comunitaria en la ejecución de actividades amigables con la conservación de la biodiversidad en el refugio. ¿Cuáles elementos son necesarios para completar y consolidar estos avances?
- El papel débil y a veces confuso del Estado en la administración del refugio y la aplicación de los instrumentos legales (el decreto de creación, la veda de los huevos de tortuga, las normas de pesca, y el plan de manejo, por ejemplo) que ha aprobado para proteger la biodiversidad en Chacocente. ¿Cuáles son los compromisos mínimos y viables que el Estado debe asumir, tanto a nivel nacional como municipal?
- El desarrollo turístico en marcha en el suroeste de Nicaragua y su potencial para destruir o salvar la biodiversidad en el refugio. ¿Cuáles medidas permitirán que el turismo y la conservación en Chacocente se refuercen mutuamente?
- El desarrollo económico e institucional en la zona. ¿Con cuáles actores y estrategias en los municipios locales será factible lograr el desarrollo local requerido para hacer realidad la gestión descentralizada el refugio?
- La perspectiva temporal. ¿Cuál es el horizonte temporal apropiado para lograr la meta de un refugio bien conservado, con un manejo colaborativo sostenible que sea modelo para otras áreas protegidas?
- La perspectiva geográfica. ¿Cómo debe integrarse la gestión de Chacocente con el fortalecimiento del sistema de áreas protegidas y de corredores biológicos en el suroeste del país?
- El cronograma de acciones inmediatas. ¿Cuáles son los pasos inmediatos y de corto plazo que deben tomarse para construir un sistema gerencial capaz de consolidar los beneficios del PZC y hacer sostenible la conservación en el refugio y su zona de amortiguamiento?

### 1.4 Estructura del informe de la evaluación

11. Siguiendo la estructura delineada en los términos de referencia, el capítulo 2 del informe ofrece una breve descripción del proyecto y su contexto, resumiendo los problemas que pretendió abordar, sus objetivos, los actores participantes, y los resultados anticipados.
12. El capítulo 3 examina y califica los aspectos críticos de la formulación del proyecto, su implementación y sus resultados. En cuanto al diseño, con la ventaja de la mirada retrospectiva, se examina la relación entre el proceso de formulación y la problemática de las áreas protegidas en Nicaragua en general y del refugio de Chacocente en particular. En relación con la implementación, hay un énfasis en la colaboración y coordinación de las entidades participantes, el planeamiento financiero, y el proceso de monitoreo y evaluación que requiere una gerencia adaptativa. Al examinar los resultados se compara lo planteado en el marco lógico con lo logrado y su sostenibilidad. En todo se examina la participación y capacitación de los actores nacionales y locales.
13. El capítulo 4 sigue la estructura indicada en los TdR en su presentación de recomendaciones en relación con las cuestiones claves identificadas arriba, basándose en las observaciones presentadas en el capítulo 3. Finalmente, el capítulo 5 abstrae las lecciones generales aprendidas que el GEF y otras agencias pueden aplicar en proyectos futuros.

## 2 El proyecto y su contexto de desarrollo

### 2.1 Comienzo y duración del proyecto

14. Concebido inicialmente en el año 1999<sup>6</sup>, el PZC realizó su taller de inicio en los días 10 y 11 de febrero 2005 y celebró un evento público de cierre el 26 de marzo, 2010. Pasaron 5 años entre su concepción y su inicio y luego tuvo 5 años de ejecución de actividades.

### 2.2 Problemas que el proyecto pretende abordar

15. Desde la concepción hasta el cierre del PZC, se ha pretendido abordar dos problemas íntimamente relacionadas pero de naturaleza diferente.
16. El primer problema es la conservación del bosque seco tropical y el área de anidación de tortugas marinas en las aproximadamente 4,800 hectáreas terrestres y 5,200 hectáreas marinas del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente ubicado en los municipios de Jinotepe y Santa Teresa, en el Departamento de Carazo y el municipio de Tola en el Departamento de Rivas, en la costa del Océano Pacífico en el suroeste de la República de Nicaragua.
17. La conservación de la biodiversidad en el ámbito terrestre del refugio se considera de interés nacional y mundial, porque la sobrevivencia del bosque tropical seco en Centroamérica está gravemente amenazada y el reducto presente en la zona núcleo y la zona de amortiguamiento de Chacocente es el más grande en Nicaragua y el segundo más grande en la región. Este bosque es un vestigio de una eco-región que en el pasado se extendía intacta desde México hasta Panamá. Sólo queda un 2% del hábitat original con agrupamientos únicos de especies que evolucionaron desde una mezcla de especies de América del Norte y América del Sur.
18. Las playas del refugio son de interés mundial porque son de los pocos sitios en el mundo donde las tortugas Paslama (*Lepidochelys olivacea*, en estado vulnerable) realizan anidaciones masivas de entre 3,000 y 4,000 individuos en una noche, y donde se anidan de manera individual las tortugas Tora (*Dermochelys coriacea*, en peligro crítico de extinción), Negra (*Chelonia mydas agassizii*, en peligro de extinción) y Carey (*Eretmochelys imbricata*, en peligro crítico de extinción). Después de más de 200 millones de años de existencia de las tortugas marinas, las cuatro especies están desapareciendo; en las últimas décadas las actividades humanas les han impedido el uso de algunas de las pocas otras playas donde anidaban.
19. En 1983, por medio del Decreto 1294, el Gobierno de Nicaragua creó el refugio y prohibió cualquier actividad dentro de su área que *propicie la destrucción de los recursos en sus ambientes terrestres y marítimos* incluyendo, específicamente, *la expansión de actividades agropecuarias, la tala de bosques, la caza y la pesca de especies protegidas y el maltrato, la interferencia de la conducta de reproducción de las tortugas, el saqueo de sus nidos y cualquier otra forma de explotación dentro del área del refugio de vida silvestre.*<sup>7</sup> El Instituto Nicaragüense de Recursos Naturales y del Ambiente (IRENA) fue el encargado de la administración del refugio, de la reglamentación del decreto y de la aplicación de sanciones de multa y cárcel para quienes violaran sus preceptos. En 1983 la mayor parte de las tierras dentro del refugio eran propiedad del Estado. IRENA también fue encargada de determinar *la conveniencia de la adquisición de los terrenos de propiedad privada que se encuentran dentro del área del refugio*<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> El concepto entró en el “pipeline” de PNUD/GEF en agosto 2000; se finalizó el PDF-A en 2002; el GEF aprobó el proyecto en septiembre 2004; se firmó el ProDoc in diciembre 2004; la fecha del cierre planificada fue el 31 de diciembre, 2009.

<sup>7</sup> Decreto 1294, 11 de agosto, 1983; publicado en La Gaceta No. 187 del 17 de agosto. Artículo 6.

<sup>8</sup> Ibid. Artículo 4.

20. El primer problema que se pretendía abordar con el PZC fue el mismo que han tenido IRENA y su sucesor, MARENA, desde 1983: la aplicación del Decreto 1294 para garantizar la conservación del remanente del bosque tropical seco y la seguridad de las playas en el refugio como sitios seguros de anidación de las tortugas marinas.
21. El segundo problema que pretendía abordar el PZC es el conflicto entre el interés público mundial en la conservación decretada en 1983 y los intereses particulares de los individuos que quieren utilizar los recursos naturales del refugio—la madera, los animales silvestres, las tortugas marinas, sus huevos, y el paisaje natural del mismo bosque y de las mismas playas—para sus propios fines, bien sean de sobrevivencia, de diversión, o de lucro económico. En los términos usados en el título del proyecto, es el problema de encontrar la manera de construir *alianzas público-privadas* efectivas para la conservación.
22. En principio, se puede entender este segundo problema como producto de las dificultades que el Estado ha encontrado con el primer problema de aplicación del Decreto 1294. Si la conservación de los recursos naturales dependiera solamente de la aprobación de instrumentos legales prohibiendo su explotación, y se pudiera contar con la colaboración de todos en obedecer la ley, no sería necesaria ninguna intervención adicional después de la aprobación del decreto.
23. Ha sido aparente, sin embargo, que el decreto en sí no paró la explotación del bosque ni de los huevos de tortuga que tradicionalmente han formado parte de la dieta nicaragüense en las comunidades cercanas a las playas de anidación, en los restaurantes de playa y en los bares urbanos. Este hecho revela el trasfondo real del segundo problema: la ausencia de un fuerte apoyo social en el país para el concepto de la conservación de los recursos naturales. Conjuntamente con un interés en la conservación entre ciertos miembros de la sociedad con suficiente influencia para lograr la creación del refugio de Chacocente y las 71 áreas protegidas adicionales declaradas por iniciativa del Estado, se ha mostrado en las últimas décadas la presencia—cuando no la prevalencia—de una actitud que considera que los recursos naturales existen para la explotación de la población nicaragüense, especialmente debido a su pobreza general y la extrema pobreza de la población rural que típicamente vive dentro o alrededor de las áreas declaradas como protegidas.
24. Esta actitud, hasta cierto grado, penetra en el Estado mismo y en ocasiones ha determinado decisiones que contradicen abiertamente las buenas intenciones conservacionistas manifestadas en instrumentos como el Decreto 1294. El ejemplo más claro en este caso—y más grave para cualquier intento de abordar el problema de la aplicación del Decreto—fue la decisión del gobierno en 1990 de repartir las tierras del refugio entre cooperativas de campesinos. Es decir que el Estado mismo, lejos de determinar *la adquisición de los terrenos de propiedad privada que se encuentran dentro del área del refugio*, determinó privatizar los terrenos de propiedad pública que se encontraban allí. Esto se hizo como una manera de proveer un medio de vida a la población pobre de las comunidades aledañas que no tenían tierras propias, y con plena conciencia que el resultado más probable sería la tala y quema del remanente de bosque tropical seco, para la siembra de los granos básicos que constituyen la dieta de subsistencia del campesinado del país. Es posible, también, que se consideraba que la pobreza agrícola de las tierras entregadas fuera compensada en parte por el acceso relativamente fácil durante los meses de julio a enero a los huevos de las tortugas marinas.
25. Construir *alianzas público-privadas* efectivas para la conservación es, obviamente, un problema más complejo que la ya complicada tarea de educación conservacionista de los propietarios y pobladores en y alrededor del refugio. En Nicaragua, para construir una alianza pública-privada efectiva hace falta construir la voluntad y el compromiso no sólo del lado privado, sino también del lado público.
26. Es importante enfatizar que la debilidad e inconstancia del compromiso público con la conservación ha sido una característica del Estado nicaragüense durante al menos tres décadas: no se

ha limitado a ningún gobierno en particular, ni a las circunstancias especiales de la guerra de los años 80. El gobierno de la Presidenta Barrios creó mucho más áreas protegidas (37) que el gobierno anterior (18) y también aprobó la Ley General del Medio Ambiente que estableció el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). El gobierno del Presidente Alemán creó las dos grandes reservas de la biosfera que constituyen tres cuartas partes del 17% del territorio nacional que está oficialmente *protegido*. Ninguno de esos dos gobiernos, sin embargo, comprometió los recursos mínimos necesarios para convertir la protección declarada de las AP creadas en una realidad. La Estrategia Nacional para el Desarrollo del SINAP, aprobada y publicada por el gobierno actual pero en preparación desde 1999, describe la situación con claridad al decir:

*las áreas protegidas...han sido declaradas sin previo conocimiento y valoración de los recursos naturales y culturales existentes en cada una de ellas y su declaración ha estado enmarcada en diferentes esquemas y formatos y de manera general, sin una definición de sus límites, claridad acerca de la tenencia de la tierra, consulta con los propietarios privados y sin que la opción de desarrollo sostenible fuera considerada en los esfuerzos de conservación....en las áreas protegidas se entregaron tierras por motivos de la reforma agraria, las cuales no tienen seguridad jurídica y como consecuencia de esto se realiza un uso inadecuado de los recursos naturales...La gestión ambiental no es vista como una prioridad para el desarrollo socioeconómico por parte de los distintos sectores que planifican e inciden en las áreas protegidas....Se evidencia una subutilización de la asistencia técnica disponible a través de programas y proyectos de cooperación externa....las prioridades de acción son muy fluctuantes y con un incipiente grado de coordinación....en los que cuentan con planes de manejo aprobados hay un débil seguimiento y monitoreo al proceso de implementación de los mismos...La asignación presupuestaria...es mínima, inestable y altamente dependiente de fondos externos....Los pocos recursos que se asignan son en su mayoría bajo la figura de gastos de inversión, es decir como contrapartida de programas y proyectos de cooperación internacional, sin embargo, en la realidad son utilizados para el pago de gastos corrientes, siendo el principal gasto cubierto el salario de...guardaparques y técnicos....<sup>9</sup>*

27. En resumen, los problemas que debía abordar el PZC en Chacocente son, por una parte, el problema de conservar un ecosistema terrestre de importancia mundial y unas especies de tortugas también de importancia mundial, y—por la otra—tanto el problema de efectuar un cambio fundamental en los hábitos de vida de pobladores acostumbrados a vivir del aprovechamiento de ese ecosistema y de los huevos de esas tortugas, como el conjunto de los problemas estructurales y de falta de compromiso político con la conservación que han impedido que el Estado nicaragüense aplique efectivamente las declaraciones legales en todas las áreas protegidas del país.

### 2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

28. El objetivo de desarrollo del PZC fue: *Contribuir a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas bosque tropical seco y marino costero de importancia global a través de alianzas público – privadas*. Las palabras “*Contribuir a la*” no estaban en la redacción inicial; se añadieron cuando el proyecto estaba a medio término.
29. Los dos objetivos inmediatos, llamados a veces *objetivos del proyecto*, y a veces (colectivamente) *objetivo general del proyecto* fueron:
- *Conservar el Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua, demostrando la efectividad de alianzas locales para el manejo compartido del Área Protegida.*

---

<sup>9</sup> *Estrategia Nacional para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Nicaragua*. pp.23-6.

- *Brindar al Gobierno de Nicaragua un Nuevo modelo de manejo compartido replicable en otras áreas protegidas.*

Esta redacción también es producto de ajustes realizados al medio término. Inicialmente los *objetivos del proyecto* se expresaban así:

- *Demostrar la efectividad de las alianzas público-privado en el comanejo de áreas protegidas para la conservación y uso sostenible del Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua.*
- *Proveer al Gobierno de Nicaragua un marco general para la replicabilidad del modelo de comanejo.*

## 2.4 Actores

30. El proyecto fue formulado por un equipo conformado por funcionarios del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fauna & Flora Internacional (FFI), y el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED). Estas cuatro entidades fueron los actores principales durante la ejecución del proyecto.
31. Otros actores institucionales que intervinieron en el PZC fueron:
- Alcaldía de Santa Teresa
  - Alcaldía de Jinotepe
  - Alcaldía de La Conquista
  - Alcaldía de Tola.
  - Hermanamiento Wisconsin
  - Asociación Tierra y Vida
  - Cooperación Técnica Alemana (GTZ)
  - PRODESEC
  - DEGIS
  - UCC
  - IDR
  - Ejército de Nicaragua
  - Fuerza Naval
  - Policía Naval
  - Embajada de Luxemburgo
  - Embajada de Alemania
  - Embajada Real de Dinamarca
  - Núcleos educativos (MINED)
  - Instituto de Turismo (INTUR)
  - Sea World Busch Garden
32. Al nivel local y comunitario, los actores involucrados han sido, de una u otra forma, todos los propietarios de tierras en la zona núcleo del refugio y todos los jóvenes y adultos residentes en las comunidades dentro de la zona núcleo y adyacente a ella. En la medida que estas personas se organizaron, con o sin personería jurídica, se establecieron las siguientes entidades que tuvieron diversos grados de participación en el PZC:
- Asociación de Productores de Chacocente (APROCOCHACO)
  - Cooperativa de Apicultores de Chacocente (COAPICHACO)
  - Cooperativa de Turismo de Chacocente (COSERTUCHACO)
  - Grupo de Tejedoras
  - Grupo del Vivero de Tortuguillas
  - Gabinete de Poder Ciudadano de las comunidades en el RVS
  - Gabinete de Poder Ciudadano de El Astillero

## 2.5 Resultados esperados

33. A partir de los cambios realizados al medio término y formalizados en febrero 2008, el PZC ha tenido cuatro resultados esperados:
- *Resultado 1: Fortalecer la gestión del Refugio a través de la implementación de un nuevo modelo de alianza para el manejo compartido entre actores locales.*

- Resultado 2: *Promover la adopción de medios de vida compatibles con la conservación de la biodiversidad en el RVS.*
- Resultado 3: *Establecer y validar mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y la conservación de las tortugas marinas y los ecosistemas bosque tropical seco y marino – costero.*
- Resultado 4: *Proveer a actores públicos y privados de Nicaragua, un nuevo modelo replicable de manejo para conservación de la biodiversidad en áreas protegidas.*

Estos resultados con sus nueve *productos* asociados incluyen, en una forma más clara, la mayor parte de los elementos contemplados al inicio del proyecto en 7 *objetivos inmediatos* y sus 7 *resultados* asociados<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ver Anexo G. *Marco Lógico inicial y Marco Lógico final*. Abajo, pp. 80-89.

## 3 Resultados y conclusiones

### 3.1 Formulación del proyecto

34. ¿Cómo fue la formulación del proyecto, el proceso de su diseño? La duración del proceso fue notable. Empezó en 1999 y terminó con la firma del ProDoc en diciembre 2004: cinco años para definir un proyecto que duró cinco años.
35. ¿Qué fue lo que se definió? La respuesta es confusa. ¿El proyecto consistiría en las actividades financiadas por los \$962,120 procedentes del GEF, o por todos los aportes anticipados al RVS? El ProDoc solo se refiere a los \$962,120. Sin embargo, ubica estos recursos en un presupuesto organizado según objetivos y resultados que sólo se explican en el PDF-A anexo.
36. El PDF-A describe el proyecto como un proceso de interacción entre ONGs, donantes, actores locales y el GoN para el manejo del Refugio que convertiría la inversión básica de \$758,356 destinada a conservación y el manejo del refugio (\$366,440) y el mejoramiento de los medios de vida de los habitantes (\$391,916) en \$5,640,444. Incluye en este cálculo fondos apalancados y gastados durante el diseño que arrojaron beneficios como las construcciones de MARENA y el plan de manejo macro ya aprobado dos años antes de la firma del ProDoc<sup>11</sup>. Sin embargo, el Comité Directivo del PZC en su segunda reunión ordinaria el 13 de abril de 2005 tomó el extraordinario acuerdo de que: *El Proyecto Zonas costeras no debe informar ni reportar nada al respecto de las actividades de contrapartidas previstas en el marco lógico, ya sean esta con fondos de PNUD, POSAF, DED, FFI o cualquier otro, solamente se limitara a informar la ejecución de actividades.*
37. Desde su perspectiva respectiva, cada respuesta es correcta. El ProDoc anexó no solamente el PDF-A, sino cartas de compromiso firmadas 17 meses antes por los diferentes actores que pretendían demostrar la existencia de los US\$5,640,444. Asimismo, el PDF-A describe un proceso que rápidamente pondría todos esos recursos bajo la supervisión de una entidad coordinadora que estaría legalmente constituida y asumiría el manejo del refugio en el año tres del PZC. A partir de ese momento, el proyecto trabajaría *a través de la entidad de comanejo*<sup>12</sup>. Sin embargo, si el Comité Directivo del PZC hubiera presumido tomar decisiones sobre los fondos aportados por otras fuentes, habría suplantado esa entidad. El Comité Directivo tenía que auspiciar la creación de la entidad de comanejo, no tenía que constituirse en tal.
38. En el análisis que sigue se busca mantener clara la distinción entre el PZC, con los fondos GEF, como aglutinador temporal de actores, llamados a crear una nueva realidad, y el incipiente manejo colaborativo del refugio por parte de esos mismos actores, intentando—con las dificultades de siempre—coordinar los recursos existentes y gestionar otros para continuar trabajando juntos en Chacocente como hacían antes de la firma del ProDoc y como seguirán haciendo ahora que el PZC ha terminado.
39. En otras palabras, en esta evaluación, hemos aprendido a percibir el PZC como un instrumento temporal, creado por un grupo de actores en Chacocente para conseguir fondos GEF y ejecutado como lubricante y combustible de un proceso de colaboración iniciado antes del diseño y mucho más longevo que el proyecto mismo.
40. A la pregunta acerca de la validez de la visión reflejada en cada aspecto de la formulación del proyecto—una pregunta de evaluación del instrumento diseñado, el PZC de cinco años—hay que añadir otras preguntas sobre el proceso entre los diseñadores. Aceptando los errores, evidentes ahora, en los documentos del diseño, ¿Qué nos dicen los errores y aciertos del diseño

---

<sup>11</sup> Ver PDF-A, pp. 46-48, 63, 67 y 68.

<sup>12</sup> Ibid, p. 52.

acerca de la lenta y compleja evolución de la colaboración entre los actores en sus intentos de manejar el refugio?

### 3.1.1 El proceso de elaboración y aprobación del PZC

41. En el proceso de diseño se identifican dos períodos. En el primero, de 1999 hasta 2002, se concibió el proyecto, se presentó el concepto al GEF, y se elaboraron tanto el PDF-A como el Plan de Manejo del Refugio con una amplia participación de instituciones del Estado, municipios locales, grupos comunitarios, ONG y donantes activos en la zona, y un grupo de inversionistas (Chacocente de Acayo) que estaban comprando tierras en y alrededor de la zona núcleo. Este período fue, sin duda, un momento particularmente fecundo<sup>13</sup> para el pequeño grupo de profesionales y las agencias donantes que buscaban construir un apoyo institucional para la conservación de la biodiversidad y el conjunto de áreas protegidas en el país. En la elaboración del diseño de un nuevo proyecto, probablemente fue el período cuando era más fácil ser optimista.
42. El segundo período, de 2002 a 2004, fue un período de espera. Al principio la espera parece haber obedecido a cambios en Nicaragua: el nuevo gobierno con un nuevo ministro intentaron una reorganización total del MARENA, la cual fue revertida cuando llegó otro ministro nuevo. La versión oficial del PDF-A firmada en julio 2003 menciona cambios recientes en MARENA que inspiran *optimismo aumentado en relación con el compromiso de largo plazo del GdN*<sup>14</sup>. Es posible, también, que un factor de espera fuera una controversia política-legal que fue noticia nacional<sup>15</sup>.
43. Después de julio de 2003, la espera se debió más a una reorganización en el GEF. El PDF-A fue ajustado para justificar el mantenimiento del presupuesto con todos los aportes de cofinanciamiento referidos, incluyendo los que ya se habían ejecutado entre 2002 y 2003. La justificación dada es que las inversiones realizadas en el refugio se debían a la expectativa que el PZC sería aprobado. Se presenta cierta evidencia de una activa colaboración entre el FFI, el MARENA y la DED en la coordinación de sus respectivas acciones frente y con los actores locales, una colaboración coincidente con el espíritu del proyecto diseñado pero todavía no aprobado.

### 3.1.2 La conceptualización/diseño del proyecto

44. El ProDoc y el PDF-A que explica el significado de los rubros presupuestarios en el ProDoc no fueron actualizados antes de su firma en diciembre 2004. Por ende, contienen dos debilidades de conceptualización que se combinan para generar lo que—visto retrospectivamente—fue un conjunto de metas y expectativas seriamente sobredimensionadas.
45. En primer lugar se mantuvo una presentación exagerada de los aportes de cofinanciamiento. Para un proyecto que tendría su inicio en 2005 era obviamente artificial seguir con un cuadro que identificada como contribución los fondos ejecutados más de 18 meses antes en la construcción de las instalaciones del refugio. También era dudoso incluir todos los fondos que el Gobierno de Alemania comprometía a través de la GTZ al IDR, en el proyecto del Sur Oeste,

---

<sup>13</sup> Fue en este período que se crearon las dos reservas de biosfera, se estableció la Dirección General de Biodiversidad en MARENA, se elaboró la Estrategia Nacional de Biodiversidad, se creó la primera versión de la Estrategia para el Desarrollo del SINAP, y se firmaron cinco convenios de manejo.

<sup>14</sup> PDF-A, p. 63. El texto sigue: *Un cambio favorable en el personal de alto nivel del MARENA desde que se completó la fase del PDF-A parece ser una clara re-iteración que las áreas focales del proyecto son prioridades conservacionistas absolutas para el GoN.*

<sup>15</sup> Se pedía la anuencia de MARENA de proceder con un EIA para la propuesta de construir una carretera costanera a través de la zona núcleo; unos miembros de la cooperativa Rigoberto López Pérez acusaban al presidente de la cooperativa de haber vendido ilegalmente al grupo Chacocente de Acayo; se rumoreaba que el abogado de Chacocente de Acayo fuera testaferro del (ex) presidente Alemán.

cuando la mitad de los 3 años de apoyo ya habían transcurrido. Más dudosa aún fue la inclusión de \$800,000 como aporte del IDR a través del Programa de Reactivación Productiva Rural, financiado principalmente por el BID, donde el único compromiso real del IDR era que *la población donde tiene cobertura el Proyecto-PNUD podrá competir para contar con el apoyo de los Fondos del Programa de Reactivación Productiva Rural, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el Reglamento Operativo del Programa IDR*<sup>16</sup>.

46. El poco realismo del compromiso del MARENA de aportar más de \$2 millones era evidente. Este compromiso, firmado por el Ministro 17 meses antes, incluía inversiones ya hechas en el momento de su firma y los aportes anuales del proyecto POSAF-AP que estaría terminando en 2007. También contabilizaba \$750,000 del Fondo de Pequeños Proyectos (FPP). Debido al límite de \$75,000 por proyecto establecido en los procedimientos del FPP, la realización de este aporte siempre hubiera requerido la aprobación inconcebible de 10 proyectos para el refugio y/o los grupos poblacionales en su contorno. Contar con este aporte en diciembre 2004 era absurdo: el Programa PASMA I, financiado por Danida, del cual FPP era un componente, terminaba en esa fecha.
47. La segunda debilidad de conceptualización es una sobrevaloración del compromiso del Estado nicaragüense con la conservación y una consecuente subestimación del riesgo que el GdN no aplicara las leyes correspondientes ni pagara los costos de la protección del refugio. El PDF-A reconoce que existe *un pequeño riesgo que MARENA, municipalidades y policía no ejercerán activamente su papel en la ejecución de las leyes nacionales que limitan el uso de los recursos naturales en una manera socialmente sensible* y afirma que *en consecuencia, el diseño del proyecto prestó especial atención al reforzamiento de capacidades de ejecución legal y a obtener compromisos de todas las partes*<sup>17</sup>. ¿Cuáles son las partes que dieron estos compromisos? Los actores identificados como claves involucrados en el componente de reforzamiento de capacidades de aplicación de las leyes de protección fueron: el personal del proyecto, las Comisiones Ambientales Municipales, la GTZ, MARENA, municipalidades y el grupo asesor de Chacocente. En la práctica, sin embargo, ninguno de ellos tiene la potestad legal de detener ni apresar a nadie por violación de una ley. Durante años el ejército ha tenido una presencia en Chacocente y se indica que éste y la policía fueron consultados durante la preparación del PDF-A. Los efectivos del ejército y de la policía, sin embargo, reciben sus órdenes de los comandos superiores y sin una orden gubernamental, el apoyo de la procuraduría y la voluntad del sistema judicial, no hay mano fuerte en la aplicación de ninguna ley.
48. La falta de un compromiso (y/o la incapacidad) del Estado nicaragüense para realizar la protección de las áreas que ha declarado como protegidas es, precisamente, el eje central del problema que el PZC pretendía abordar (ver párrafos 20-27 arriba). En el texto ya citado, el PDF-A afirma que este *pequeño riesgo* será superado por los *cambios recientes* en MARENA que inspiran *optimismo aumentado en relación con el compromiso de largo plazo del GdN*. También afirma que *la concientización a todos los niveles ayudará a reducir la necesidad de aplicar sanciones*.
49. En el diseño del PZC no se reconoció que todo el financiamiento de los esfuerzos para hacer efectiva la protección declarada, en todas las áreas protegidas del país, ha venido siempre de las donaciones internacionales. No se aclaró que el supuesto aporte del GdN era en realidad un paquete ensamblado de aportes de diversos programas y proyectos de cooperación internacional. Tampoco identificó el mensaje contradictorio dado por varios gobiernos nacionales a través de acciones como la distribución de tierras de vocación forestal en la reserva para agricultura de subsistencia y los anuncios hechos por cada uno de los últimos tres gobiernos de la reactivación

---

<sup>16</sup> ProDoc, p. 24

<sup>17</sup> PDF-A, p. 63

los planes de Somoza de construir una carretera costanera<sup>18</sup> a través del refugio, o de su zona de amortiguamiento.

50. Vistas retrospectivamente, estas debilidades en la conceptualización indican que el mismo proceso de elaboración del proyecto estaba inmerso en las contradicciones estructurales que complican todos los intentos institucionales nicaragüenses de conservar la biodiversidad y de realizar un manejo serio de las áreas declaradas como protegidas. Posiblemente fue por temor a perder el financiamiento del GEF que no se actualizó el ProDoc en 2004 para reconocer: a) que habría mucho menos co-financiamiento que lo calculado en 2002, y b) que sin una subvención directa del PZC sería difícil cubrir los costos básicos de protección de las playas de anidación.

#### *Un ejemplo ilustrativo*

La experiencia de los primeros dos meses del período de anidación del 2009 cuando la totalidad de los huevos fueron saqueados, después de cinco años de concientización a todos los niveles, demostró claramente a todos los actores que sin un patrullaje efectivo y armado en las playas aún un grupo reducido de *hueveros* convierten una prohibición legal en palabras vacías e irrelevantes para los recursos que supuestamente defienden.

La respuesta a la misma experiencia ilustra con claridad la naturaleza de la dinámica de fuerzas e intereses que siguen operando en la evolución de las áreas protegidas en Nicaragua. En julio, agosto y septiembre el refugio contó con dos guardaparques oficiales de MARENA y dos soldados para la defensa de los nidos de tortuga. A partir de octubre, con la organización del Plan de Emergencia, se contó con 12 soldados, 6 guardaparques oficiales, y 10 guardaparques comunitarios. El saqueo se redujo a casi nada<sup>19</sup> y la anidación total de año fue un éxito.

¿Por qué no hubo más efectivos del ejército, más guardaparques de MARENA y un grupo de guardaparques comunitarios entre julio y septiembre? Fue por dos razones: en primer lugar, porque no hubo presupuesto para pagar los salarios de los guardaparques comunitarios, la comida de los guardaparques oficiales y los efectivos del ejército, ni los instrumentos y equipos necesarios durante la vigilancia. En segundo lugar, ninguna autoridad en MARENA (ni en ninguna otra instancia) prestó atención a la advertencia hecha meses antes por el coordinador del refugio (y por el comité directivo del PZC) de que no iba a haber el personal necesario para la vigilancia en las playas durante la época de anidación.

¿Por qué hubo una vigilancia efectiva a partir de octubre? En esa fecha, una misión del proyecto CAFTA que estaba a punto de iniciar un apoyo de \$213,000 anuales al desarrollo del turismo comunitario en la zona manifestó al MARENA que sin una defensa de las tortugas este apoyo estaba en riesgo de perderse. En seguida, la Ministra catalizó la elaboración del Plan de Emergencia con la participación de todos los actores en el PZC, incluyendo la FFI y el DED que colaborarían en la ejecución del proyecto CAFTA. La Embajada Real de Dinamarca aceptó suministrar los fondos necesarios.

51. El marco lógico que acompañaba el ProDoc contenía 22 indicadores con las cuales se iba a medir el alcance de los objetivos. De estos, no es posible afirmar si 8 fueron o no cumplidos, porque eso requería mediciones biológicas que no fueron tomadas. De los otros 14, se puede afirmar que 1 se hizo irrelevante, 3 aparentemente fueron plenamente alcanzados, 1 probablemente no, y 9 claramente no se lograron. Hay también 7 indicadores previstos para determinar el alcance de los resultados; de ellos se puede afirmar que ninguno se haya cumplido.
52. Durante los años de implementación se efectuaron cambios en el marco lógico, ajustando las actividades del proyecto para compensar la falta de compromiso del Estado y la necesidad de apoyar y subvencionar directamente las actividades de vigilancia en el refugio. La gerencia adaptativa, sin embargo, nunca debió tener que compensar por las fallas en los supuestos claves

<sup>18</sup> En cada caso los planes fueron eventualmente abandonados por problemas financieros.

<sup>19</sup> Sin embargo, algunos individuos seguían intentando cosechar los huevos a pesar de ser capturados y retenidos repetidamente por el ejército. Este hecho generó la afirmación por todos los involucrados en la evaluación del Plan de Emergencia, incluyendo el ejército, que es esencial tener una presencia policial (con el poder de arrestar) y de la procuraduría (con el poder de levantar una acusación judicial).

que sustentaron el diseño. La expresión más clara de las expectativas sobredimensionadas en el diseño se encuentra en la página 50 del PDF-A donde un párrafo define el escenario del fin del proyecto así:

*...el refugio tendrá una entidad de co-manejo, los estatutos correspondientes y los acuerdos necesarios entre los actores para llevar a cabo un mandato fuerte de conservación... se habrá prácticamente cesado la degradación humana de la biodiversidad boscosa y las pérdidas de huevos de tortuga en el refugio y los actores dentro y adyacentes al Refugio tendrán una actitud mejorada hacia su conservación y la biodiversidad. Los residentes del Refugio (incluyendo también los propietarios grandes) también experimentarán niveles de vida mejorados y una dependencia reducida en la extracción de la vida silvestre y una corriente creciente de visitantes estarán pagando entadas y alabando sus beneficios. El Refugio y la entidad de co-manejo también contarán con un sistema efectivo de monitoreo y evaluación con indicadores valiosos. Además...el modelo de sociedad público-privada se convertirá en una opción viable para el co-manejo de áreas protegidas y se empezará a replicar a lo largo de Nicaragua y otros países centroamericanos<sup>20</sup>.*

53. El único elemento de este escenario que es una realidad al final del proyecto es que un número notable de residentes del refugio (y de la comunidad aledaña de El Astillero) están experimentando alternativas de vida que reducen su dependencia en la extracción de la vida silvestre, en parte gracias a un pequeño flujo incipiente de visitantes al refugio.
54. En la página 50 se encuentra una lista de cuatro *supuestos claves* que sustentan el escenario esperado para el fin del proyecto. Dos de ellos no fueron justificados por la historia de las relaciones entre el Estado y las AP en Nicaragua y debían haber figurado al menos como metas, no como supuestos:
- *Los propietarios de terrenos grandes, las comunidades y el MARENA estarán lo suficientemente comprometidos y colaborarán y participarán de una manera suficientemente significativa como para hacer efectiva la entidad de co-manejo; y*
  - *El MARENA y las otras entidades de aplicación de las leyes estarán dispuestos a pagar los precios políticos de una aplicación dura de las leyes.*

### **3.1.3 La participación de los actores en el diseño**

55. Como se explica arriba, es útil ver el PZC como un momento en un proceso prolongado de esfuerzos por crear las condiciones institucionales y la voluntad social y política necesarias para la efectiva protección de la biodiversidad en las áreas declaradas como protegidas. Desde esta perspectiva, llama la atención que:
- todos los actores que, según el diseño, debían juntarse en un diálogo continuo acerca del refugio y colaborar en la toma e implementación de decisiones para su manejo ya estaban en contacto y hablando de qué hacer en el refugio, años antes del inicio del proyecto.
  - a pesar de los supuestos erróneos y los objetivos e indicadores sobredimensionados articulados en el diseño, todos los actores aparentemente están dispuestos a seguir en el diálogo ahora—sin el PZC, y con o sin la creación de un mecanismo formal de manejo colaborativo.
  - varias de las mismas personas que diseñaron el PZC (algunos ahora desde otras bases institucionales) han participado en la gestión de nuevos recursos, de otras fuentes externas, para seguir persiguiendo objetivos similares a los planteados y perseguidos pero no alcanzados en estos cinco años.
56. Observamos arriba que no se corrigieron los errores obvios en el Pro Doc y el PDF-A porque el mismo proceso de elaboración del proyecto estaba inmerso en la compleja estructura contradic-

---

<sup>20</sup> Traducción del equipo evaluador.

toría que pretendía superar. Esta estructura impone las reglas de juego para quienes quieren promover la conservación de la biodiversidad y realizar un manejo serio de las áreas declaradas como protegidas. En su expresión más simple, estas reglas son:

- afirmar los compromisos del Estado con las AP, minimizando la importancia de su histórica incumplimiento,
  - adaptar el lenguaje que describe la manera que se intentará apoyar los AP para que quepa dentro de los parámetros de la(s) agencia(s) internacional(es) interesada(s) en financiar un próximo proyecto,
  - asegurar que en la dirección de cada proyecto haya una masa crítica de actores personal e institucionalmente comprometidos con la conservación de la biodiversidad y la protección de las áreas declaradas, y
  - buscar constantemente nuevos aliados para aumentar el apoyo y reducir la resistencia a las medidas necesarias para conservar la biodiversidad y proteger las áreas declaradas.
57. Visto desde esta perspectiva, el diseño del PZC fue bastante acertado. Cuando se concibió, en 1999 y 2000, el lenguaje de “comanejo” estaba entrando fuertemente en el contexto nicaragüense a través del proyecto COMAP, financiado por USAID, con el ejemplo de la administración del Volcán Mombacho por la Fundación Cocibolca. El concepto de “comanejo” fue desprestigiado después del inicio del PZC, cuando se observaba que algunos de las ONG encargadas de la administración de refugios actuaban como si tuvieran contratos de administración que finalizaban al terminar el apoyo del COMAP, y—particularmente—cuando se generaron controversias entre MARENA y la Fundación Cocibolca en el Refugio La Flor entre 2005 y 2007.
58. La ambigüedad en el ProDoc, que dificultaba la distinción entre la elaboración e implementación colaborativa del manejo del refugio por parte de todos los actores y la ejecución por parte de los mismos de las actividades financiadas por el GEF, ayudaba a asegurar que los actores tuvieran la oportunidad de usar recursos del PZC para apoyar las acciones locales inmediatas del MARENA y el Ejército, en cualquier momento que las autoridades nacionales no lo hiciera.
59. La identificación obviamente sobredimensionada de los recursos que el Estado dedicaría a apoyar el desarrollo de alternativas de vida amigables con la biodiversidad justificó la dedicación durante cinco años de un conjunto de especialistas altamente calificados y de voluntarios muy comprometidos a la crítica tarea de organizar grupos de residentes en y alrededor del refugio a favor de beneficios propios dependientes de la protección de la biodiversidad, convirtiéndolos en aliados para la protección del refugio.
60. La minimización del riesgo de incumplimiento de los compromisos del Estado y la identificación de aportes de otros donantes como contribuciones del mismo facilitó la apelación a compromisos estatales existentes cuando hubiera cambios en el personal de las instituciones del Estado (antes y después de las elecciones municipales y nacionales)<sup>21</sup>.
61. La dirección del proyecto por una ONG internacional con un interés propio en las tortugas y el bosque tropical seco, una experiencia previa en la zona y un compromiso de largo plazo con acciones en Nicaragua, ayudó a asegurar que, cualesquiera que fueran las dificultades y obstáculos en el camino, el PZC sería un paso en un proceso más largo. La alianza con el DED aseguró una presencia profesional constante en el componente más difícil y crítico del proyecto, independientemente de cualquier dificultad que podría tener el FFI con su dependencia en contribuciones voluntarias y en profesionales dispuestos a trabajar por salarios relativamente bajos. La

---

<sup>21</sup> Sin embargo, para PNUD (posiblemente en conjunto con el DED), hubiera sido posible y recomendable insistir en una actualización del ProDoc antes de su firma en 2004. Mínimamente, se debería haber revisado las cifras y compromisos de co-financiamiento, y realizado cualquier ajuste correspondiente en los objetivos, el marco lógico, y/o el presupuesto.

supervisión técnica y administrativa por el PNUD garantizaba un nivel bastante riguroso de monitoreo y seguimiento, independientemente de cualquier vaivén en el interés del Estado y ayudaba a asegurar el acceso a las autoridades estatales cuando fuera necesario.

62. El proceso de diseño del PZC también fomentó su replicabilidad. Durante los cinco años entre la concepción e inicio del proyecto, una buena representación de los profesionales que trabajan en la protección de la biodiversidad y las AP en Nicaragua participaron en alguna discusión del intento previsto de involucrar a las comunidades y propietarios en el refugio en la conservación del bosque y la protección de los nidos. El equipo redactor ha migrado a puestos de coordinación y dirección en el fomento de procesos de manejo colaborativo en otras AP y en el desarrollo del SINAP. Desafortunadamente el sobre-dimensionamiento de los objetivos en el ProDoc impide la posibilidad de derivar lecciones metodológicas de un registro guiado por un mismo marco lógico desde el inicio.

### CALIFICACIÓN DE LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO: - Marginalmente Satisfactorio

**Conceptualización/diseño – Insatisfactorio.** La presentación sobredimensionada de los aportes de co-financiamiento, la sobrevaloración del compromiso del Estado con la protección del refugio, y el sobre-dimensionamiento de los objetivos e indicadores alcanzables por un proyecto de menos de \$1 millón en un período de cinco años, causaron muchas dificultades innecesarias para los actores en el PZC: limitaron su capacidad de proveer el apoyo directo requerido por la administración del refugio; desviaron sus esfuerzos desde acciones concretas en el refugio hacia ajustes documentales; alteraron la valoración de logros importantes pero menores que los objetivos; impidieron un monitoreo claro y consistente del avance hacia objetivos realistas desde el inicio del proyecto.

**Participación de Actores—Satisfactorio.** Inmersos en su dependencia de proyectos de donantes, los diseñadores tanto de MARENA como de FFI fueron notablemente exitosos en diseñar una manera de usar los fondos GEF para mantener y ampliar, sobre todo al nivel local, un consenso (todavía en construcción) acerca de la importancia, posibilidad y manera de proteger el RVS. DED logró una integración sinérgica al PZC de sus recursos técnicos y sus relaciones de largo plazo con las comunidades en la zona. A través de la consulta sobre el proyecto se amplió la participación de propietarios en el refugio, grupos comunitarios, ONG locales, gobiernos municipales y otras agencias del gobierno en el proceso de diálogo sobre el refugio; se mantuvo el diálogo aún cuando la duración del proceso de formulación y aprobación se prolongó extraordinariamente.

## 3.2 Implementación del proyecto

### 3.2.1 Enfoque de implementación

#### 3.2.1.1 Los cambios en el marco lógico

63. Entre octubre 2006 y febrero 2008 se hicieron una serie de revisiones del marco lógico del PZC, generando cambios en tres ocasiones. La primera revisión se realizó a partir de una visita en septiembre del 2006 de la oficial de proyectos de la FFI para las Américas, seguido en octubre por la celebración en Nicaragua de la reunión regional anual de FFI con cinco personas con quienes el equipo del proyecto sostuvo varias reuniones de seguimiento y evaluación... así como varias reuniones con representantes de PNUD, MARENA, DED, propietarios privados, comunidades, Alcaldías, ONGs y empresas vinculadas al proyecto zonas costeras. Como producto de la evaluación interna, se realizó un proceso de revisión del marco lógico del Proyecto en octubre del 2006.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Reporte Operativo Trimestral, 4to trimestre, 2006, p. 5, punto 1.7. Ver también FFI Annual Project Report, PZC 2006, p. 10, punto 6.

64. No se encontró evidencia de un informe de la evaluación interna de FFI, pero los motivos de la revisión del marco lógico están resumidos en la amplia memoria del taller realizada los días 19 y 20 de octubre:
- ...tras un año de ejecución ha habido contrapartidas que no se han materializado y por lo tanto hacen imposible su cumplimiento; así mismo, se ha podido constatar que la estructura lógica del proyecto es confusa, repetitiva y demasiado extensa, con lo cual la implementación del proyecto se hace muy complicada para efectos técnicos y administrativos. Por todas estas razones, se hacía necesario poder revisar y ajustar el marco lógico del Proyecto, de manera que el mismo se organizara de una forma más viable, y tomara en cuenta las verdaderas contrapartidas existentes para su ejecución<sup>23</sup>.*
65. Así, un año y medio después del inicio del PZC se decidió abordar—además de las dificultades evidentes en la estructura del Marco Lógico—los problemas generados por los supuestos exagerados acerca del co-financiamiento del proyecto.
66. Como se indica arriba, los aportes más importantes que no se debían haber incluido en el Pro-Doc fueron los atribuidos al Estado nicaragüense: tanto los del BID concedidos al PRPR y a PSOAF-AP, como los de Dinamarca concedidos al FPP. Estos aportes supuestamente tenían que estar disponibles para apoyar el desarrollo de alternativas económicas para la población en la zona<sup>24</sup> y para las actividades operativas del refugio, incluyendo la vigilancia y protección de la biodiversidad<sup>25</sup>.
67. La falta del financiamiento previsto para el componente 2 no afectaba de manera fundamental la operación del proyecto, porque desde 2004 el cooperante del DED se había esforzado por buscar otras fuentes de apoyo para los pequeños proyectos que se iban identificando y a partir de 2005 el equipo de FFI acompañaba y apoyaba este esfuerzo.
68. La falta de recursos de co-financiamiento para las actividades operativas del refugio, en cambio, sí afectaba seriamente cualquier posibilidad de alcanzar las metas del proyecto. 10 de los 22 indicadores identificados en el marco lógico para medir el alcance de los objetivos—incluyendo 6 de los 7 indicadores para los objetivos del proyecto en su conjunto—se referían directamente a mediciones de la biodiversidad, el aprovechamiento y saqueo de los huevos de tortuga, y la satisfacción de visitantes a las instalaciones del refugio. Sin embargo, las actividades del PZC en estos componentes<sup>26</sup> se limitaban a capacitación y equipamiento del personal de MARENA, del ejército y comunitarios: no existían en el marco lógico actividades de contratación y alimentación de personal de vigilancia, control y administración del refugio.
69. En consecuencia, tanto en 2005 y como en 2006, se generaron ciertas anomalías cuando el PZC usó parte de sus fondos para tratar de garantizar que MARENA y las fuerzas armadas tuvieran una capacidad mínima para realizar sus actividades, contratando guardabosques, comprando equipos, pagando viáticos, y mejorando las instalaciones físicas del refugio y el puesto naval en El Astillero.
70. En el marco lógico nuevo elaborado en octubre de 2006 se reformularon los objetivos del proyecto en su conjunto, indicando que la conservación del bosque y el área de anidación era el objetivo real, y el co-manejo un medio para conseguirlo. Asimismo, se consolidaron los objetivos inmediatos (componentes) 1, 3 y 4, cambiando el componente Consolidación del Refugio por el más activo objetivo específico Fortalecer la gestión del Refugio<sup>27</sup>, eliminando el componente

<sup>23</sup> Memoria del Taller “Revisión y Ajustes al Marco Lógico del Proyecto”, Seminole Plaza Hotel, Managua, Nicaragua. 19 y 20 de Octubre del 2006, p. 4.

<sup>24</sup> Objetivo Inmediato-Componente 2: Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad

<sup>25</sup> Objetivos Inmediatos-Componentes 1: Consolidación del Refugio, 3: Reforzamiento de las capacidades de protección, y 4: Uso sostenible de huevos de tortugas marinas

<sup>26</sup> Aparte de las construcciones físicas concluidas por el POSAF-AP antes del inicio del proyecto.

<sup>27</sup> Marco Lógico del Proyecto, 271006, pp. 1 y 3.

referido al uso sostenible de huevos de tortuga, y convirtiendo el componente de reforzamiento de las capacidades de protección en un resultado del objetivo específico. A este resultado (*Se han fortalecido las condiciones para protección y vigilancia del refugio*<sup>28</sup>) se asignaron tres indicadores: *Infraestructura construida y/o mantenida*, *Personal para vigilancia contratado*, y *Equipos faltantes adquiridos*. Se articularon tres hipótesis que explican los indicadores:

- *La conservación de la biodiversidad requiere la disposición y mantenimiento de personal de protección, regulación y control de manera estable.*
- *Se requiere infraestructura para el personal de vigilancia, de manera que se haga un uso más eficiente de los recursos humanos contratados.*
- *El proyecto tiene un vínculo directo con el personal de vigilancia para garantizar el cumplimiento de los planes de trabajo.*

71. Para el alcance de los indicadores se definieron tres acciones directas del PZC:

- *Construcción y mantenimiento de infraestructura de protección;*
- *Complementar el equipamiento para vigilancia del refugio; y*
- *Contratación de personal para vigilancia del RVS.*

72. Posteriormente, en la nueva versión del marco lógico aprobada por el Comité Directivo en su reunión/taller celebrada los días 14 al 16 de noviembre de 2006, se consolidaron los cuatro resultados del primer objetivo específico en dos, eliminando el objetivo específico concreto *Se han fortalecido las condiciones para protección y vigilancia del refugio* y agrupando sus tres acciones como parte del objetivo específico más genérico *Se han desarrollado y fortalecido capacidades y condiciones para la administración y comanejo del área protegida*<sup>29</sup>. Bajo este objetivo se incluyó también una nueva acción recomendada en la evaluación de medio término:

- *Definición e implementación de una estrategia financiera (incluyendo un plan de negocios) para el comanejo del refugio.*

73. Llama la atención que en el nuevo marco lógico, a la vez que se asignó al PZC una participación directa en las actividades de vigilancia y protección del Refugio, se eliminaron todos los indicadores cuantitativos que podrían medir el éxito de estos intentos de proteger la biodiversidad. Pareciera que el equipo de FFI y los miembros del Comité Directivo querían articular claramente la necesidad de garantizar los recursos básicos de protección y vigilancia que el Estado no estaba suministrando *de manera estable* y—a la vez—evitar cualquier compromiso de obtener resultados de conservación medibles dentro de los tres años que quedaban del proyecto.

74. Otro cambio sustantivo realizado en el marco lógico fue la incorporación de un nuevo objetivo específico de *establecer y validar mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y la conservación de las tortugas marinas y los ecosistemas bosque tropical seco y marino-costero*. A este objetivo específico se incorporó el objetivo inmediato original (Componente 6), referido a sistemas de monitoreo y evaluación y se añadió un resultado totalmente nuevo: *se han desarrollado herramientas de difusión y sensibilización para la conservación de la biodiversidad del bts y mc en el ámbito nacional*, con dos acciones muy específicas:

- *Realizar una campaña nacional para la reducción del consumo de huevos de tortuga; y*
- *Elaboración de exhibición gráfica itinerante sobre la biodiversidad de Chacocente (BTS y MC)*<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Ibid, pp. 6 & 7.

<sup>29</sup> Acta de Acuerdos, IX Reunión Ordinaria del Comité Directivo, PZC, 14-16 de Noviembre del 2006. p. 3.

<sup>30</sup> Ibid, p. 4. (En esta Acta, al igual que el en POA de 2007, se invirtieron las acciones correspondientes a los resultados 7 y 8; estas dos acciones, enumeradas 7.1 y 7.2 deberían ser 8.1 y 8.2.) Nota: BTS=bosque tropical seco y MC=marino-costero.

75. No es evidente que una campaña nacional se puede llamar un instrumento *para el manejo y la conservación de los RRNN* en el refugio, pero el supuesto en el nuevo marco lógico justifica claramente el motivo de su inclusión: *la conservación de la biodiversidad de Chacocente requiere la sensibilización de actores clave en un ámbito nacional.*
76. Al recibir la propuesta del nuevo marco lógico, el asesor técnico regional del PNUD/GEF pidió algunas aclaraciones y luego coincidió con un oficial en el GEF que no había cambios sustantivos en el objetivo del proyecto, sus resultados y su enfoque<sup>31</sup>. En consecuencia, se concluyó que no era necesario solicitar la aprobación del Secretariado del GEF.
77. De hecho, los dos cambios principales introducidos en el marco lógico tuvieron un efecto importante en la orientación de los recursos del PZC. En el presupuesto de 2007, por ejemplo, los montos asignados a los resultados 2 (apoyo a la operación del refugio) y 8 (sensibilización nacional) sumaban 39% y 33% de los gastos no-administrativos, dejando solo 28% para los otros siete resultados. Cuando se considera que el refugio iba a operar enteramente con el co-financiamiento y que la sensibilización de actores fuera del ámbito del refugio no figuraba en el ProDoc, estos porcentajes reflejan un cambio sustantivo en la dirección del proyecto.

### 3.2.1.2 El nuevo enfoque de implementación

78. En esencia, visto retrospectivamente, lo que ocurrió a finales de 2006 fue que el PZC chocó contra un muro y tuvo que cambiar de estrategia. Durante la mayor parte de los primeros dos años del proyecto, la falta de cumplimiento del Estado con su compromiso de proveer los recursos físico-financieros requeridos para la vigilancia, control y operación diario del refugio no fue una sorpresa ni fue demasiado preocupante, porque se suponía que pronto el refugio sería entregado en co-manejo a los Amigos de Chacocente, la entidad que agruparía los propietarios privados en el refugio, los cuatro municipios locales, las 7 comunidades en el refugio y su entorno inmediato, MARENA, y las ONG. La coordinación del PZC estaba dedicando sus mejores esfuerzos a la creación y legalización de dicha entidad. En el primer trimestre de 2006 había elaborado un documento detallando no solamente su membresía con sus respectivas funciones, sino también 41 fuentes potenciales de donaciones, aparte de las cinco ya existentes, 5 fuentes de ingresos propios, y unos 32 posibles rubros presupuestarios que le permitirían realizar un manejo completo del refugio<sup>32</sup>.
79. El alcance visualizado para el trabajo de la entidad se capta en la lista de sub-cuentas presupuestarias propuestas<sup>33</sup>:

<i>Operación del RVS,</i>	<i>Alternativas Económicas,</i>
<i>Promoción RSV,</i>	<i>Monitoreo del RVS,</i>
<i>Mantenimiento,</i>	<i>Publicaciones,</i>
<i>Educación Ambiental,</i>	<i>Capacitación / Entrenamiento, y</i>
<i>Extensión Social,</i>	<i>Gestión de Proyectos</i>
80. Sin embargo, cuando se acercaba el final de 2006 la idea de salir del problema de la falta de recursos estatales por medio de un inicio inminente del co-manejo público-privado perdía credibilidad. Se veía lejos la creación de la propuesta entidad co-manejante, tanto por la complejidad legal del caso como por problemas y discrepancias entre los actores propuestos como miembros. La meta en el ProDoc de cubrir el 50% de los costos recurrentes del Refugio con los

<sup>31</sup> Ver los documentos titulados *Respuesta a preguntas de Andrew Bobarnick* y *Comentarios del GEF al nuevo marco lógico.*

<sup>32</sup> Ver *Propuesta de Mecanismo Financiero para la Gestión del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente*, documento considerado en la Sexta Reunión Ordinaria del Comité Directivo.

<sup>33</sup> Esta misma lista de sub-cuentas eventualmente fue incorporada al Plan de Manejo del RVSCH.

ingresos por entradas al refugio y la venta de servicios por el co-manejante también se veía inalcanzable. La mayoría de los oficiales de MARENA que habían apoyado y aprobado el diseño del PZC basado en la figura del co-manejo habían dejado sus puestos en el gobierno. Se acercaban las elecciones nacionales y el cambio de gobierno en enero 2007 seguramente traería más cambios en las estrategias y personal del Estado.

81. Al inicio del proyecto, unas decisiones del gobierno habían incrementado las dificultades de una buena coordinación con las comunidades en el refugio y su zona de amortiguamiento. El Estado mismo había entregado terrenos a unas cuantas familias en el Refugio y en años recientes el gobierno les había asignado cuotas descritas como científicamente correctas para la cosecha de un porcentaje de los huevos de las primeras arribadas, huevos que ellas tradicionalmente recogían, comían y vendían como plato típico en los bares y restaurantes a lo largo del Pacífico de Nicaragua. En 2005, sin consultar con esas familias y sus líderes comunitarios, el gobierno había prohibido totalmente la cosecha y venta de huevos. Luego, en 2006, precisamente cuando se requería mejores servicios de vigilancia en la playa para aplicar la prohibición, el gobierno tomó más de 6 meses para contratar a dos guardaparques cuyos sueldos el PZC ya había asumido.
82. Con normas legales más fuertes, menos vigilancia para asegurar su cumplimiento, y poca capacidad técnica para el monitoreo, el equipo de guardaparques de MARENA en el refugio dependía cada vez más en el PZC para el mantenimiento de sus oficinas, sus equipos de trabajo, su papelería, el pago de guardaparques comunitarios, y hasta sus propios salarios. El PZC confrontaba un dilema: si no se lograba de alguna manera reforzar y facilitar el trabajo de MARENA, se correría el riesgo de dejar los recursos biológicos del refugio al acecho en un contexto social donde hasta los diputados en la Asamblea Nacional incluían huevos de paslama en su menú de almuerzo colectivo. ¿Debía seguir dedicando sus esfuerzos a la creación de una entidad público-privada legal y a la tarea de revender la desgastada figura de co-manejo a un MARENA en conflicto con la Fundación Cocibolca acerca del co-manejo de La Flor? O ¿debía admitir que no había tiempo para esperar y habría que legitimizar y aumentar el apoyo que dedicaba directamente a MARENA en el refugio? Adicionalmente, ¿no era más apropiado al horizonte temporal de los tres años restantes, atacar el problema de la venta de huevos por el lado de la demanda de los consumidores y los bares y restaurantes y puestos de mercado donde los vendían? ¿Junto con los otros grupos involucrados en Nicaragua en la defensa de las tortugas marinas, no se debería apoyar al gobierno en la aplicación de la prohibición a todos los niveles? Las ONG conservacionistas están llenas de personas que han tomado su propia decisión de no comer huevos de tortuga. En tres años, se podría extender una campaña de grupos convencidos para activamente comunicar la existencia de la prohibición, el peligro de extinción que viven las especies que visitan Nicaragua, y la seriedad de las consecuencias biológicas, económicas y penales de la venta y consumo de los huevos.
83. El debate interno en FFI fue sobre el mejor uso de los recursos disponibles en el tiempo disponible para defender la biodiversidad en Chacocente, sabiendo que habría otros momentos y otros proyectos para atacar los problemas dejados sin resolución por el PZC. Los cambios en el marco lógico a finales de 2006 abrieron la puerta a una reorientación de los recursos del proyecto hacia metas de más corto plazo. No se haría un monitoreo de todas las especies, sino una contribución al monitoreo futuro: un protocolo de indicadores y procedimientos para el monitoreo a largo plazo. No se demostrarían los efectos de un manejo público-privado del refugio durante el proyecto pero se dejaría una entidad pública-privada creada, con diversos actores capacitados en varios aspectos de manejo, protección y vigilancia de la biodiversidad, y con una estrategia para la sostenibilidad financiera del RVS. Y se enfocaría los recursos en fortalecer al centro de operaciones en el refugio, en atacar la demanda por los huevos de tortuga, y en finalizar los estudios científicos de las poblaciones de fauna y flora en el refugio.

84. Esta estrategia era más adaptada a los recursos y el tiempo disponible en el proyecto, pero tenía la debilidad de confiar la sostenibilidad de los avances logrados durante el proyecto a una entidad comanejante todavía sin definición, para la cual no se había demostrado ni el apoyo de MARENA ni un compromiso estable de los otros actores, algunos de los cuales ya habían tenido conflictos abiertos entre sí. La falta de un fundamento institucional para el refugio, que englobaba también el poco avance hacia la creación de un mecanismo financiero para sostener sus operaciones, fue señalada en la evaluación de medio término como el motivo principal de una calificación global de marginalmente satisfactorio.
85. Antes de finalizarse la evaluación de medio término MARENA comunicó informalmente que no estaba de acuerdo con entregar la administración del refugio en con-manejo, aunque tardó un año más antes de comunicar oficialmente su decisión que el área *debe ser administrada por el MARENA, como se ha venido haciendo hasta ahora*, añadiendo que *se desarrollará un proceso de fortalecimiento de la participación local en la Cogestión o Manejo Colaborativo del Refugio*<sup>34</sup>.
86. Recibida informalmente la información sobre el cambio de la política de MARENA se realizaron los ajustes al marco lógico entre octubre 2007 y febrero 2008<sup>35</sup>. Después de los cambios ya mencionados aprobados por el Comité Directivo en noviembre del 2007, se realizaron unos cambios adicionales. Algunos obedecieron a observaciones de la evaluadora sobre problemas con la redacción de algunos indicadores. Lo principal, sin embargo, fue un esfuerzo encabezado por el asesor técnico regional de PNUD de cambiar las referencias al comanejo, acomodando el texto a un lenguaje acorde con la decisión de MARENA.
87. Por ende, en sus últimos dos años, con su tercer coordinador<sup>36</sup>, el PZC se abocó a la construcción de *un nuevo modelo de alianza para el manejo compartido entre actores locales*<sup>37</sup>. El supuesto identificado en el marco lógico para este resultado es que *MARENA está interesada en implementar un nuevo modelo de manejo participativo en el RVS, en el que participan tanto instituciones públicas como actores privadas* y el medio de verificación es un *Convenio de Manejo compartido, entre MARENA y la alianza de actores locales*.
88. En 2008, se finalizó la actualización del Plan de Manejo, el cual fue aprobado en agosto de 2008 y publicado en la Gaceta de la República en noviembre. Paralelamente, se realizó un trabajo largo de negociar un acuerdo entre los actores acerca del rol en la implementación del Plan que pueden jugar las alcaldías municipales, los propietarios de terrenos en el refugio, los gabinetes de poder ciudadano, las cooperativas, las ONG, las instituciones estatales y los organismos de cooperación. Para la incorporación de todos los actores interesados, se visualizaron tres *instancias y/o comisiones* correspondientes a los tres programas de manejo establecidos en el Plan de Manejo: *Conservación y Manejo de la Biodiversidad, Desarrollo Económico Sostenible, y Gestión del Área Protegida*. En octubre 2009 se publicó el documento *Marco Conceptual de Esquema de Manejo Colaborativo* y se redactó un borrador de convenio de manejo colaborativo para la RVS, basado en el *Marco Conceptual*, pero incorporando compromisos más concretos por parte los firmantes.

---

<sup>34</sup> Carta del Ministro por la Ley del 12 de septiembre del 2008, dirigida a la Coordinadora FFI Nicaragua.

<sup>35</sup> Durante el segundo trimestre de 2007 ya se habían hechos unos cambios cosméticos en la presentación del marco lógico, principalmente en las palabras usadas en español para traducir “outcome” y “output”. Los cuatro “outcomes” dejaron de ser *objetivos específicos* para llamarse *resultados*. Los “outputs”, previamente llamados *resultados*, se re-bautizaron como *productos*.

<sup>36</sup> El segundo, nombrado en febrero 2007, renunció en septiembre del mismo año.

<sup>37</sup> La frase viene del *Resultado 1* en la nueva versión del marco lógico adoptada formalmente en febrero, 2008.

89. El equipo del PZC esperaba que se pudiera firmar el convenio antes de finalizar el proyecto pero nuevamente hubo obstáculos: un conflicto entre el Gabinete de Poder Ciudadano de El Astillero y la Delegación de MARENA en Carazo y unas dudas en MARENA acerca de la necesidad de una resolución ministerial, como se sugiere al final del *Marco Conceptual*.

### 3.2.1.3 *Análisis del cambio de enfoque*

90. Vistos todos estos cambios en el enfoque del proyecto, reflejados en el marco lógico y plasmados en los POA, los PIR y los planes e informes trimestrales, no cabe duda que la gerencia ha sido adaptativa. La pregunta clave es hasta qué punto los cambios se hicieron de manera reflexiva y compartida para hacer más efectiva la intervención del proyecto y hasta qué punto respondían a los muchos cambios en las relaciones entre los actores del proyecto y dentro de las varias organizaciones participantes.
91. Para evaluar este punto adecuadamente, es importante nuevamente mirar al PZC como un momento en el largo proceso de múltiples esfuerzos que van contra las principales corrientes sociales, políticos y económicos para tratar de lograr una aplicación efectiva de los decretos de creación de las áreas protegidas en Nicaragua. Visto así, los cambios principales y más importantes para los objetivos del proyecto, los cuales indudablemente fueron los cambios en las políticas de MARENA con respecto al manejo del RSV, pueden entenderse como una expresión normal de la débil institucionalidad ambiental del país. No deben evaluarse como incumplimiento de uno de los socios en el proyecto, sino como parte del contexto que el proyecto debía abordar.
92. Como analizamos en la sección 3.1 arriba, los otros socios principales—PNUD, FFI y DED—tenían que saber que MARENA podría asumir posiciones ambivalentes y también cambiar sus posiciones bruscamente y sin consulta. Recibieron dos recordatorios al inicio mismo del proyecto con la aprobación de un permiso ambiental para la construcción de un hotel de lujo dentro del refugio y con la declaración de la prohibición total de la cosecha y venta de los huevos. Vivieron en todo momento con la conciencia que el gobierno podría decidir construir la carretera costanera a través del refugio. No sólo la historia de las dos décadas desde el decreto de creación del refugio, sino también los hechos inmediatos demostraron que cambios fuertes y contradicciones podrían ocurrir durante cada administración gubernamental y seguramente ocurrirían después de las elecciones.
93. El problema de fondo que tenía que abordar el proyecto era la demostrada tensión entre la manera de sobrevivir de los habitantes en la zona de Chacocente y la conservación del bosque y las tortugas, así como la demostrada incapacidad del Estado nicaragüense de aplicar sus propias medidas declaradas para conservar la biodiversidad en esta área protegida de interés mundial, sin la colaboración de los vecinos, habitantes y propietarios en el refugio y su entorno. El Pro-Doc dejó un amplio espacio para la definición de la manera en la cual el proyecto ejemplificaría una efectiva alianza entre el sector público y privado para conservar la biodiversidad en Chacocente. ¿Por qué, entonces, hubo un empeño tan prolongado en la compleja creación legal de una entidad para recibir la asignación formal y contractual de administración de un área ya legalmente asignada a uno de sus miembros?
94. En la formulación del proyecto se entiende la aceptación del co-manejo como la figura legal a usar: estaba de boga la figura del comanejo cuando se conceptualizó el proyecto. Después que MARENA estaba en conflicto con el comanejante de La Flor, sin embargo, y cuando algunas de las experiencias financiadas por el Promap desgastaron la figura dentro del MARENA, ¿porque el PZC no abrió mucho antes la posibilidad de un ajuste adaptativo al nuevo clima institucional?
95. De hecho, desde el mismo inicio, el PZC había tenido bastante éxito en conectarse con los actores locales y fomentar su interés en diversas iniciativas que contribuían a reducir la presión humana sobre la biodiversidad en el refugio. Incluso, aún antes, habían participado varios de ellos en la consulta acerca del mismo proyecto, y—aunque aparentemente menos—en la elabo-

ración del primer plan de manejo del refugio. Ahora, al final del proyecto, todos sus participantes y observadores coincidimos que la contribución principal del PZC a la conservación en Chacocente en el futuro es el cambio paulatino pero progresivo en la actitud de los residentes y vecinos inmediatos hacia el refugio y—en particular—la actuación de los grupos que ya tienen un interés propio en esa conservación: la cooperativa de apicultores, la cooperativa de servicios turísticos, el grupo de tejedoras, el grupo del vivero, los guardaparques comunitarios. Sus relaciones con el MARENA en el refugio ya son alianzas público-privadas, modestas pero reales. Su existencia demuestra que los pobladores locales ya no son, por definición, enemigos de la conservación del bosque y de la prohibición de consumir los huevos.

96. Los logros en el Resultado 2 del PZC claramente son producto de una gerencia adaptativa. Hay una admirable y extensa documentación de los diagnósticos sociales, las diversas estrategias, los múltiples talleres, los proyectos exitosos y los que no lo fueron, la decisión de concentrar esfuerzos en las organizaciones con más potencial, y del acompañamiento y facilitación de los procesos de aprendizaje de nuevas destrezas laborales y organizativas. En relación con la comunidad local, el equipo del PZC tuvo una visión estratégica, aprendía sobre la marcha y adaptaba su actuación a las circunstancias cambiantes para avanzar hacia el fin perseguido. ¿Por qué no tuvo una visión igualmente estratégica en relación con MARENA?
97. En la evaluación de medio término se observa que el primer director de FFI Nicaragua durante el proyecto *se enfocó esencialmente en los aspectos estratégicos y políticos de la implementación del proyecto, tales como la participación en el Comité Directivo y el diálogo que sostenía el proyecto con sus socios (especialmente PNUD y MARENA)*<sup>38</sup>. De hecho, él conocía bien a MARENA (era el punto focal del GEF en el Ministerio cuando se diseñó el PZC) y entendía la importancia de un diálogo constante con el Ministerio tanto al nivel central como en las delegaciones departamentales. Con problemas financieros internos, el FFI no pudo retenerlo y pasó a *The Nature Conservancy* donde sigue promoviendo múltiples tipos de alianzas público-privadas en otras áreas protegidas y colabora con MARENA en el proyecto PNUD-GEF de fortalecimiento del SINAP. Si FFI hubiera seguido en diálogo constante con los delegados, directores, y autoridades superiores del MARENA, posiblemente la gerencia del proyecto hubiera sido tan efectiva con MARENA como lo fue con los pobladores en las comunidades.
98. Es más difícil evaluar el rol de DED y PNUD en la gerencia del proyecto. La evaluación de medio término señala la poca participación de los niveles superiores del PNUD. Es posible que una mayor participación del representante o su adjunto hubiera abierto las puertas para un diálogo con las autoridades del MARENA. Es también cierto que la constancia imperturbable de DED como organismo de cooperación independiente ayudó a asegurar la continuidad del trabajo para el resultado 2 a pesar de la ausencia del apoyo del IDR. Tanto DED como PNUD contaban con personal en el país acostumbrado a analizar la actuación de las instituciones del Estado desde una perspectiva estratégica. Es difícil, sin embargo, evitar la percepción de que le tocaba a FFI como agencia ejecutora identificar las necesidades gerenciales estratégicas del proyecto y pedir la colaboración de las instituciones socias en el Comité Directivo cuando fuera necesario. Que el PNUD o el DED hubiera tomado la iniciativa de cultivar otro tipo de relación con MARENA en nombre del proyecto habría sido una especie de desautorización a FFI.
99. A otros niveles, dejando aparte la falta de un pensamiento analítico respecto a la actuación del Estado que constituyó la debilidad principal de la gerencia del proyecto, las relaciones entre los socios en la implementación aparentemente variaron a lo largo del proyecto. Hasta que renunció el primer coordinador del proyecto, el DED y el FFI colaboraron directamente en el desarrollo de las relaciones con los actores comunitarios, aun cuando el cooperante del DED veía con escepticismo la posibilidad de éxito de la creación de una entidad operativa con todos los actores

---

<sup>38</sup> Evaluación de Medio Término, p. 52.

identificados como miembros de la asociación Amigos de Chacocente. Después de la renuncia del coordinador (para más tarde trabajar con el DED en otro proyecto), hubo un año de tensión seguido por un nuevo período de coordinación complementaria fortalecida tanto por la nueva coordinadora del PZC y el nuevo coordinador nacional de FFI como por el nuevo cooperante del DED.

100. PNUD, por su parte, asumió un papel de guía y apoyo en las funciones administrativas financieras cuando se hizo aparente que FFI tenía debilidades en esa área. Al nivel técnico, participó principalmente como observador excepto durante el período entre octubre 2005 y julio 2007 cuando tuvo un oficial de programa particularmente activo y después de la carta de MARENA en septiembre 2008 cuando el asesor técnico regional tomó un papel activo en el reacomodo del marco lógico.
101. En general, sin embargo, se puede observar que ni las instituciones en el Comité Directivo, ni el personal en los equipos de trabajo en y alrededor del refugio, se unieron con una identidad colectiva. Esto es entendible al considerar que tanto DED como FFI estaban activos en la zona antes del proyecto y siguen activos después. Ellos son conocidos como FFI y DED y nunca perdieron esas identidades ante los actores en la zona para verse como PZC.

**CALIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE IMPLEMENTACIÓN: - Marginalmente Satisfactorio**

### 3.2.2 Monitoreo y evaluación

102. El ProDoc enumera una serie de herramientas e instrumentos para dar seguimiento al proyecto:
  1. Taller e informe de inicio del proyecto;
  2. Informes anuales (APR, PIR);
  3. Informes trimestrales (QPR);
  4. Planes Anuales de Trabajo (POA);
  5. Reuniones del Comité Ejecutivo;
  6. Informes Técnicos;
  7. Visitas de campo de personal de PNUD;
  8. Evaluación externa de medio término y final;
  9. Informe Final (de cierre);
  10. Auditorías Anuales.
103. Los instrumentos de monitoreo previstos en el ProDoc en la práctica se prepararon de manera sistemática. El equipo evaluador tuvo acceso a la mayor parte de los documentos arriba enumerados en donde se informó de manera amplia los avances en las actividades del proyecto.
104. Además del seguimiento periódico de las actividades previstas en los POA, informes trimestrales y los reportes anuales previstos en el ProDoc, la supervisión del Proyecto incluyó un seguimiento de riesgos en el sistema Atlas del PNUD. Todo esto fue proporcionó elementos para el manejo adaptativo del proyecto. En términos generales, el seguimiento de las actividades ha sido satisfactorio, a pesar de las limitaciones que se originaron en los cambios al inicio del Proyecto, las modificaciones al marco lógico, y las limitaciones derivados de los cambios en el equipo técnico del proyecto, de oficiales de programa del PNUD y autoridades locales y centrales de MARENA.
105. Los planes y presupuestos se prepararon en tiempo y forma; los requerimientos de información, métodos de monitoreo y control del PNUD-GEF fueron observados diligentemente, en especial en lo referente a información administrativa y financiera de las actividades proyectadas y ejecutadas. Aunque la gerencia, el equipo administrativo del PZC y PNUD cumplieron con la presentación de informes financieros para todas las instancias, faltó presentar con claridad los aportes de las otras fuentes. En los costos de las actividades socioeconómicas no se logra identificar claramente los aportes de las diferentes fuentes (PNUD, FFI, Gobierno, DED y otros) y estos no forman parte de un informe global por Resultado.

106. Además de registros de actividades y productos, se encuentra análisis de los datos en los informes trimestrales y anuales. Sin embargo, este análisis identifica logros y problemas al nivel de detalle correspondiente (acción o resultado), sin consideraciones estratégicas al nivel de los objetivos del proyecto. La excepción son los comentarios del asesor técnico regional del UNDP en los PIR de 2007/08 y 2008/09, donde se aborda la necesidad de concentrarse en las prioridades mayores, como la sostenibilidad financiera del refugio después del PZC.
107. Se realizó una evaluación de medio término en agosto 2007, la cual detectó numerosos resultados valiosos, múltiples aspectos de la gerencia y coordinación que podrían mejorarse, y un riesgo grave de perder los logros por falta de una estrategia viable para la sostenibilidad financiera y organizacional del refugio. Las recomendaciones de la evaluación fueron adoptadas por el PNUD e influyeron en la orientación de las actividades del PZC en 2008 y 2009.

**CALIFICACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN: - Satisfactorio**

### **3.2.3 Participación de actores**

108. El logro más llamativo del PZC es la identificación y desarrollo de la organización y capacidades de cinco grupos comunitarios ubicados dentro del refugio y/o en El Astillero: la cooperativa de apicultura, la cooperativa de servicios turísticos, el grupo de tejedoras, el grupo del vivero de tortugas, y los guardaparques comunitarios. Los cinco grupos cuentan con el compromiso de sus miembros, quienes en muchos casos demuestran un entusiasmo derivado de la experiencia de un proceso acelerado de aprendizaje personal. Tienen un interés económico personal en la conservación de la biodiversidad en el refugio y cuentan con el apoyo de los Gabinetes de Poder Ciudadano de El Astillero y de las comunidades en el refugio. Cada grupo, aparte de las actividades propias de su razón de ser, ha mostrado algún grado del interés y la capacidad necesaria para tomar un papel activo en la determinación de acciones futuras en el refugio y sus alrededores.
109. En el pasado en Santa Teresa y Tola, como en casi todos los municipios de Nicaragua, ha habido diversos procesos participativos de planificación de proyectos y planes ambientales. Participar en discusiones del manejo de Chacocente no ha sido una novedad para las alcaldías; las ONG presentes en la zona; los delegados, técnicos y guardabosques de MARENA; y los profesores, maestros y personal médico, policial y militar en las comunidades. Ha sido durante el período de preparación e implementación del PZC, sin embargo, que el turismo ha surgido como la actividad económica más dinámica de la zona. En consecuencia, los esfuerzos del PZC de incorporar los diversos actores institucionales locales en actividades relacionadas con el refugio han encontrado un interés mayor que lo típico para temas ambientales. Siguiendo la ruta de avance del turismo de playa, el interés se sostiene más fácilmente cuando la organización mira al refugio desde el lado de Rivas. Esto genera cierto conflicto intermunicipal por encontrarse el 90% del refugio en Santa Teresa, Carazo. El año pasado los dos municipios acordaron firmar el convenio con MARENA que les comprometería, en principio, a gestionar los recursos para contratar y equipar al menos dos guardaparques para el refugio. Para el desarrollo eventual de opciones turísticas desde el lado de Carazo en la zona de amortiguamiento del refugio se nota la importancia de interesar de nuevo a la alcaldía de Jinotepe.
110. INTUR tuvo una participación limitada, pero los otros actores relevantes del Estado nicaragüense—en particular INPESCA, MAGFOR/INTA/IDR, y la Procuraduría Ambiental—fueron notablemente ausentes de las actividades del PZC.

**CALIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTORES: - Satisfactorio**

### 3.2.4 Planeamiento financiero

111. Los recursos financieros asignados al Proyecto por parte del GEF ascendieron a US\$ 987,120 de los cuales US\$25,000 se invirtieron en la fase de formulación y US\$ 962,120 se asignaron a las actividades del proyecto. El Proyecto contempló, además de los recursos GEF, una serie de recursos en concepto de co-financiamiento que en el momento de la formulación del proyecto existían y estaban a disposición de ser ejecutados en función del alcance de los resultados planteados en el Marco Lógico Inicial del Proyecto.
112. El co-financiamiento fue programado por parte del Gobierno de Nicaragua, Gobierno de Alemania (DED-GTZ), Gobierno de Japón, Gobierno del Reino Unido, Fauna & Flora Internacional, Propietarios Privados, Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) y PNUD.
113. A continuación se detalla el Presupuesto de fondos GEF y no GEF del Proyecto por objetivo y fuente de financiamiento, planteado en el PDF-A anexo al ProDoc aprobado.

**Cuadro No. 1: Cofinanciamiento Planificado por resultado y donantes<sup>39</sup>**

Objetivos	Total	GEF	GoN	GoA	GoJ	GoRU	FFI	Propietarios privados	UNV	UNDP
1.Consolidación del Refugio	1,286,682	296,057	909,000	31,625			25,000	25,000		
2. Alternativas Económicas	2,169,795	61,777	1,740,000	63,250	294,768			10,000		
3. Reforzamiento de protección	121,078	75,278	45,800							
4.Uso sostenible de huevos de tortuga	182,047	72,947	34,000				70,000	5,100		
5. Concientización	171,402	85,777	41,000	31,625	3,000			10,000		
6. Monitoreo y Evaluación	159,177	72,277	17,000					49,900		20,000
7. Replicabilidad	58,862	58,862								
Coordinación & Administración	523,685	184,685	24,000	300,000					15,000	
<b>Sub total</b>	<b>4,672,728</b>	<b>907,660</b>	<b>2,810,800</b>	<b>426,500</b>	<b>297,768</b>		<b>95,000</b>	<b>100,000</b>	<b>15,000</b>	<b>20,000</b>
<b>Costo indirecto FFI</b>	<b>154,360</b>	<b>54,460</b>				2,700	97,200			
<b>PDFA</b>	<b>55,000</b>	<b>25,000</b>				30,000				
<b>Total</b>	<b>4,882,088</b>	<b>987,120</b>	<b>2,810,800</b>	<b>426,500</b>	<b>297,768</b>	<b>32,700</b>	<b>192,200</b>	<b>100,000</b>	<b>15,000</b>	<b>20,000</b>

114. El análisis de los montos de co-financiamiento realmente ejecutados en el marco del proyecto se presentará más adelante.
115. La presente evaluación financiera está referida sólo a los recursos que el GEF y PNUD han desembolsado directamente para la ejecución de las actividades acordadas y programadas. No se ha contado con información cuantitativa desagregada y sistematizada del gasto en el ámbito del Proyecto por parte de los cofinanciadores. Ellos intervinieron en la zona con sus propias organizaciones ejecutoras y en ámbitos temporales, geográficos y temáticos diversos.
116. **Los Cuadros Nos. 2 y 3** muestran el detalle de la ejecución presupuestaria por resultados para los 5 años del proyecto. Se presentan por separado los años 2005 y 2006 del periodo 2007-2009, debido a los ajustes al Marco Lógico del Proyecto que redujo el número de resultados de 7 a 4. Este cambio se reflejó en los registros a partir del año 2007. Por otra parte, los reportes contables del PNUD no permitieron consolidar los gastos en los 4 resultados del nuevo Marco Lógico, así que se presentan tal como se reportan.

<sup>39</sup> Este cuadro no incluye los montos estimados de lo que sería los aportes al RVS sin el proyecto. Con estos montos (\$366,440 para el manejo del refugio y \$391,916 para mejoras económicas comunitarias) el total estimado llega a \$5,740,444.

**Cuadro No. 2: Ejecución Presupuestaria por Resultado, 2005 y 2006, fondos GEF y PNUD**

Resultados del Proyecto	Años / (US\$)		
	2005	2006	Sub- Total
<b>Resultado 1:</b> Consolidación del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante - Chacocente	93,624.77	68,940.14	162,564.91
<b>Resultado 2:</b> Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad	13,479.76	40,624.52	54,104.28
<b>Resultado 3:</b> Reforzamiento de las capacidades de protección	22,378.65	4,443.71	26,822.36
<b>Resultado 4:</b> Uso sostenible de huevos de tortugas marinas	5,593.85	3,217.33	8,811.18
<b>Resultado 5:</b> Concientización del valor del refugio y su biodiversidad	-	12,249.80	12,249.80
<b>Resultado 6:</b> Implementación de un sistema efectivo de monitoreo y evaluación	-	-	-
<b>Resultado 7:</b> Mecanismos establecidos y actividades implementadas para promover la replicabilidad del modelo de co-manejo	3,285.17	2,408.65	5,693.82
Otros	6,525.87	1,086.15	7,612.02
Administración	61,816.49	83,211.07	145,027.56
<b>Total</b>	<b>206,704.56</b>	<b>216,181.37</b>	<b>422,885.93</b>

**Cuadro No. 3: Ejecución Presupuestaria por Resultado, 2007-08 y 2009, fondos GEF y PNUD**

Resultados del Proyecto	Años / (US\$)			
	2007	2008	2009	Sub-Total
<b>Resultado 1:</b> Implementación de una asociación público-privada basada en el modelo de co-manejo	48,363.61	58,179.45	69,967.36	176,510.42
<b>Resultado 2:</b> Promover la adopción de sustentos de vida respetuosos con la biodiversidad dentro del refugio	24,071.82	14,798.39	17,366.49	56,236.70
<b>Resultado 3:</b> Establecer y validar instrumentos replicables de sensibilización y monitoreo para la conservación de tortugas marinas y bosque seco y ecosistemas costeros	57,798.30	31,542.36	38,767.35	128,108.01
<b>Resultado 4:</b> Brindar a las partes públicas y privadas interesadas con un nuevo modelo de co-manejo replicable para la conservación de la biodiversidad en áreas protegidas	1,913.57	2,760.43	217.94	4,891.94
<b>Administración</b>	82,021.85	65,968.40	43,959.21	191,949.46
<b>Total</b>	<b>214,169.15</b>	<b>173,249.03</b>	<b>170,278.35</b>	<b>557,696.53</b>

117. En la revisión, el proyecto reasignó recursos hacia las actividades de fortalecimiento del RSV, los cuales se aglutinaron en el resultado 1. Para garantizar las actividades de manejo del RVS y se decidió dirigir recursos a las siguientes actividades: Construcción y mantenimiento de infraestructura de protección, equipamiento, personal y diseño de una estrategia financiera para la sostenibilidad del RVS. En consecuencia, en los Cuadros No. 2 y 3 se puede observar

que el mayor nivel de ejecución correspondió al resultado 1 en ambos períodos, el que estaba asociado a *la implementación de una asociación público-privada, basada en el modelo de co-manejo*<sup>40</sup>.

118. En el marco de este resultado se realizaron importantes acciones, tales como la Actualización del Plan de Manejo del RVS, el planteamiento de un esquema de co-manejo que posteriormente se denominó *manejo colaborativo* y el planteamiento de un mecanismo de sostenibilidad financiera del RVS, a mediano y largo plazo, del que ya se comenzaron a implementar algunas medidas como el cobro de entradas al Refugio.
119. En segundo lugar en cuanto al nivel de ejecución, en los tres últimos años del proyecto, el resultado 3 fue el que más recursos concentró. Este se relacionaba con el establecimiento y validación de mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y conservación de las tortugas marinas y el bosque tropical seco y ecosistemas costeros.
120. El acompañamiento técnico de FFI en este tema ha sido relevante. En el marco de este resultado, se diseñó un sistema de monitoreo biológico y socioeconómico del Refugio, y se realizaron estudios de aves, mamíferos, reptiles y tortugas marinas en el RVS. Además se realizaron campañas de sensibilización para la reducción del consumo y comercio de huevos de tortugas marinas, con la participación del MARENA y un equipo grande de voluntarios y promotores a nivel nacional.
121. El resultado 2: *promover la adopción de sustentos de vida respetuosos con la biodiversidad dentro del refugio*<sup>41</sup>, se ubica en tercer lugar de importancia, en cuanto a ejecución de recursos. En el PDF A este era considerado crítico para dar credibilidad a la intervención, por lo cual se había asignado una buena parte de los recursos - US\$2,169,795 de los cuales el GEF solo cubriría aproximadamente 2.8% - a fin de contribuir a crear alternativas socioeconómicas que reducirían la caza, la deforestación, y la comercialización de huevos de tortuga. Finalmente solo se dispuso de fondos GEF y PNUD por un monto de US\$ 110,440.98, ya que la mayoría de los recursos que se habían estimado provenían de los aportes del Gobierno, los que realmente no estuvieron disponibles por las diversas razones planteadas en la sección 3.1.
122. Este componente se ejecutó bajo la coordinación técnica del DED, quien proporcionó asistencia técnica calificada para la conservación. Debido a la falta de recursos planificado originalmente el Proyecto promovió la gestión de financiamiento complementario, obteniendo éxito aunque no alcanzaron los montos inicialmente previstos. Los diferentes actores que contribuyeron fueron: GTZ, MARENA, Asociación Tierra y Vida, Hermanamiento Wisconsin, PRODESEC, IDR, DEGIS, MASRENACE, UCC, El Gran Ducado de Luxemburgo, entre otros.
123. La implementación de las diferentes alternativas socioeconómicas impulsadas por el PZC y el DED logró cambios significativos a favor de la conservación y desarrollo de capital humano, a través de la capacitación a comunitarios e intercambios de experiencias con otras áreas protegidas.
124. Aunque la inversión en este componente aparece en tercer lugar, en realidad el monto total invertido podría ser mayor. No se refleja el monto total ya que no existe una sistematización de los aportes financieros de los otros actores que provea información consolidada de la inversión en este resultado y que identifique la totalidad de los recursos invertidos<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Antes llamado "Consolidación del Refugio de Vida Silvestre"

<sup>41</sup> Llamado en el primer período "Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad".

<sup>42</sup> Como se expuso anteriormente, el Comité Directivo del PZC en reunión ordinaria el 13-04-05 acordó que: *El Proyecto Zonas costeras no debe informar ni reportar nada al respecto de las actividades de contraparti-*

125. **El Cuadro No. 4** muestra la ejecución por categoría de gasto correspondiente a la administración del Proyecto. Se observa que los recursos financieros se destinaron básicamente para personal, gastos operativos y el pago de overhead a FFI.
126. Es importante resaltar que los mayores gastos administrativos del Proyecto aparecen bajo el rubro de Contratos Individuales (15%), que comprende a consultores nacionales técnicos y administrativos en los primeros dos años y solo personal administrativo en 2007-2009. Esta combinación de clasificación de la asignación del gasto por rubro no facilitó el análisis del costo real de la administración, ya que al agregar gastos de salarios correspondiente al staff técnico con personal operativo en un período y desagregarlo en el otro, se genera una distorsión del peso que realmente tiene la parte operativa y administrativa en el total.
127. Otro rubro importante son los gastos operativos administrativos (14%) que incluyen pagos de servicios básicos, equipo, mobiliario, suministros y equipo de tecnología de información. El resto de recursos que representó el 5% fue destinado al overhead de FFI.

**Cuadro No. 4: Administración del Proyecto (US\$) - Ejecución 2005-2009**

Categoría de Gasto	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Consultores Internacionales corto plazo	-	-	8,400	-	-	8,400
Contratos individuales*	40,558	49,785	19,068	19,875	19,157	148,443
Gastos administrativos y operativos	13,830	24,492	40,961	35,330	18,691	133,304
Overhead FFI	7,427	8,934	13,591	10,763	6,111	46,827
<b>Total Administración</b>	<b>61,815</b>	<b>83,211</b>	<b>82,021</b>	<b>65,969</b>	<b>43,959</b>	<b>336,974</b>
<b>Ejecución total del Proyecto</b>	<b>206,705</b>	<b>216,181</b>	<b>214,169</b>	<b>173,249</b>	<b>170,350</b>	<b>980,654</b>
% Gasto de Administración respecto al total ejecutado (a+b+c)	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>34</b>
a. % Overhead FFI respecto al total ejecutado	4	4	6	6	4	5
b. % gastos administrativos operativo respecto al total ejecutado	7	11	19	20	11	14
c. % Personal Administrativo respecto al total ejecutado*	20	23	9	11	11	15

\* 2005-2006 incluye personal técnico y administrativo. A partir de 2007 solo se incluyó personal administrativo y el técnico se reasignó en los componentes.

128. Se puede observar que, debido a la inclusión del personal técnico en este rubro, el proyecto destino una buena parte de los recursos a los gastos de administración los que fueron relativamente altos, 34% respecto del total de la ejecución, cuando inicialmente estaban previstos en el ProDoc en 19%.<sup>43</sup>

---

*das previstas en el marco lógico, ya sean ésta con fondos de PNUD, POSAF, DED, FFI o cualquier otro, solamente se limitara a informar la ejecución de actividades....*

<sup>43</sup> En los proyectos PNUD/GEF, los gastos administrativos generalmente incluyen el coordinador del proyecto, el administrativo y algunos gastos de operación. El personal técnico generalmente no es reportado como administración.

129. Claramente puede notarse la relevancia que tuvo el resultado 1 en ambos períodos (38% en 2005-2006 y 32% en 2007-2009), así como el resultado 3 que en el segundo período alcanzó el 23% de los recursos ejecutados. El resultado 2 relacionado con la adopción de medios de vida amigables con la biodiversidad concentró recursos en un 13% y 10% en el primer y segundo períodos respectivamente. Finalmente la administración, como se mencionó alcanzó el 34% en los tramos indicados.
130. El **Cuadro No. 5** y **Gráfico No. 3** muestran el nivel de ejecución presupuestario anual y el porcentaje acumulado respecto al total presupuestado. En general se puede observar que el nivel de ejecución fue ligeramente menor al presupuestado, exceptuando el año 2006 donde se muestra un desfase que se genera por el proceso de modificación del marco lógico del proyecto iniciado en el tercer trimestre de ese año. Por tal razón la ejecución de algunas actividades fueron pospuestas a la espera de la definición de las nuevas prioridades y asignaciones de recursos. Esta situación se observa en el cuadro No. 2, donde se aprecia la modesta ejecución financiera de los resultados 3, 4, 5.

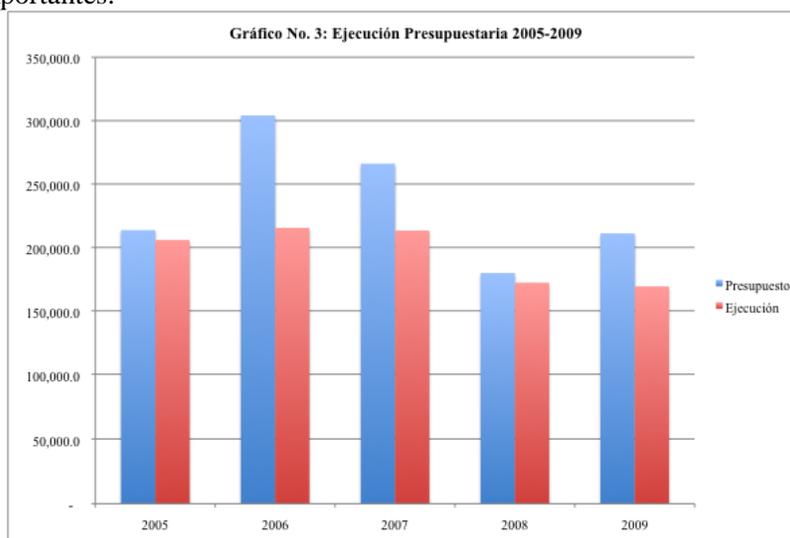
**Cuadro No. 5: Ejecución Presupuestaria Anual 2005- 2009**

Año	Presupuesto	Ejecución	% Ejecución	% Ejecución Acumulada**
2005	214,464.40	206,704.60	96	21%
2006	304,353.40	216,181.30	71	42%
2007	266,536.50	214,169.20	80	64%
2008	180,840.40	173,249.00	96	81%
2009	211,922.00	170,349.80	80	98%
<b>Total</b>	<b>997,120.00 *</b>	<b>980,653.83</b>		

\* Este total no corresponde a la sumatoria anual de los presupuestos, ya que el presupuesto era revisado y ajustado cada año. Este valor corresponde a la suma de los fondos GEF US\$ 962,120 más US\$ 35,00 fondos PNUD

\*\*Calculada respecto al presupuesto total referido en nota anterior

131. Considerando la ejecución de fondos GEF y PNUD, en términos generales, puede decirse que la ejecución financiera global del Proyecto ha sido satisfactoria si se cuenta la totalidad del tiempo asignado a la ejecución presupuestal, pues al cierre del Proyecto se tenía un 98% de ejecución. Sin embargo, el ritmo de gasto muestra que al final del tercer año ya había ejecutado 64% de los fondos presupuestados, cuando aún estaban pendientes de ejecutarse actividades importantes.

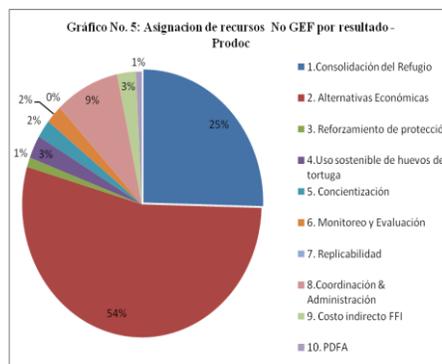
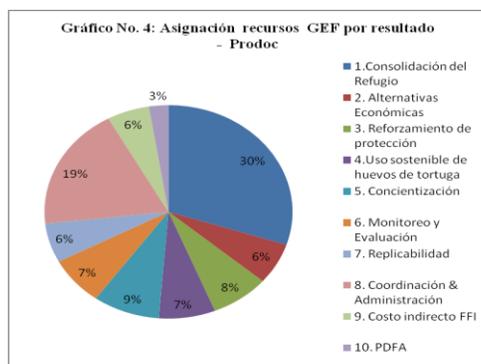


132. En lo que respecta a la gestión financiera del proyecto, es importante mencionar que el nivel de ejecución estuvo sujeto a las exigencias administrativas y mecanismos de desembolso establecidos por el PNUD, así como por la propia entidad ejecutora (FFI). Los desembolsos dirigidos al proyecto mantuvieron una fluidez aceptable, de tal manera que en ningún momento el flujo de recursos puso en riesgo la operatividad del proyecto.
133. En términos generales, y tratándose de una experiencia nueva para la administración del PNUD, las relaciones con FFI y el equipo del Proyecto pueden considerarse satisfactorias. No se recibió información sobre problemas significativos en el flujo de fondos, cantidad y oportunidad de los aportes, más allá algunos contratiempos al inicio del proyecto, debido a que FFI no contaba con procedimientos detallados para el manejo de proyectos de este tipo. Estos problemas fueron superados aceptablemente sobre la marcha y no incidieron en la implementación de las acciones del proyecto.
134. Fue oportuno que el PNUD implementó varias modalidades de desembolso con el propósito de adaptarse a la dinámica del proyecto<sup>44</sup>. Otro elemento positivo fue el traspaso de los fondos del PNUD al proyecto bajo la modalidad de fondos HACT<sup>45</sup>, en el marco del proceso de armonización de la cooperación, lo cual dio autonomía a la administración de los proyectos. Las auditorías financieras realizadas a lo largo de la vida del proyecto, fueron satisfactorias, no habiéndose encontrado ningún manejo inadecuado de los fondos, ni problemas administrativos.
135. Los presupuestos fueron preparados con buen nivel técnico y profesional, y con la debida coordinación interna por los ejecutores y el equipo técnico; los requerimientos de información y los métodos de monitoreo y control del PNUD fueron observados adecuadamente, en especial en lo referente a información administrativa y financiera de las actividades proyectadas y ejecutadas. En estos resultados se refleja un adecuado manejo administrativo y financiero, tanto por parte del PNUD como por la entidad ejecutora.
136. Sin embargo, tanto el PNUD como la entidad ejecutora registraron sólo los gastos de los Fondos Track y Fondos GEF, omitiéndose un registro adecuado y una sistematización de los aportes de otros co financiadores incluyendo el Gobierno. Estas limitaciones encontradas en el registro de los aportes, impiden la posibilidad de realizar análisis del costo-eficiencia del proyecto.
137. El **Cuadro No. 6** muestra el detalle de co-financiamiento planeado en el PRODOC y los montos actuales según el PIR a junio/09. Al respecto es necesario mencionar la dificultad de ordenar el estado de estos fondos, debido al sistema de registro del PNUD y la entidad ejecutora (FFI) que omiten el control de los fondos de cofinanciamiento de las diferentes fuentes.
138. El **Cuadro No. 1** muestra que el presupuesto del proyecto, según el Prodoc, se estructuró bajo el concepto de costo incremental considerando que en la fecha de su formulación varios donantes comprometieron recursos para la puesta en marcha del proyecto. Sin embargo, dado el desfase desde su formulación (2003) hasta la puesta en marcha en 2005, muchas de las contribuciones ofrecidas no se concretizaron.
139. Los **Gráficos No. 4** (Asignación GEF) y 5 (Asignación No GEF), muestran que los resultados 1 (Consolidación del Refugio) y 2 (Alternativas económicas) eran esenciales y críticos para la ejecución exitosa del proyecto, según la asignación de recursos originales planteada en el PDF A. En la práctica, el financiamiento GEF se reasignó entre componentes tal como se muestra en los **Gráficos No. 6 y 7** donde se refleja la ejecución real en los dos periodos identificados por los ajustes del Marco Lógico.

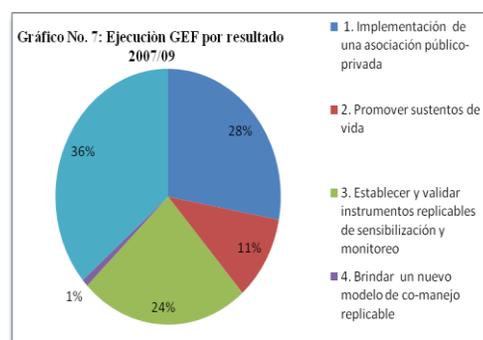
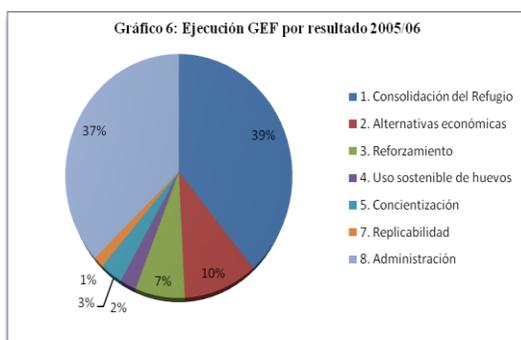
---

<sup>44</sup> Inicialmente la modalidad de desembolso era pagos directos, luego se implementaron anticipos trimestrales y finalmente anticipos mensuales.

<sup>45</sup> Harmonized Approach to Cash Transfers (HACT).



Ejecución de los Fondos GEF por resultado (Estructura Porcentual)



140. Como puede apreciarse en el Cuadro No. 6, de los US\$4,882,088 presupuestados, oficialmente solo se dispuso de US\$3,528,400, 74% de los recursos estimados. Sin embargo la totalidad de estos recursos no correspondía a fondos líquidos para la ejecución de las actividades del proyectos sino que comprendían 20% en asistencia técnica como aporte del DED (US\$717,000); 8% para mejoramiento de caminos y vados del puente en Río Escalante, provenientes del Gobierno de Japón y 2% que se ejecutó en la fase preparatoria (US\$57,700), aportados por GEF y FFI.
141. Así que efectivamente el proyecto sólo contó para ejecutar las actividades con US\$1.015.120 provenientes de GEF (US\$962,120) y PNUD (US\$53,000) incluyendo los costos del voluntariado. Asimismo se dispuso de US\$1,124,800, provenientes de FFI (US\$ 350,200); DANIDA (US\$23,600); Propietarios Privados (US\$4,000); y el Gobierno de Nicaragua (US\$747.000), en su mayoría aportados por POSAF AP. (PIR Junio 2009).
142. La reducción de los aportes del Gobierno en un 73%, afecto fuertemente la complementariedad y el impacto que se esperaba de estos aportes en las actividades del Resultado 2 Promover la adopción de sustentos de vida respetuosos con la biodiversidad dentro del Refugio. No obstante, alrededor de este componente se logró mucha sinergia entre diferentes organismos de cooperación e instituciones del sector público. Esto incluye aportes que no se integran como cofinanciamiento en los informes PIR ni en los registros PNUD, pero que fueron importantes para lograr la implementación de varias actividades tales como la instalación de paneles solares y cocinas mejoradas que los comunitarios refieren como un logro importante del proyecto.
143. Cabe mencionar que PNUD, FFI y DED asumieron compromisos financieros mayores a los acordados inicialmente, demostrando de esta manera su decisión de impulsar las actividades del proyecto, aún bajo la crítica situación de no contar con todos los recursos originalmente planificados.

**Cuadro No. 6: Cofinanciamiento**

CoFinanciamiento (Tipo/Fuente)	Financiamiento propio del Proyecto (US\$)				Gov. Nicaragua (US\$)		ONG/FFI (US\$)		Gov. Alemania (US\$)		Gov. Japon (US\$)		Propietarios Privados (US\$)		Gov. Dinamarca (US\$)		Total (US\$)	
	Plan GEF	Actual GEF	Plan PNUD	Actual PNUD	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual
	Donación	962.120	962.120	20.000	50.000	2.810.800	747.000	192.200 <sup>6</sup>	266.200	426.500 <sup>7</sup>	717.000 <sup>5</sup>	-	-	100.000	4.000	-	23.600	4.511.620
Préstamos/concesional (comparado a la tarifa de Mercado)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones <sup>4</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	297.768	297.000	-	-	-	-	297.768	297.000
Apoyo en especies	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	25.000 <sup>1</sup>	25.000	15.000 <sup>2</sup>	3.000	-	-	32.700 <sup>3</sup>	116.700	-	-	-	-	-	-	-	-	72.700	261.400
<b>Totales</b>	<b>987.120</b>	<b>987.120</b>	<b>35.000</b>	<b>53.000</b>	<b>2.810.800</b>	<b>747.000</b>	<b>224.900</b>	<b>382.900</b>	<b>426.500</b>	<b>717.000</b>	<b>297.768,0</b>	<b>297.000,0</b>	<b>100.000</b>	<b>4.000</b>	<b>-</b>	<b>23.600</b>	<b>4.882.088</b>	<b>3.594.520,0</b>

Elaborado en base a información reflejada en PRODOC v inglés y PIR a junio 09, los evaluadores no tuvieron acceso al PIR de cierre.

<sup>1</sup> Ejecutado en la fase preparatoria del proyecto

<sup>2</sup> Voluntariado Naciones Unidas

<sup>3</sup> Corresponde a montos aportados por UK Gov US\$32,700 y FFI 84000 ejecutados en fase preparatoria

<sup>4</sup> Construcción de puente en Río Escalante

<sup>5</sup> Asesoría Técnica del DED para conducir y ejecutar actividades socioeconómicas con comunitarios

<sup>6</sup> Incluye US\$25,000 utilizados en la compra de terreno para la RSV

<sup>7</sup> Incluye US\$126,500 del aporte planificado por GTZ/ PSO/IDR entre 2004 y 2006.

### 3.2.5 Modalidades de la ejecución e implementación

144. Este Proyecto ha sido el primer proyecto GEF ejecutado por una ONG (FFI Programa Nicaragua), para el PNUD Nicaragua, lo que fue un reto para todos los actores que participaron en los arreglos de implementación y administración del mismo.
145. En términos generales, y tratándose de una experiencia nueva para la administración del PNUD y FFI Programa Nicaragua, los aspectos de implementación fueron satisfactorios aunque al inicio se presentaron algunos problemas relacionados a temas administrativos, debido a que FFI Programa Nicaragua no contaba con personal administrativo experimentado, ni procedimientos detallados para el manejo de este tipo de proyecto. Los inconvenientes que se presentaron inicialmente, en cuanto a definición de funciones del personal, roles de los diferentes actores en la implementación y la ubicación de la oficina, fueron solucionados satisfactoriamente sobre la marcha. Sin embargo, éstos pudieron evitarse, si tanto PNUD como FFI hubieran previsto y atendido coordinadamente esta situación.
146. Ha habido un adecuado grado de cumplimiento de normas y procedimientos en la selección, reclutamiento, asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal que involucró a la Entidad Ejecutora (FFI) y PNUD. No obstante hubo una alta rotación de personal, que afectó la conducción general del proyecto y lineamientos estratégicos. Esta alta rotación del personal técnico del proyecto sumada a la rotación de oficiales del PNUD, funcionarios de FFI Nicaragua y autoridades del MARENA, tanto a nivel central como local, ocasionó una pérdida valiosa de la memoria institucional y del conocimiento de las reglas y procedimientos de las instituciones participantes (PNUD, UCP/FFI). Por la misma razón, se perdió, además, parte de la inversión del proyecto en la capacitación del personal y causó retrasos en los procesos administrativos y técnicos.
147. Finalmente se reconoce el papel desempeñado por el PNUD como Agencia de Implementación, sin embargo de acuerdo a lo observado y conversado con los diferentes actores, se esperaba un papel más activo y dinámico en el acompañamiento con FFI, especialmente al inicio de las operaciones del proyecto cuando FFI Programa Nicaragua no había consolidado su equipo administrativo y técnico.

## 3.3 Resultados

### 3.3.1 Descripción y calificación del nivel de logro de los objetivos y resultados

148. Para la evaluación de los objetivos y resultados, se ha usado la redacción del objetivo único utilizado en los dos últimos PIRs y la redacción de los cuatro resultados encontrados en la versión del marco lógico aceptada por PNUD el 8 de febrero, 2008<sup>46</sup>.
149. Para determinar los aspectos claves para la evaluación de los logros relacionados con los dos objetivos y los cuatro resultados, se ha usado el texto en la columna titulada *metas anuales* en la misma versión del marco lógico. Los textos en esta columna precisan lo que se aspiraba lograr en relación con cada elemento en la columna titulada *indicadores*. En algunos casos ha sido necesario añadir a una meta unas frases encontradas en el texto del indicador correspondiente al resultado. La opción de usar los productos asociados con cada resultado (en lugar de las metas asociadas con los indicadores de los resultados) fue descartada para mantener una perspectiva más estratégica sobre el PZC en su conjunto.

---

<sup>46</sup> Esa redacción de los resultados fue la usada en todos los informes trimestrales del PZC a partir del último trimestre de 2007.

150. No se ha tomado en cuenta la fecha indicada en la columna de las metas anuales: se ha estimado el nivel de logro de cada meta al final del proyecto en 2010, sin dar importancia al hecho que en el marco lógico se apuntaba a su logro en 2009 o 2008.

**151. Objetivos del Proyecto:**

**Conservar el Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua, demostrando la efectividad de alianzas locales para el manejo compartido del Área Protegida.**

**CALIFICACIÓN GENERAL: Marginalmente satisfactorio**

El PZC demostró que la colaboración de los actores locales en el manejo de una AP con fines de conservación es posible—aun cuando anteriormente veían la protección de los recursos naturales como una amenaza a su propia supervivencia. No logró demostrar una efectividad consistente de las alianzas en el manejo del refugio.

**Indicador/meta 1: El área de cobertura vegetal se ha incrementado en al menos 400 hectáreas.**

**Calificación: Marginalmente Satisfactorio**

152. Es probable que el área de cobertura vegetal en la zona núcleo del refugio haya aumentado en al menos 400 hectáreas durante la implementación del proyecto. El estudio del crecimiento de los árboles en el refugio<sup>47</sup> finalizado en diciembre 2009 contiene un mapa con una leyenda que indica que 1664.77 hectáreas cambiaron de uso agropecuario a otros usos entre 2004 y 2006, lo cual seguramente ha conllevado un aumento en la cobertura vegetal. El cambio de uso no se debió, en sí, a las actividades del PZC sino a la venta de terrenos por parte de agricultores de subsistencia a inversionistas externos. Es posible que el aumento en la atención prestada al refugio debido al proyecto haya colaborado con la crisis económica para mantener ociosas las tierras previamente agropecuarias. Es probable que la protección por parte de los nuevos dueños de las tierras y la defensa del bosque por parte de la cooperativa de apicultura haya contribuido a la ausencia de incendios forestales. También ha habido reforestación con especies nativas en las comunidades en el refugio.
153. Hay que notar, sin embargo, que el mismo estudio de 2009 registra una pérdida de bosque de galería y de bosque cerrado, aparentemente debido al aprovechamiento selectivo de árboles de alto valor comercial. Adicionalmente hay que notar que el PZC no logró realizar un análisis de fotos satelitales de 2009 para constatar las condiciones de cobertura vegetal al final del proyecto. Esta falta de datos que permite confirmar las suposiciones con respecto al indicador es el motivo principal de la calificación.

**Indicador/meta 2: La protección en la playa de anidamiento se extiende a 8 de los 12 kilómetros de playa.**

**Calificación: Marginalmente Satisfactorio**

154. En las épocas de anidamiento 2007-08 y 2008-09, se logró proteger 10 kilómetros de playa y patrullar el espacio marítimo del refugio, registrando más de 59,000 anidamientos y 617,000 nacimientos cada año.
155. En 2009-10 también se logró proteger 10 kilómetros de playa, pero solamente a partir de octubre. Durante meses el coordinador del refugio y el comité directivo del proyecto sabían que nadie había presupuestado los recursos necesarios para seguir implementando el *plan anual para la protección de las tortugas en el refugio río ESCALANTE-CHACOCENTE* elabora-

<sup>47</sup> Titulado exageradamente *Análisis Histórico de Diversidad, Representatividad y Amenaza a la Conservación de los Ecosistemas del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante – Chacocente (RVSCH)*

do en 2007. Sin embargo fue solamente después de perder TODOS los nidos de las arribadas de julio, agosto y septiembre del 2009, y ante la posibilidad del retiro de los fondos del Proyecto CAFTA que se rectificó la falta de vigilancia.

156. Fue bueno confirmar que los actores en el refugio tengan la capacidad de los actores de montar y ejecutar un plan de protección efectiva con poco aviso (a pesar del desastre inicial, se logró contabilizar casi 400,000 nacimientos). Sin embargo, es muy preocupante constatar que en el último año del PZC, a pesar de tener experiencia con un sistema comprobadamente eficaz y de relativamente bajo costo para realizar la vigilancia de la playa, los actores en el proyecto no tuvieron la capacidad de gestión para montarlo a tiempo. Se demostró que sin esa capacidad específica todos los demás esfuerzos no logran el objetivo primordial de proteger la reproducción de las tortugas marinas.

***Indicador/meta 3: El Refugio está siendo manejado por una alianza de actores locales.***

***Calificación: Insatisfactorio.***

157. Hay una alianza informal de actores locales que incluye el personal de las instituciones del Estado que actúan en el refugio. La alianza ha demostrado su capacidad de ser efectiva en la realización de varias tareas contempladas en el plan de manejo de manera colaborativa: la provisión de servicios turísticos, el control y monitoreo de las playas de anidamiento, el control de incendios, el manejo de un vivero de tortugas, ciertas actividades de educación ambiental, un control parcial de la tala de árboles, y el aprovechamiento de los aportes que ofrecen las ONG internacionales y los organismos de cooperación presentes en la región.
158. Sin embargo, sería falso afirmar que la alianza está manejando el refugio. La coordinación de la alianza la ejerce FFI. Sin el acompañamiento y facilitación de DED y FFI es probable que las actividades colaborativas en marcha finalizarían en poco tiempo, la alianza misma se dispersaría, el avance en marcha hacia la aplicación plena del plan de manejo del refugio se pondría en retroceso, y todos los estudios, instrumentos y publicaciones del PZC se quedarían sin usuarios.
159. Los documentos y el personal del PZC tienden a atribuir toda la responsabilidad por esta debilidad fundamental del proyecto a las posiciones cambiantes y vacilantes de las autoridades del MARENA, las cuales han impedido que la alianza se formalice. Para cualquier observador, sin embargo, es evidente que todavía el manejo del refugio requiere un liderazgo visionario y comprometido que no está presente entre los actores locales.
160. El último párrafo en el *marco conceptual de esquema de manejo colaborativo* dice que *el comité técnico asesor, que debe estar integrado por los organismos de cooperación que trabajen en el refugio...deberá acompañar y promover la consolidación del comité de manejo colaborativo local del refugio.*
161. Aún si se formalizara la alianza mañana y MARENA compartiera completamente su responsabilidad legal por la implementación del plan de manejo con ella, los miembros *del comité técnico asesor* seguirían—necesaria y apropiadamente—en posiciones de liderazgo. Se requieren todavía años de trabajo antes que la alianza local pueda realísticamente obtener y manejar los recursos financieros y profesionales necesarios para implementar el plan de manejo.

***Indicador/meta 4: Al menos 60% de los gastos operativos del refugio provienen del mecanismo financiero.***

***Calificación: Insatisfactorio.***

162. En 2010, por primera vez, el refugio está recibiendo ingresos por visitantes que varían entre \$50 y \$200 mensuales. Fuera de los salarios del personal fijo de MARENA, se estima que los

gastos operativos del refugio deben sumar \$1,000 mensuales entre enero y junio, y entre \$10,000 y \$25,000 mensuales durante los seis meses de anidamiento. Aún si se calculara el 60% sobre la base de \$1,000 mensuales solamente, y suponiendo que los ingresos se cuadruplicaran y llegaran a 60% (lo cual podría ser posible) todavía no existe ningún mecanismo que permite que los ingresos propios del refugio sean usados para sus gastos operativos.

**Indicador/meta 5: El nuevo modelo de comanejo<sup>48</sup> ha sido publicado entre otras áreas protegidas y actores públicos y privados locales.**

**Calificación: Marginalmente satisfactorio.**

163. El documento *marco conceptual de esquema de manejo colaborativo* fue publicado y ha sido compartido con otras áreas protegidas y ampliamente discutido y analizado por actores públicos y privados locales. Además, se está demostrando visiblemente para los que se interesan en las AP en Nicaragua que hay grupos organizados en las comunidades en y adyacentes al refugio que están activamente colaborando en el esfuerzo de implementar el plan de manejo. Eso, aunque bastante menos que el logro aspirado en este indicador, significa mucho en un contexto donde los pobladores miraban a MARENA y el refugio como su enemigo. Probablemente esto ayude a vender la idea que un manejo colaborativo con una notable participación de la población local es posible en las AP.

**164. RESULTADO 1: Fortalecer la gestión del Refugio a través de la implementación de un nuevo modelo de alianza para el manejo compartido entre actores locales.**

**CALIFICACIÓN GENERAL: - Satisfactorio**

**Indicador/meta 6: El Plan de Manejo ha sido actualizado (y está siendo implementado por la alianza de manejo compartido).**

**Calificación: Satisfactorio**

165. La actualización de este Plan de Manejo fue un logro mayor del Proyecto. Las acciones de los miembros de la alianza local están, en general, en conformidad con el Plan de Manejo. No han logrado una práctica consciente de avances progresivos hacia la implementación completa del Plan de Manejo, en parte porque los líderes del proyecto priorizaron los esfuerzos de formalizar el manejo compartido sobre el acompañamiento y apoyo a todos los actores (incluyendo MARENA) en su avance hacia su realización en la práctica.

**Indicador/meta 7: El Sistema de monitoreo es usado para determinar la eficiencia y efectividad de la Alianza para el manejo del Refugio.**

**Calificación: Marginalmente Satisfactorio**

166. Ya se usa el sistema de monitoreo del anidamiento de las tortugas para medir la efectividad de la vigilancia, confirmar los recursos necesarios, y determinar las áreas donde las pérdidas de nidos no son causadas por la intervención humana. Los estudios de las otras especies de fauna y de los árboles brindan datos de interés, pero el sistema de indicadores de biodiversidad diseñado para hacer uso de los datos recopilados no ha sido probado en la práctica y su uso claramente dependerá de la dedicación constante y prolongada de un equipo profesional de biólogos. Asimismo, el uso del sistema de monitoreo socioeconómico requerirá la dedicación prolongada de un sociólogo profesional. En su forma actual el sistema no parece apto para informar la toma de decisiones por una alianza de actores locales.

<sup>48</sup> Aparentemente este indicador se omitió cuando se realizó la última revisión del marco lógico al inicio de 2008. La calificación y comentarios expresados aquí se basan en el supuesto que la palabra *comanejo* es un error de edición y realmente se quiere decir *manejo colaborativo*.

**Indicador/meta 8: El Refugio es manejado de manera compartido con una alianza de actores locales. Al menos una concesión de servicio en el Refugio ha sido otorgada a actores locales.**

**Calificación: Satisfactorio**

167. Las dos metas relacionadas con este indicador reflejan las dos perspectivas sobre del PZC que han coexistido con dificultad desde su concepción. El indicador en sí reza: *Alianza de manejo compartido del refugio ha sido fortalecido*. La primera meta (*El Refugio es manejado de manera compartido con una alianza de actores locales*) reproduce casi textualmente la meta 3 asociada con los objetivos del proyecto. Sugiere un manejo formal y representa la perspectiva dominante entre los socios del proyecto. Los comentarios en los PIR de 2008 y 2009 sobre este indicador, por ejemplo, solamente se refieren a la existencia de la Fundación Amigos de Chacocente y su proceso de legalización en marcha (2008) y al Comité de Manejo Colaborativo Local y la espera para la legalización del modelo propuesto (2009). Desde esta perspectiva, que ve el manejo compartido como producto de una decisión que transfiere poder del Estado a una entidad creada por el proyecto, simplemente no se logró la meta.
168. En la otra perspectiva, el PZC ha sido un paso más en un largo proceso en marcha en el país donde todos los actores—incluyendo MARENA mismo—están tratando de reconciliar visiones e intereses inicialmente en conflicto acerca de los recursos naturales (que deben aprovecharse para aliviar la pobreza) y la biodiversidad (que debe conservarse). Desde esta perspectiva:
- el manejo colaborativo inició años antes del PZC con pasos como el empleo de guardabosques comunitarios por POSAF entre 2000 y 2004, la consulta local acerca del diseño del PZC, el trabajo de organización comunitaria del Hermanamiento Wisconsin y DED, la participación de las alcaldías en la elaboración del primer plan de manejo, y la capacitación por FFI de jóvenes de la comunidad en el monitoreo de las tortugas;
  - el proceso de construcción del manejo colaborativo seguirá durante años después del PZC, y seguirá contando con el apoyo imprescindible de FFI, DED y otros actores internacionales;
  - la concesión de servicios de comedor y alojamiento en las instalaciones del refugio a una cooperativa compuesta y dirigida con empeño e inteligencia por mujeres y hombres de las comunidades locales es un hito notable y, potencialmente, de mucha importancia;
  - las muchas dificultades prácticas experimentadas en el establecimiento y operación de la concesión<sup>49</sup> son materia prima para un intenso proceso de aprendizaje para la cooperativa y para MARENA también; y
  - más que diseñar y decretar constituciones formales para el manejo colaborativo, se debe priorizar el acompañamiento y facilitación de MARENA y los actores locales en la consolidación consciente de lo aprendido en cada paso práctico, y ayudarles a asumir una postura proactiva con respecto al futuro, anticipando y preparándose para identificar las próximas oportunidades de colaboración y superar las próximas dificultades.
169. **NOTA:** El documento titulado *Informe De Cierre Del Proyecto*, de marzo 2010, contiene una sección llamada *Resultados del Proyecto en Base al Marco Lógico del Proyecto*, el cual cita los mismos textos de los *resultados e indicadores* que la versión del marco lógico<sup>50</sup> utilizada aquí, aunque (nuevamente) traduce *outcomes* como *objetivos específicos* (en lugar de

---

<sup>49</sup> MARENA inicialmente estableció tarifas de entrada al refugio que resultaron demasiado altas; faltan fuentes seguras de agua y electricidad para refrigeración; las comunicaciones con visitantes turistas son electrónicas e instantáneas, pero con los miembros de la cooperativa que tienen que llegar a las instalaciones para atender a los turistas son a pie y toman horas; etc.

<sup>50</sup> La versión aprobada por PNUD en febrero, 2008.

*resultados*), y usa la palabra *resultados* (en lugar de *productos*) para los *outputs*. También incluye un cambio sustantivo en los indicadores: añade en relación con el *Resultado 1* (llamado *Objetivo Específico 1*) el siguiente indicador: *Existencia de mecanismo financiero en el Refugio*. El mecanismo empezó a funcionar formalmente en marzo, 2010, después de meses de ensayos, discusiones, acuerdos y ajustes. Es un logro importante y, especialmente tomando en consideración las recomendaciones de la *Evaluación de Término Medio* se debía haber incorporado este indicador con los demás cambios realizados en el marco lógico a finales de 2007.

***Indicador/meta 9: Infraestructura y equipamiento (de protección) han sido completada.***

***Calificación: Marginalmente satisfactorio***

170. Se adquirió el terreno, se realizó la construcción de la infraestructura, y se equipó al refugio para la operación de las instalaciones y la vigilancia del bosque y la playa, pero—a pesar de toda la experiencia nacional que muestra su absoluta necesidad—no se incluyó el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura y la renovación de los equipos en los planes y presupuesto del proyecto, aparentemente por confiar en la existencia real del co-financiamiento estatal anunciado. En consecuencia, cada pequeña inversión en infraestructura y equipamiento<sup>51</sup> ha consumido enormes gastos de tiempo y energía del equipo del proyecto y el evidente deterioro progresivo de las instalaciones está acelerándose.

**171. RESULTADO 2: Promover la adopción de medios de vida compatibles con la conservación de la biodiversidad en el RVS.**

**CALIFICACIÓN GENERAL: Altamente Satisfactorio**

***Indicador/meta 10: Al menos el 60% de las familias ubicadas dentro del Refugio modifican sus estilos de vida (para reducir los impactos negativos en la biodiversidad y/o el Área Protegida).***

***Calificación: Altamente Satisfactorio***

172. El PIR de 2009 afirma que 83% de las familias actualmente viviendo en el refugio se han beneficiado de alternativas de producción amigables al ambiente. Se identifica 128 como el número de familias actualmente viviendo dentro del refugio. 100 de ellos están usando paneles solares, lo cual ya—por sí solo—representa 78%. 146 familias en la zona núcleo recibieron cocinas mejoradas; varias de ellas luego se mudaron fuera del refugio. Se hicieron 42 planes de finca en la zona núcleo. Estas actividades, como muchos de los talleres y actividades educativas a los cuales asistieron los comunitarios podrían verse como cambios superficiales que no reflejan, necesariamente, una modificación del estilo de vida. Se puede usar un panel solar y una cocina mejorada, sembrar frutales, y tener una huerta familiar y—a la vez— cosechar huevos de tortuga, cazar venado y cortar árboles seleccionados para vender madera de valor comercial.
173. A estos datos, sin embargo, hay que añadir que los adultos en 30 de las 128 familias en el refugio trabajan en las cooperativas de apicultura y turismo y que en otras 9 familias hay un guardabosque comunitario empleado en la vigilancia del parque durante 9 meses (excepto en 2009, antes de octubre!!). Los compromisos de tiempo y energía requeridos para esas actividades son grandes y muestran que por lo menos 39 familias—30% de las que viven en el refugio—tienen intereses económicos claros en la defensa del bosque y las playas de anidamiento. Estos cooperativistas y empleados interesados en la conservación seguramente influyen en sus comunidades y contrarrestan la tendencia común de familias campesinas de rever-

<sup>51</sup> Perforación de un pozo, compra de una bomba, instalación de paneles solares, construcción de un alberque para guardabosques durante las lluvias, re-emplazo de radiocomunicaciones, etc.

tir paulatinamente a prácticas anteriores en los años después de la finalización de un proyecto que introduce prácticas como planes de finca y cocinas mejoradas.

174. Visto en su conjunto, los datos registrados y las entrevistas realizadas indican que es realista el estimado de modificaciones conservacionistas en el estilo de vida de más de 80% de los residentes que quedan en la zona núcleo.

**Indicador/meta 11: Al menos 20% de las familias ubicadas dentro del Refugio reciben ingresos derivados de nuevas alternativas amigables con la biodiversidad.**

**Calificación: Altamente Satisfactorio**

175. Por lo expresado en relación con el indicador 10, parece indudable que se haya superado la meta para este indicador también. Asimismo, por lo indicado en relación con el indicador 8, este logro parece ser una parte central de la contribución más importante del PLZ al futuro del refugio.
176. **NOTA:** En 2005 y 2006 el PZC concentró sus esfuerzos hacia el logro del resultado 2 en las comunidades ubicadas dentro del refugio. A partir de 2007 inició un enfoque igualmente intenso en la comunidad de El Astillero. Por su cercanía a la entrada del refugio en la ruta principal de expansión del turismo de playa en Nicaragua, El Astillero es a la vez el lugar donde viven los más conocidos saqueadores de huevos, la residencia de muchos de los pescadores que entran en la zona marítima del refugio, y el sitio de llegada de los turistas que quieren visitar el refugio para ver las arribadas espectaculares, sin presenciar un saqueo masivo de los nidos. Cuando se revisó el marco lógico a finales de 2007 faltó incorporar un indicador para los cambios en los hábitos de vida e intereses económicos de los habitantes de El Astillero.

**177. RESULTADO 3: Establecer y validar mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y la conservación de las tortugas marinas y los ecosistemas bosque tropical seco y marino – costero.**

**CALIFICACIÓN GENERAL: Satisfactorio**

**Indicador/meta 12: Monitoreo Socioeconómico y biológico se ha establecido y su información es usada para el manejo del Refugio.**

**Calificación: Marginalmente Satisfactorio**

178. Ya se usa el sistema de monitoreo del anidamiento de las tortugas para medir la efectividad de la vigilancia, confirmar los recursos necesarios, y determinar las áreas donde las pérdidas de nidos no son causadas por la intervención humana. Los estudios de las otras especies de fauna y de los árboles brindan datos de interés, pero el sistema de indicadores de biodiversidad diseñado para hacer uso de los datos recopilados no ha sido probado en la práctica y su uso claramente dependerá de la dedicación constante y prolongada de un equipo profesional de biólogos. Asimismo, el uso del sistema de monitoreo socioeconómico requerirá la dedicación prolongada de un sociólogo profesional. En su forma actual el sistema no parece apto para informar la toma de decisiones por una alianza de actores locales.

**Indicador/meta 13: Plan de Educación Ambiental ha sido formulado y se esta implementando.**

**Calificación: Altamente Satisfactorio**

179. Se realizó un proceso metodológicamente acertado de educación de adultos, partiendo de los intereses sentidos por los miembros de las comunidades y abriéndoles posibilidades de actuar, aprender y organizarse en relación con sus intereses.
180. Se tomó el liderazgo en una campaña nacional que tuvo un impacto notable en la zona del Pacífico.

181. Se colaboró con el magisterio y los núcleos educativos en la zona en el diseño de actividades llamativas para la educación ambiental de los niños y adultos.
182. Las comunicaciones realizadas a partir de 2007 por medios no escritos—la página Web, la exposición gráfica itinerante, la camisetas, las fotos y las canciones de Salvador Cardenal—tuvieron un impacto importante.

***Indicador/meta 14: Al menos se ha logrado realizar 8 publicaciones (de los resultados del sistema de monitoreo socioeconómico y biológico del Refugio).***

***Calificación: Marginalmente Satisfactorio***

183. En 2010 se publicó un resumen importante de los resultados de varias investigaciones realizadas desde 2002 sobre los anfibios y reptiles en el Refugio. También se publicaron los resultados de un estudio socio-económico que registra cambios realizados en 2005 y 2006. Sin embargo, aparte de los registros del anidamiento de las tortugas, no se logró un monitoreo continuo de los cambios en los aspectos biológicos y socioeconómicos. El sistema de indicadores publicado en 2009 presenta un modelo para el monitoreo futuro que difícilmente podrá utilizarse por ser excesivamente complejo. La publicación cuyo título indica que contiene un análisis histórico de los cambios en la biodiversidad en los ecosistemas del refugio en realidad solamente presenta los resultados de un estudio de una línea de base para el monitoreo futuro de los árboles.
184. El análisis y las publicaciones correspondientes a la campaña nacional para combatir el consumo de los huevos de tortuga y el saqueo de los nidos cuando se relajó la vigilancia entre julio y septiembre de 2009 son de mucho interés.

**185. RESULTADO 4: Proveer a actores públicos y privados de Nicaragua, un nuevo modelo replicable de comanejo para conservación de la biodiversidad en áreas protegidas.**

**CALIFICACIÓN GENERAL: Marginalmente satisfactorio**

***Indicador/meta 15: Al menos 10 áreas protegidas tienen conocimiento del Nuevo modelo de manejo compartido.***

***Calificación: Marginalmente satisfactorio***

186. La publicación que se distribuyó describe la base conceptual de un modelo teórico no implementado. No se distribuyó material sobre los hechos concretos logrados en el proceso de aumentar la participación comunitaria y crear mecanismos prácticos de manejo compartido de algunos aspectos del refugio.

***Indicador/meta 16: Documentos de la experiencia del Proyecto han sido distribuidos en todas las áreas protegidas del país.***

***Calificación: Marginalmente Satisfactorio***

187. Se distribuyeron documentos pero la mayoría se refieren a estudios específicos o propuestas teóricas. Se distribuyó muy poco acerca de la experiencia del PZC en el proceso de ampliar la participación el manejo del refugio. Faltó mayor control de calidad en la preparación de los documentos.

***Indicador/meta 17: Al menos 20 actores locales ubicados en 10 áreas protegidas han aprendido del nuevo modelo de manejo compartido.***

***Calificación: Marginalmente Satisfactorio***

188. No hubo medición relacionada con este indicador. En la discusión del fortalecimiento del SINAP y su promoción del manejo compartido de las AP, se nota más la influencia de otras experiencias—no la del PZC. La publicación más pertinente para este indicador fue sobre un

modelo teórico no implementado, no sobre los logros reales en el proceso de crear el manejo compartido en la práctica. Es poco probable que actores locales en 10 áreas protegidas hayan aprendido de la experiencia de manejo compartido en Chacocente.

### 3.3.2 Sostenibilidad

189. Esta sección se refiere a las acciones y previsiones emprendidas durante la implementación del Proyecto con miras a su sostenibilidad después de la finalización del mismo. En este sentido es importante resaltar las acciones del proyecto dirigidas a la sostenibilidad de la RVS: Actualización del Plan de Manejo de la RVS Río Escalante Chacocente, la formulación del Marco Conceptual para el Esquema de Manejo Colaborativo y consenso con los diferentes actores, el diseño del Mecanismo de Sostenibilidad Financiera para el RVS y la creación y consolidación de las cooperativas turística y de apicultura.
190. No obstante lo anterior, la sostenibilidad a corto plazo de la RVS no está totalmente asegurada debido a que la mayor parte de las acciones anteriores, constituyen procesos de mediano y largo plazo que necesitan consolidarse y que requieren de acompañamiento y financiamiento.
191. Respecto al Refugio, hasta ahora éste ha funcionado con los recursos provenientes del proyecto y con la asignación de un presupuesto básico otorgado por MARENA que solo garantiza el pago de un personal mínimo (un coordinador y 5 guardaparques), y gastos operativos provenientes de recursos del Apoyo Institucional de Dinamarca hacia las Delegaciones Departamentales, lo cual no garantiza la implementación de todas las actividades requeridas para el manejo y control del Refugio, razón por la cual, con miras a apoyar la sostenibilidad financiera del Refugio, inició el proceso de conceptualización de un mecanismo de sostenibilidad financiera. Dicho mecanismo propuso una serie de estrategias para que el refugio genere ingresos, de estas estrategias, recientemente se ha comenzado a implementar el cobro de entradas. Lo anterior constituye un logro, sin embargo los ingresos generados no son significativos, ni suficientes para lograr la autosostenibilidad financiera, no en el presente, ni en el mediano plazo.
192. No se ha tenido evidencia de una estrategia específica del MARENA en cuanto a la sostenibilidad financiera del RVS durante en el proceso de implementación, produciéndose las intervenciones más en forma de reacción oportuna a iniciativas y decisiones que aparecen en forma muy dinámica en el proceso, dependiendo de la disposición de fondos externos para apoyar el proyecto.
193. Actualmente FFI realiza gestiones para asegurar recursos especialmente para la campaña de protección y conservación de tortugas marinas 2010-2011, para lo que se está considerando recursos provenientes tanto de FFI como del proyecto de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID DR-CAFTA). FFI ha logrado insertarse como ejecutor de dicho proyecto que impulsa la protección, restauración y conservación en varios refugios, incluyendo al Refugio de Vida Silvestre Chacocente.
194. El proyecto CAFTA se focalizará en la conservación y desarrollo turístico de las comunidades aledañas al área protegida, beneficiando a 12 comunidades promoviendo sistemas comunitarios ecoturísticos, con una inversión aproximada de US\$300,000 mil dólares. Así mismo el DED continuará apoyando esta iniciativa como parte de su trabajo inicial en el PZC y permanecerán en la zona como parte de su estrategia de trabajo en el trópico seco, hasta el 2015.
195. Así mismo, el proyecto CAFTA, continuará el proceso de consolidación de las Cooperativas COSERTUCHACO<sup>52</sup> y COAPICHACO<sup>53</sup> cuya formación fue un logro del PZC, las que ac-

---

<sup>52</sup> Cooperativa de Servicios Turísticos de Chacocente

<sup>53</sup> Cooperativa de Apicultores de Chacocente

tualmente están en proceso de fusión como parte de una estrategia de consolidación, que esta siendo apoyada por el DED.

196. El proyecto logró varias sinergias con organismos de cooperación e instituciones del sector público, la mayoría de los aportes contribuyeron a complementar diferentes actividades. Sin embargo, mucho de éstos no fueron registrados como aportes complementarios del proyecto ni se cuenta con una integración global por resultado, pero de algunos informes se desprenden los montos que se percibieron complementariamente.
197. Algunos de los aportes identificados en los informes se detallan a continuación:
  - Gran Ducado de Luxemburgo US\$14,900 para financiar campaña de conservación 2008 – 2009 y la construcción de dos viveros
  - Embajada de Dinamarca US\$23,600 para financiar campaña de conservación 2009-2010
  - GTZ US\$40,810 para cocinas mejoradas
  - Embajada de Alemania US\$8,900 para la COAPICHACO apicultura
  - Embajada de Alemania 7,000 euros para introducción y manejo ovejas pelibuey
  - MASRENACE/GTZ US\$55,369.25 para paneles solares y beneficiarios aportaron US\$36,912
  - Humane Society Internacional US\$2,500 para turismo comunitario y apicultura

### **3.3.3 Contribución al aumento de habilidades del personal nacional**

198. El Proyecto ha contribuido significativamente a incrementar las habilidades, conocimientos y valores de los pobladores participantes, en especial de la población de la zona núcleo y El Astillero y de sus organizaciones de base. Uno de los grandes logros en tema organizativo fue la constitución de las cooperativas de turismo y apicultura.
199. El componente dedicado a actividades productivas, ha significado un importante esfuerzo de capacitación y promoción de la capacidad de individuos, lo que independientemente del éxito relativo para los fines del Proyecto mismo, redundará en una mejora de la formación profesional y de las expectativas de mejora de vida de la población participante.
200. La experiencia desde una organización estable y confiable, así como el grado de conciencia respecto al uso sostenible de sus recursos en turismo comunitario constituye una herramienta que incrementa sus posibilidades de para gestionar financiamiento como parte de las acciones iniciadas por el proyecto con recursos GEF/PNUD.
201. El proceso de actualización del Plan de Manejo y otros estudios llevados a cabo ha significado también un positivo aporte para las acciones e investigación de conservación de biodiversidad a través del manejo de áreas protegidas, y la sensibilización sobre la importancia de estos temas.
202. Para las entidades gubernamentales, tales MARENA, SINAP, y otros el proyecto ha contribuido a posicionar mejor la causa de la conservación y la protección de la biodiversidad.

**CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO: - Satisfactorio**

*Enfoque de implementación—Marginalmente satisfactorio.*

*Monitoreo y evaluación—Satisfactorio.*

*Participación de los actores—Satisfactorio.*

*Logro de productos/resultados y objetivos—Marginalmente satisfactorio.*

## 4 Recomendaciones

203. A lo largo de este informe se ha intentado reflejar la perspectiva temporal adquirida por el equipo evaluador a través de su lectura y, sobre todo, sus conversaciones con actores que fueron participantes claves en su diseño, monitoreo e implementación. La historia y el compromiso de la mayoría de dichos actores con esfuerzos de mejorar el manejo del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente y la conservación de la biodiversidad en el bosque tropical seco, las playas y las aguas marítimas del Refugio no empezó con el proyecto ni termina con su finalización. Para ellos, el PZC fue un momento en una historia que todavía está en marcha.
204. Este capítulo está dirigido a ellos y a los otros que seguramente se sumarán a sus esfuerzos. En las palabras de los Términos de Referencia de la evaluación se pretende *proporcionar recomendaciones claras que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto, destacando las acciones requeridas para la consolidación de la gestión del refugio y otras áreas protegidas. En lo posible esto debe incluir la recomendación de acciones específicas para mejorar la integración de los diferentes actores locales en los procesos de gestión compartida del Refugio...mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia... (y) seguir consolidando capacidades para lograr intervenciones a largo plazo incluyendo futuras intervenciones de donantes.*

### 4.1 Para mejorar la integración de actores locales

#### 4.1.1 Participación comunitaria

205. El PZC ha logrado un notable aumento de la participación comunitaria en la gestión del refugio y la conservación de su biodiversidad. Este aumento es producto de la organización exitosa de las dos cooperativas legalmente establecidas y los dos grupos informales, del empleo de guardaparques comunitarios, del proceso continuo de educación ambiental y la participación en ella del personal del MINED, así como del apoyo general y activo de los Gabinetes de Poder Ciudadanos en El Astillero y las comunidades en el refugio.
206. La consolidación y crecimiento de esta participación comunitaria ha sido más notable en las dos cooperativas. En ellas se nota una sinergia fuerte entre el desarrollo organizacional continuo y el aprendizaje y crecimiento de los individuos. Por una parte las necesidades de las organizaciones demandan y estimulan la adquisición de nuevas destrezas laborales y capacidades gerenciales. Por otra parte, las nuevas perspectivas adquiridas por los líderes y miembros de las cooperativas y el entusiasmo generado por la toma de una postura vital cada vez más proactiva empuja a las cooperativas hacia nuevos planes y campos de acción.

#### **207. Para la consolidación de la participación comunitaria se recomienda:**

- **captar y respetar en todos los grupos sus ritmos propios (y muy variados) de consolidación organizativa y crecimiento de sus capacidades de gestión;**
- **reconocer que ninguno de los grupos ha alcanzado una capacidad de gestión que permita pronosticar su sobrevivencia y éxito por iniciativa propia y cada uno requiere todavía de algún nivel de apoyo externo directo;**
- **reconocer la importancia del binomio organización grupal-aprendizaje individual;**
- **buscar oportunidades para el desarrollo organizativo entre los grupos—como los guardabosques comunitarios--que actualmente no tienen una estructura organizativa propia, e**
- **invitar otros grupos comunitarios ya organizados, como las iglesias y el núcleo escolar, a ampliar su participación en la gestión del refugio y la conservación de su biodiversidad.**

#### 4.1.2 Desarrollo económico local

208. La participación comunitaria en la gestión del refugio está acompañada por un cambio de perspectiva acerca del desarrollo local posible. Un número creciente de habitantes en la zona visualizan el turismo como el principal motor de su futuro económico. Perciben que la llegada de turistas está empezando a crear un mercado local para la agricultura, la pesca, las artesanías, y diversos servicios, y consecuentemente que la venta de bienes y servicios en ese mercado está destinada a remplazar la agricultura de subsistencia y la explotación y venta de huevos de tortuga como la manera más segura de sobrevivir.
209. Este cambio de perspectiva es, obviamente, beneficioso para la conservación de la biodiversidad en el refugio. Sin embargo, su consolidación como paradigma que oriente las actividades económicas dominantes de los habitantes en las comunidades hacia la conservación de la biodiversidad no es segura. Depende de una promoción consciente y sostenida, un aumento notable en las inversiones eco-turísticas en la zona y una fuerte estrategia institucional para la administración del refugio.
210. El plan del proyecto CAFTA de establecer un centro de información turística en El Astillero es un buen primer paso, pero no todos los habitantes del refugio y su zona de amortiguamiento podrán trabajar en la provisión de servicios turísticos. Para que el crecimiento del turismo sea de beneficio de la población entera, se requiere el desarrollo de las opciones marítimas en El Astillero y de producción agrícola en las comunidades del refugio y su zona de amortiguamiento.
211. La pesca es la actividad económica principal de los habitantes de El Astillero, pero se percibe una baja progresiva en los ingresos que representa para cada pescador, en parte por la presencia de muchos pescadores de otras zonas y en parte por el aumento en el precio del combustible. Un número notable de los pescadores de la zona se unieron a una cooperativa, pero no lograron las esperadas mejoras en los precios de combustible y del pescado. Tampoco ha habido ningún apoyo organizado para la actividad incipiente de usar los botes locales para transporte de turistas.
212. El apoyo al desarrollo agrícola realizado en los primeros años del PZC no fue abandonado porque fracasó, sino para concentrar esfuerzos en el apoyo requerido por las cooperativas de turismo y apicultura. Hay varios factores que sugieren que será posible mejorar los ingresos de los productores agrícolas en el bosque seco a través del apoyo a actividades de bajo impacto ambiental:
  - El Programa Campesino a Campesino en el Departamento de Rivas tiene una política de planes de fincas agro-silvopastoriles con 30% del área de cada finca dedicada a la conservación;
  - Hubo una buena participación en la elaboración de planes de finca en el refugio y su zona de amortiguamiento entre 2005 y 2007;
  - La cooperativa de servicios turísticos intenta mantener una política de comprar productos hortícolas locales para el comedor en el refugio, y también de alquilar caballos para cabalgatas en los senderos del bosque seco. Esta política es atractiva para los turistas que visitan el refugio y podría serlo también si se promoviera en los restaurantes en El Astillero;
  - El desayuno nica, que incluye una visita a una finca local, ha resultado una de las actividades más demandadas en el turismo de alto rendimiento económico en Morgan's Rock;
  - La buena calidad de la miel producida por la cooperativa de apicultura, su éxito en venderla a los visitantes al refugio, sus actuales gestiones para conseguir un permiso sanitario que permitirá su venta en supermercados, y el avance de sus relaciones con la UNAG, la

GTZ y el MIFIC para eventualmente exportar su producto demuestra el inicio de un camino hacia beneficios sólidos sostenibles completamente compatibles con la conservación del bosque.

**213. Para consolidar y desarrollar los incipientes beneficios del PZC para el desarrollo económico local se recomienda:**

- **Apoyar a los líderes locales de la cooperativa de pesca en El Astillero en sus esfuerzos por conseguir mejores precios de combustible;**
- **Explorar la posibilidad de ampliar la oferta local de viajes marítimos para turistas, tanto para visitar las playas del refugio (con el debido registro y control) como para el buceo, la pesca submarina y el avistamiento de delfines y ballenas;**
- **Explorar, con la cooperativa de servicios turísticos y los hoteles y restaurantes en la zona de amortiguamiento, la posibilidad de promover el uso de ingredientes frescos locales (pesqueros y agrícolas) como parte del atractivo turístico de la zona adyacente a Chacocente;**
- **En colaboración con la cooperativa de apicultura, la UNAG, y el Programa Campesino a Campesino, retomar el trabajo de planificación de fincas en el refugio y la zona de amortiguamiento, para buscar maneras de compatibilizar la producción y la conservación en contexto donde habrá un mercado turístico local para productos orgánicos producidos en armonía con el medio ambiente.**

#### **4.1.3 Fortalecimiento municipal**

214. No puede haber una consolidación a largo plazo de la participación comunitaria en la gestión del refugio y de un desarrollo económico local compatible con la conservación de la biodiversidad sin un compromiso eficaz de los gobiernos municipales involucrados.
215. En 2003, se anexó al ProDoc una copia del convenio recién firmado entre la Alcaldía de Santa Teresa y el PNUD para la administración del multimillonario proyecto *Mejoramiento de Infraestructura Económica y Social del Municipio de Santa Teresa* financiado con fondos de contravalor de Japón, con la intención de mostrar como el municipio haría inversiones importantes para mejorar el acceso al refugio. Las esperadas inversiones no se realizaron.
216. Actualmente, dos de las cuatro alcaldías con territorio en el refugio y/o sus zonas de amortiguamiento han acordado comprometerse a *gestionar y promover recursos financieros para la contratación de al menos dos guardaparques para la conservación, manejo, regulación y control de los recursos naturales existentes en el Refugio de Vida Silvestre Río Escalante Chacocente y dotarlos del equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones y generar mecanismos financieros para apoyar la implementación de los programas del plan de manejo del refugio.*<sup>54</sup> Estos parecen ser compromisos serios.
217. En este momento, debido a la obvia importancia primordial de El Astillero en el intento de aprovechar el potencial turístico del refugio, Tola es el municipio con un papel más activo. El alcalde indica que ha decidido contribuir un terreno ejidal para la construcción del centro de información turística. Además, tiene la idea de agregar al centro un local para la producción y venta de artesanías y unas cabañas para que el conjunto sea auto-sostenible.
218. Es importante tener presente que, por ley, los gobiernos municipales en Nicaragua tienen poderes y responsabilidades en muchas materias, y una constante presión socio-política de ciu-

<sup>54</sup> Informe de Cierre del Proyecto, Anexo No. 3 Borrador Convenio Manejo Colaborativo. Cláusula 2.2, inciso 5.

dadanos individuales y organizados sobre sus muy limitados recursos técnicos, financieros, y físicos. En consecuencia, es aconsejable dedicar los recursos necesarios para asegurar el desarrollo y la sostenibilidad de las capacidades y arreglos institucionales que garantizarán que el gobierno municipal podrá cumplir sus compromisos.

219. Las ventajas de institucionalizar mecanismos financieros para un área protegida al nivel municipal son muchas (y los riesgos conocidos y bien documentados). Hay muchas dificultades con las alternativas. El PZC mostró que es muy complicado constituir una nueva figura para administrar recursos del Estado. La práctica actual demuestra que administrar recursos a través del gobierno central los sujeta a:
- las dificultades que tienen los organismos del gobierno central de comprometerse legalmente con otras entidades;
  - las dificultades geográficas tanto por la centralización de la nómina como para acceder a los tomadores de decisiones; y
  - las presiones internas de un ministerio que todavía (a pesar de avances notables en los últimos años) depende de proyectos para pagar su propio personal y que está obligado a responder a necesidades en todo el territorial nacional<sup>55</sup>;
220. Los municipios, en cambio:
- están autorizados por ley<sup>56</sup> a crear consorcios entre ellos y con entidades privadas que persigan fines de interés público;
  - están sujetos a la vigilancia directa de los ciudadanos, de manera organizada;
  - tienen un interés directo en reinvertir los recursos generados en su territorio.

**221. Para desarrollar la participación eficaz y comprometida de los gobiernos municipales en la gestión del manejo compartido del refugio, se recomienda:**

- **contribuir con apoyo técnico a las alcaldías de Tola y Santa Teresa en el diseño e implementación de mecanismos financieros para apoyar la ejecución de los Programas del Plan de Manejo del Refugio;**
- **considerar la creación de un consorcio bajo artículo 14 del reglamento de la ley municipal para administrar los mecanismos financieros creados;**
- **colaborar con los Gabinetes de Poder Ciudadano y las Alcaldías en la preparación de proyectos de infraestructura acordes con el Plan de Manejo para incluir en la consideración de los presupuestos municipales y las propuestas a FISE, MTI y agencias donantes;**
- **priorizar la elaboración de una estrategia bi-municipal de desarrollo económico local para la comunidad de El Astillero y las comunidades ubicadas en la zona núcleo, invitando a INPESCA, INTUR, MAGFOR, la UNAG, la Red de Reservas Naturales Privadas, Paso Pacífico, y TNC a participar con el comité de manejo colaborativo en su elaboración; y**
- **invitar al gobierno municipal de Jinotepe a participar en el Comité de Manejo Colaborativo, asumiendo el compromiso de vigilar por el cumplimiento de las estipulaciones del Plan de Manejo en la sección de la zona de amortiguamiento ubicada en su territorio.**

<sup>55</sup> Un ejemplo elocuente es el uso de los \$38,374.64 atribuidos a la cuenta alimentada con las tarifas cobradas a los visitantes al Refugio de Vida Silvestre La Flor en los registros financieros de MARENA de 2009 : además de pagar los \$23,489.48 de la nómina en La Flor de 8 guardaparques y 1 coordinador, de ahí se pagó \$14,885.17 en salarios a la asistente administrativa y 2 técnicos en la delegación departamental de Rivas y uno de los 3 guardaparques puestos por el Ministerio en Chacocente. Todos los recursos aportados por MARENA para cubrir gastos operativos en los dos refugios salieron de manera mezclada con todos los demás gastos operativos de los fondos aportados al ministerio por el Gobierno de Dinamarca.

<sup>56</sup> Ver *Anexo H: El Consorcio en el Reglamento de la Ley Municipal*. pp. 90-91.

## 4.2 Para mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia

222. En este momento las estructuras de gerencia del refugio están todavía sin definición formal. El convenio borrador que establecería el Comité de Manejo Colaborativo Local del RVSCCH no ha sido firmado por MARENA y no se sabe cuánto tiempo se tardará en resolver el conflicto surgido entre el Gabinete de Poder Ciudadano de El Astillero y el Gabinete Departamental de Carazo.
223. Es posible que transcurra un período largo en el cual la colaboración de los diversos actores en el manejo del refugio siga su actual patrón de una coordinación informal entre múltiples iniciativas, con la responsabilidad formal residiendo exclusivamente en MARENA. Las recomendaciones presentadas a continuación están basadas en el supuesto que el Plan de Manejo constituye un marco consensuado por todas las partes y que guiará las decisiones formales que toma MARENA. La base de esta suposición es que el Plan fue elaborado con la participación activa de todas las partes involucradas en las diversas iniciativas en marcha, y al ser aprobado por MARENA se constituyó automáticamente como un instrumento legal que detalla las acciones que deben y que no deben ocurrir en el refugio.

### 4.2.1 Compromiso del estado

224. En respuesta a la pregunta *¿Qué es lo más importante que debe recomendar esta evaluación?*, el equipo de guardaparques del MARENA contestaron: *que sigan nuestros padrinos; sin ellos no podemos manejar y defender el refugio*. Ellos se referían, sobre todo, al monitoreo de las playas y al desastre que ocurrió entre julio y septiembre 2009 cuando quedaron con nada más que el personal y los gastos operativos (combustible, viáticos, alimento) que les tocaba en el presupuesto de la Delegación Departamental del MARENA en Carazo. Obviamente tenían razón. El presupuesto anual proyectado para el refugio en el Plan de Manejo del RVSCCH, aprobado y publicado en 2008, plantea un total de \$40,040.00 para el pago de guardaparques y \$52,567.20 para gastos operativos<sup>57</sup>; el aporte registrado en el presupuesto de MARENA en 2009 fue de \$11,332.98 para el personal y alguna porción no discriminada de los \$20,605.33 asignados a la delegación para combustible, viáticos y alimento<sup>58</sup>. Cabe indicar, además, que 21% del monto de salarios provenía de los ingresos propios de La Flor y 100% de los gastos operativos del apoyo del Gobierno de Dinamarca.
225. El presupuesto anual total proyectado para la implementación del Plan de Manejo incluye otros rubros aparte de los \$40,040.00 para el pago de guardaparques y los \$52,567.20 para gastos operativos del RVSCCH. Sin embargo, es muy apropiado y correcto que la sub-cuenta llamada *Operación del RVS*<sup>59</sup> encabece la lista de las actividades presupuestadas. Una conclusión compartida entre todos los actores preguntados es que la vigilancia de las playas de anidamiento (y, en menor grado, del bosque) es la actividad fundamental para la conservación del refugio. Si ella no se realiza bien, todas las demás actividades pierden su relevancia.
226. Para asegurar una gerencia efectiva del refugio es esencial partir del reconocimiento que el Estado nicaragüense ha sido débil e inconstante en su apoyo a la operación del refugio, a pesar de haberlo declarado como área protegida hace 27 años y de haber mantenido algún nivel de protección de las tortugas desde entonces. El grueso del apoyo económico a la operación de Chacocente, al igual que las otras áreas protegidas nacionales, siempre ha venido de agencias internacionales, no de los impuestos de los nicaragüenses. La corta duración de los pro-

---

<sup>57</sup> *Plan de Manejo*, p. 71

<sup>58</sup> Ver Anexo I.

<sup>59</sup> Además de los rubros mencionados, esta sub-cuenta incluye \$6,000.00 para *Coordinación interinstitucional* y \$3,000 para *Rotulación/señalización*.

yectos de apoyo y las variaciones en los rubros que financian han engendrado serias alteraciones en la aplicación del régimen de protección legalmente establecido.

227. Para una gerencia eficaz se necesita, como base, un compromiso claro de largo plazo del Gobierno Nacional que garantice un nivel mínimo de personal de MARENA en el refugio, personal militar y policial, gastos operativos, y disponibilidad de la procuraduría ambiental para la aplicación de las disposiciones reglamentarias establecidas<sup>60</sup>. No es esencial que el compromiso del Gobierno Nacional sea suficientemente grande para asegurar una vigilancia efectiva en el territorio completo del refugio. Lo que es esencial es una continuidad estable de un compromiso gubernamental mínimo y una voluntad expresa de imbuir policías voluntarios y guardaparques comunitarios financiados de otras fuentes con la autoridad necesaria para que sean un complemento efectivo del personal oficial de las instancias del Gobierno Nacional.
228. Es importante que la identificación precisa de los compromisos del Estado con el refugio sea independiente del tamaño y eventual crecimiento de los otros recursos disponibles. De eso depende la motivación de los actores que colaboren en actividades para aumentar los ingresos propios del refugio o en buscar donaciones para la implementación del Plan de Manejo. No se podrá realizar una gerencia eficaz del refugio si los frutos de los esfuerzos de los actores locales, nacionales e internacionales que colaboren en Chacocente se vean desviados para reemplazar los fondos básicos previamente provistos por el Estado<sup>61</sup>.

**229. Para sentar la base esencial de una gerencia eficaz del RVSCCH, se recomienda:**

- **definir con precisión la contribución anual del Gobierno Nacional al pago del personal fijo del MARENA en el refugio y a los gastos de combustible, viáticos y alimentos;**
- **definir con precisión el número de efectivos del Ejército que serán asignados al refugio, y las fechas de inicio y finalización de su presencia;**
- **priorizar la negociación de un acuerdo con la Policía Nacional para garantizar la presencia de por lo menos un oficial con autoridad de arrestar a los individuos encontrados en violación de las disposiciones legales vigentes para la protección de la biodiversidad en el refugio, o—alternativamente—la capacitación y autorización de policías voluntarios para cumplir esta función;**
- **priorizar un acuerdo con la Procuraduría para garantizar la disponibilidad de su personal para realizar las acusaciones judiciales en contra de los individuos arrestados por violar las disposiciones legales vigentes para la protección de la biodiversidad en el refugio;**
- **establecer claramente que los compromisos asumidos por el gobierno para el pago del personal civil, policial o militar asignado al refugio, y para sus gastos operativos, se mantendrán, sin alteración, por un período de por lo menos 5 años, independientemente de cualquier otra fuente de apoyo a la implementación del Plan de Manejo del RVSCCH.**
- **establecer claramente que todos los aportes recibidos de otras fuentes (es decir, no provenientes de los ingresos fiscales del gobierno nacional) para la realización de actividades contempladas en los programas del Plan de Manejo del RVSCCH, sean de donaciones o del pago de entrada de visitantes al refugio, serán invertidos en el refugio en actividades adicionales a las actividades financiadas por el Gobierno Nacional.**

<sup>60</sup> El personal militar, en particular, insiste en la importancia de una actuación policial y de la procuraduría para asegurar que se castiguen quienes violen la ley, bien sea en el saqueo de los huevos de tortuga, en la caza de fauna terrestre, o en el corte y venta de madera. Ellos están cansados de detener a las mismas personas, una y otra vez, sin que haya mayor castigo que la retención durante algunas horas que ellos pueden realizar.

<sup>61</sup> Si el Plan de Manejo de la RSVCH se implementa completamente, los impuestos sobre el desarrollo económico generado regresarán al estado mucho más que su contribución a la operación del refugio.

#### 4.2.2 Enfoque turístico

230. En este momento, la donación más grande ya comprometida para apoyar la implementación de actividades contempladas en el Plan de Manejo del RSVCH es el llamado proyecto CAFTA, financiado por el Gobierno de los Estados Unidos. El Plan de Manejo contempla tres programas de manejo, con un total de 18 subprogramas, y el presupuesto total proyectado para la gestión del RVS es de \$268,642.40. A través del Proyecto CAFTA, en un año (con la posibilidad de otro), FFI Nicaragua—la misma agencia ejecutora del PZC—ejecutará \$213,000 en el área de acción de uno de esos sub-programas: el de turismo sostenible.
231. La selección de esta prioridad tiene mucho sentido. El desarrollo turístico de la zona parece inevitable. Las inversiones residenciales y hoteleras en las playas del Departamento de Rivas están aumentando cada año y algunos ya han llegado a la comunidad de El Astillero que bordea el refugio. Esta inversión privada y la llegada de cada vez más turistas podría ser un desastre para la conservación de la biodiversidad o podría ser su salvación. Si no se actúa rápidamente para influir sobre el tipo de oferta turística que llega a la zona, se corre el riesgo de llegar a una situación donde la única opción turística en desarrollo cerca del refugio sea de playa y golf, amenazando la conservación de la biodiversidad en la zona. En cambio, si se logra un desarrollo oportuno de las iniciativas comunitarias ya iniciadas durante el PZC, es posible que el eco-turismo comunitario, con los anidamientos masivos de las tortugas como su atractivo estelar, se convierta en un aliado estable de la conservación de la biodiversidad y una fuente capaz de ayudar significativamente en el financiamiento de la implementación del Plan de Manejo del Refugio.
232. Para que el desarrollo turístico beneficie la conservación del refugio, es esencial dar prioridad no solo al Programa de Desarrollo Económico Sostenible, donde se ubica el Sub-programa de Turismo Sostenible, sino también a varias acciones estrechamente relacionadas pero ubicadas en otros programas del Plan de Manejo.

**233. Para orientar el desarrollo turístico de manera que refuerce la conservación de la biodiversidad en el refugio, se recomienda un diálogo de los encargados del Proyecto CAFTA con las iniciativas privadas que calcen dentro del Plan de Manejo<sup>62</sup>, con el programa de monitoreo e investigación científica que realiza FFI en el Proyecto Tortuga, y con MARENA y las alcaldías para, de manera simultánea:**

- **promover activamente el refugio como una atracción eco-turístico;**
- **impedir cualquier construcción que no se ubique en los sitios permitidos en el Plan o no tenga las características físicas establecidas en el reglamento de construcción elaborado por el PZC;**
- **adelantar la preparación de convenios con universidades nacionales e internacionales para el uso del refugio como centro de investigación científica;**
- **iniciar un programa de campamentos de voluntarios que paguen por la oportunidad de participar en el monitoreo de las anidaciones de las tortugas marinas; y**
- **a través de todos estos medios, complementar un continuado apoyo a las empresas comunitarias para asegurar que haya un crecimiento significativo de los beneficios económicos del turismo y que éstos lleguen directamente a los habitantes de la comunidad.**

<sup>62</sup> Esto incluye no solamente a los dueños principales de las tierras como Land Conservation and Investment, sino también los otros inversionistas que ya han establecido infraestructuras turísticas cercanas al refugio, como Hotel Hamacas en El Astillero.

### 4.2.3 Liderazgo coordinado

234. El conjunto de programas y sub-programas en el Plan de Manejo constituye una agenda de trabajo que requiere el liderazgo de un equipo profesional bien calificado. Es probable que pasen varios años antes que se logre una estabilidad económica del refugio mismo que permita a MARENA pagar salarios atractivos al personal fijo en el refugio. Los pocos profesionales en MARENA con experticia en áreas protegidas y/o con experticia en el monitoreo y conservación de la biodiversidad necesariamente tienen responsabilidades que abarcan todas las 72 áreas protegidas en el SINAP; no pueden dedicar mucho tiempo ni atención a Chacocente. Asimismo, los pequeños equipos en las delegaciones departamentales tienen responsabilidades por todas las inspecciones y controles ambientales en un territorio que abarca fábricas, ciudades, proyectos de construcción, generación de desechos tóxicos, etc. Normalmente no son expertos en áreas protegidas, ni en la conservación de la biodiversidad y tampoco tienen mucho tiempo para dedicarse a un área protegida.
235. Hay que reconocer, entonces, que los profesionales requeridos para guiar el diseño y ejecución de las actividades proyectadas en el Plan de Manejo tendrán que encontrarse en las ONG y los organismos de cooperación que se dedican a trabajar en Chacocente. Durante el PZC el liderazgo técnico profesional claramente recaía en FFI para los programas *Conservación y Manejo de la Biodiversidad* y *Gestión del Área Protegida*, y en el DED para el programa *Desarrollo Económico Sostenible*.
236. Para el próximo paso en la historia del refugio, es posible que haya más actores con potencial de ejercer un liderazgo profesional. Su coordinación es importante y debe ser una acción prioritaria.

**237. Para una gerencia eficaz se recomienda identificar y compilar todos los planes actualmente existentes para Chacocente por parte de proyectos, agencias donantes y ONG. Esto incluye:**

- los aportes de PASMA/DANIDA para áreas protegidas
- el proyecto CAFTA ya en ejecución;
- el proyecto de USAID para conservación y turismo sostenible en la región suroeste;
- el proyecto tortuga de FFI;
- el programa del bosque seco tropical de Nicaragua; y
- los otros planes y propuestas relevantes de DED, TNC, y Paso Pacífico.

### 4.3 Para lograr apoyo de largo plazo

238. El Plan de Manejo habla de dos cuentas principales: una para proyectos y otra para la gestión del área protegida<sup>63</sup>. Indica que los proyectos pueden ser de diferente naturaleza y con montos variados<sup>64</sup>. También pueden ser de muy corto, mediano, o larga duración.
239. Lo que más necesita el refugio es financiamiento de largo plazo que contribuya a la gestión del área protegida. Esta posibilidad no está claramente contemplada en el Plan de Manejo, aunque en la Sección VII se advierte que los fondos aportados por proyectos deben quedar reflejados en el presupuesto anual, dejando abierta la opción de su participación en el financiamiento de las actividades de gestión del refugio.
240. Para aumentar las posibilidades de obtener fondos de largo plazo que contribuyan a la gestión del área protegida, se recomiendan acciones en cinco áreas. La primera de ellas es la defini-

<sup>63</sup> Plan de Manejo, p. 68.

<sup>64</sup> Ibid, p. 67.

ción de los aportes del Estado al refugio por períodos de por lo menos 5 años, con el compromiso de mantenerlos independientemente de los aportes que se obtengan de otras fuentes. Las acciones recomendadas para esta área se encuentran en la sección 4.2.1 arriba.

241. Las otras áreas son: los ingresos propios del refugio; la perspectiva temporal; la perspectiva geográfica; y el mecanismo de manejo colaborativo.

#### 4.3.1 Ingresos propios

242. En marzo de este año la administración del refugio, con papelería provista por el PZC, empezó a depositar las tarifas cobradas a los visitantes por la entrada al refugio en una cuenta del Tesoro de la República, designada específicamente como la cuenta del RVSCH. La generación de fondos para la gestión del refugio por el cobro de entradas debe ser una fuente permanente que—con el tiempo—llegue a representar una contribución importante al mantenimiento del refugio a largo plazo. Es importante tomar en cuenta que muchos actores están colaborando en las acciones dedicadas a atraer y atender a los visitantes al refugio y su motivación es sensible al uso que se da a estos fondos.

#### 243. Se recomienda:

- **establecer un mecanismo que permita la comunicación pública de los ingresos y egresos de la cuenta de ingresos propios del refugio con una periodicidad trimestral o mensual;**
- **consultar con los diversos actores involucrados en atraer y servir a los visitantes al refugio acerca de las prioridades de uso de los fondos ingresados en la cuenta de ingresos propios, a través del Comité de Manejo Colaborativo Local del Refugio, o de cualquier otras instancia de coordinación que se llegue a establecer;**
- **realizar y comunicar a los actores involucrados en la gestión del Refugio un informe financiero anual de las actividades realizadas para la implementación del Plan de Manejo, indicando con claridad las fuentes de financiamiento de cada una, distinguiendo entre los fondos provenientes del Presupuesto de la República, los ingresos impositivos de los municipios, los ingresos propios del refugio, las donaciones recibidas por el Gobierno Nacional, las donaciones recibidas por los gobiernos municipales, fondos provenientes de cualquier proyecto no administrado por el Estado, y cualquier otra fuente.**

#### 4.3.2 Perspectiva temporal

244. Muy pocas familias residían en la zona del refugio antes de 1990. Fue en el año 2000 que MARENA lanzó la idea de invitar a las comunidades locales y los dueños de las tierras a colaborar en el manejo de Chacocente en 2000. El año 2025 será un momento apropiado para evaluar el éxito del esfuerzo puesto en marcha.
245. Una estructura local autosostenida que realice una cogestión exitosa de un área protegida en una zona costera de Centro América será una contribución muy importante a la construcción del corredor biológico mesoamericano y a la protección de la biodiversidad en el Océano Pacífico. Implementar el Plan de Manejo del RVSCH de manera colaborativa no es una meta pequeña, y no es de corto plazo, ni de una década. Se podrá determinar el éxito del intento después de la participación de varios gobiernos municipales y administraciones nacionales, después de varios ciclos quinquenales de monitoreo biológico, después que la generación escolarizada a partir de 2000 está tomando decisiones comunitarias, y después que se puedan medir los efectos de inversiones eco-turísticas serias.

**246. Se recomienda:**

- **Establecer la implementación plena y autosostenible del Plan de Manejo como una meta de 15 años;**
- **Realizar un análisis del orden secuencial que pudiera haber entre algunas de las actividades contempladas en los programas del Plan de Manejo y preparar una propuesta de prioridades para proyectos futuros;**
- **Identificar claramente la relación entre la meta de 15 años y la contribución esperada por cada proyecto particular;**
- **Incluir las evaluaciones de proyectos particulares como contribuciones a un programa de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Manejo.**

### **4.3.3 Perspectiva geográfica**

247. La zona marítima del RVSCCH es parte del corredor biológico marítimo que incluye La Flor. Sus playas son parte de un corredor turístico centrado en San Juan del Sur. Su bosque es parte del corredor biológico entre el Pacífico y el Lago Cocibolca. Las áreas protegidas de La Flor, Chacocente y Ometepe—conjuntamente con las reservas privadas—podrían conformar un eje regional del SINAP. Una gerencia regional de las áreas protegidas de la zona podría facilitar un intercambio constante y la creación de un equipo técnico profesional de apoyo más completo.

**248. Se recomienda:**

- **Establecer un eje regional del SINAP para la zona sureste de Nicaragua;**
- **Establecer mecanismos de diálogo periódico entre las administraciones de las áreas protegidas de La Flor, Chacocente y Ometepe, las reservas privadas en la zona, los actores locales pertinentes y los equipos técnicos de las organizaciones de cooperación que apoyan la recuperación y conservación de los corredores biológicos en la zona;**
- **Identificar e implementar maneras de colaborar en:**
  - planes eco-turísticos;
  - monitoreo biológico;
  - continuación de la campaña *Yo no como huevos de tortuga*;
  - promoción de medidas impositivas nacionales para sostener las áreas protegidas;
  - investigaciones científicas;
  - planificación estratégica.

### **4.3.4 Formalizar un mecanismo flexible de manejo colaborativo**

248. Se aumentará la posibilidad de atraer proyectos cortos y medianos para implementar aspectos del Plan de Manejo y, sobre todo, apoyo programático de largo plazo (10 a 20 años) para la cogestión de Chacocente, si se logra establecer un mecanismo formal de coordinación. Para responder a los cambios contextuales e institucionales que seguramente acompañarán la evolución de los roles que asumen diversos actores en la zona, y para permitir una creciente responsabilidad por parte de las comunidades locales, el mecanismo tendrá que ser flexible. Hay que reconocer, sin embargo, que su capacidad de atraer fondos será mucho mayor si cuenta con una identidad legal que puede administrar fondos dedicados exclusivamente a la cogestión del RVSCCH y la implementación del Plan de Manejo.

**249. Se recomienda:**

- **Establecer una entidad de coordinación con:**
  - una asamblea de los actores involucrados en la implementación del Plan de Manejo;
  - un equipo ejecutivo de personas dedicadas al refugio a medio tiempo o más;
  - una junta directiva inter-institucional con duración de dos años;
  - reuniones semi- anuales de la asamblea, trimestrales de la junta, y quincenales del equipo.
- **Definir los compromisos inmediatos de cada actor por períodos de 1 a 4 años;**
- **Contabilizar, sumar e informar a la asamblea y a todo el público interesado acerca de todas las contribuciones de los actores participantes en la implementación de:**
  - el Plan de Manejo del RVSCH, y
  - el desarrollo local asociado.
- **Considerar la opción de conformar un consorcio en conformidad con el Título III del reglamento de la Ley de Municipios con el objeto único de apoyar la cogestión del RVSCH y la implementación de su Plan de Manejo.**
- **Buscar fondos de largo plazo (10 a 20 años) para apoyar al consorcio y sus actividades.**

## **5 Lecciones aprendidas**

250. La coestión territorial requiere procesos de aprendizaje por parte de todos los actores involucrados: comunitarios, propietarios, voluntarios, municipales, empresariales, y también las instancias del gobierno nacional y las agencias de cooperación. El acompañamiento por facilitadores y asesores es muy apreciado por los actores que lo experimentan. Los técnicos, delegados y directores de las instituciones gubernamentales, en particular, carecen de la asesoría facilitadora que gozan los demás.
251. Para dimensionar adecuadamente los objetivos y resultados de un proyecto o programa, se debe ubicar y analizarlo en relación con el proceso histórico en marcha que lo generó.
252. Un proyecto de 5 años puede generar nuevas organizaciones comunitarias con intereses económicos que motiven su participación creciente en la implementación de un Plan de Manejo de un área protegido complejo.
253. Los aportes de los proyectos de apoyo a un AP o un conjunto de AP se aprecian mejor cuando se perciben como contribuciones al proceso histórico de apropiación nacional y local del valor de la conservación de la biodiversidad.

## **6 Anexos**

**A. Términos de referencia**

**B. Itinerario**

**C. Lista de personas entrevistadas**

**D. Resumen de las visitas del campo**

**E. Lista de documentos revisados**

**F. Cuestionarios usados y resumen de resultados**

**G. Marco Lógico inicial y Marco Lógico final**

**H. El consorcio en el Reglamento de la Ley Municipal**

**I. Presupuestos 2009, Delegaciones de Carazo y Rivas, MARENA**

**J. Imágenes de visitas de campo y talleres**

**K. Comentarios sobre el informe y respuestas del equipo evaluador**

## **Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación**

### **I. INTRODUCCIÓN**

El Proyecto "Conservación de la Biodiversidad del Bosque Tropical Seco y Marino Costero del Pacífico Sur de Nicaragua: construyendo alianzas público – privadas", suscrito por el Gobierno de Nicaragua, representado por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), tiene como objetivo principal contribuir a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas bosque tropical seco y marino costero de importancia global a través de alianzas público – privadas.

El objetivo del proyecto es Conservar el Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua, demostrando la efectividad de alianzas locales para el manejo compartido del Área Protegida.

El Marco Lógico del Proyecto el cual fue revisado y reformado a finales del 2006, para lo cual se conto con la autorización de un Oficial de la Oficina Regional Coordinadora del PNUD/GEF. (Andrew Bovarnick). En dicho marco lógico se plantearon los siguientes resultados:

1. Fortalecer la gestión del refugio (RVS) a través de la implementación de un nuevo modelo de alianza para el manejo compartido entre actores locales.
2. Promover la adopción de medios de vida, compatibles con la conservación de la biodiversidad en el RVS:
3. Establecer y validar mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y la conservación de las tortugas marinas y los ecosistemas bosque tropical seco y marino – costero.
4. Proveer a actores públicos y privados de Nicaragua, un nuevo modelo replicable de comanejo para conservación de la biodiversidad en áreas protegidas.

El Proyecto ha sido implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), y la institución ejecutora ha sido la organización no-gubernamental Fauna y Flora Internacional (FFI), habiendo firmado ambas organizaciones un Acuerdo de Cooperación para la ejecución del mismo.

Otros aliados en la ejecución del Proyecto han sido: El Servicio de Cooperación Técnica Alemana, DED quien ha estado al frente del Componente 2 del Proyecto relativo a las alternativas económicas. El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales MARENA, ha sido otro importante aliado y contraparte del Proyecto, quien realizo importantes inversiones en el Refugio de Vida Silvestre Rio Escalante Chacocente y han sido consideradas como contrapartida de este Proyecto.

FFI, fundada en 1903, lleva mucho tiempo trabajando a nivel internacional en materia de conservación de la biodiversidad, ecosistemas y especies en vías de extinción, habiendo adquirido una gran experiencia en la materia. En Nicaragua está presente desde 1998,

manejando exitosamente varios proyectos en ejecución en el país, principalmente en la Región del Pacífico abarcando temas como el manejo de áreas protegidas, el ecoturismo, y la conservación de tortugas marinas.

FFI y PNUD han establecido un equipo de proyecto que integra la unidad gerencial del proyecto (UGP) que apoya en el proceso de implementación y proveerá insumos técnicos a las actividades propuestas. FFI trabaja de cerca con la oficina de país de PNUD para la implementación del plan de trabajo. Un Comité Directivo (Steering Committee), compuesto por un representante del PNUD, FFI, DED, MARENA, las municipalidades, y los actores locales, se reúnen trimestralmente para monitorear la implementación del proyecto.

La oficial de programa del PNUD monitorea el proyecto a través de visitas de campo, reuniones periódicas con la UGP/FFI, y por medio de la revisión de reportes. Además, la oficina de país del PNUD apoya con los procedimientos generales, desembolsos de los fondos y servicios de apoyo y administración. El equipo del proyecto prepara un plan de trabajo anual en donde se reflejen las actividades y los resultados que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. Cada plan anual será remitido a la oficina del PNUD y a la oficina Regional del PNUD-GEF para su información y observaciones.

En septiembre del 2007 siguiendo los lineamientos del PNUD/GEF se llevo a cabo la Evaluación de Medio Término la cual en términos generales califico al Proyecto como **marginalmente satisfactorio a medio-término**. Las razones para esta conclusión son varias, pero en su mayor parte apuntan al hecho que aunque se haya hecho buen progreso hacia la sostenibilidad ambiental y social del Refugio, el fundamento financiero e institucional del Proyecto todavía es críticamente débil. Es posible que cierta cantidad de capital social importante que ha sido creado dentro del Refugio del Chacocente, se sostendrá por si solo, más allá de la duración del Proyecto, sin más apoyo externo. Sin embargo, cualquier avance ambiental hasta la fecha - especialmente respecto a la conservación de la biodiversidad en el Refugio - no tendrá sostenibilidad a largo plazo sin un fundamento financiero e institucional sólido y sostenible.

### **1.1 Política de Monitoreo y Evaluación PNUD/GEF**

La Política de Monitoreo y Evaluación (M & E) para los proyectos del PNUD / GEF tiene cuatro objetivos:

- i) Supervisar y evaluar los resultados e impactos;
- ii) Proporcionar una base para la toma de decisiones sobre las enmiendas y mejoras necesarias;
- iii) Promover la rendición de cuentas en el uso de los recursos;
- iv) Generar retroalimentación y difundir las lecciones aprendidas.

Una combinación de herramientas (M&E) son utilizadas para garantizar la eficacia de proyecto. Estos pueden ser aplicados de manera continua durante la vida útil del proyecto -

por ejemplo, seguimiento periódico de los indicadores -, o ejercicios en plazos concretos tales como evaluación intermedia, informes de auditoría y evaluación final.

En base a la Política de M&E del PNUD / GEF y procedimientos, todo proyecto apoyados por el GEF debe someterse a una evaluación final al término de la ejecución. La evaluación final de un proyecto financiado por el GEF (o fase previa) se requiere antes de elaborar una propuesta para financiamientos adicionales (o las fases posteriores del mismo proyecto) puede ser considerada para su inclusión en un programa de trabajo del GEF. Sin embargo, una evaluación final no es una evaluación de la fase de seguimiento.

Las evaluaciones finales tienen por objeto evaluar la pertinencia, el rendimiento y el éxito del proyecto. Examina los primeros signos de impacto potencial y la sostenibilidad de los resultados, incluida la contribución al desarrollo de la capacidad y el logro de los objetivos ambientales mundiales. Asimismo, identificar y documentar lecciones aprendidas y hacer recomendaciones que podrían mejorar el diseño y ejecución del PNUD de otros proyectos del GEF.

## **II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/GEF y será financiada con los recursos del proyecto. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo enero 2005 a octubre 2009 y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas.

## **III. LA EVALUACION SE ENFOCARA EN:**

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo al marcos lógico del proyecto)
- Evaluar los logros del proyecto según los Criterios para Evaluación de Proyectos del GEF, incluyendo valoración de la puesta en práctica, apropiación de las autoridades nacionales (MRENA y otras instituciones involucradas) participación de los actores (Gobiernos Locales, Cooperativas, Comunitarios y sus órganos de gobernanza, propietarios privados entre otros), sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación.
- Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la puesta en la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de los logros de cada uno de los resultados del Proyecto, en otras áreas protegidas del país. Y de los resultados obtenidos con el proyecto para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales del GEF.
- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de GEF y entre las autoridades y actores regionales y nacionales implicados en el proyecto y que planean acciones de seguimiento.

#### **IV. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN**

El equipo de evaluación deberá entregar los siguientes productos:

- Una presentación oral de las principales conclusiones y hallazgos preliminares de la evaluación, misma que deberá ser presentada a la representación del PNUD en Nicaragua, a Fauna y Flora Internacional (FFI) al Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA) al DED y otros actores involucrados en la implementación del Proyecto. Esta presentación debe realizarse un día antes de que finalice la misión en Nicaragua, con el fin de permitir la clarificación y la validación de los resultados de la evaluación.
- Informe de evaluación por escrito: Este informe será presentado al PNUD, la Unidad de Coordinación Regional (UCR), FFI y el equipo del proyecto por vía electrónica dentro de 2 semanas después que la misión de evaluación haya concluido. Estas partes revisarán el documento y proporcionarán información al equipo de evaluación en un periodo de dos semanas contadas a partir de la fecha de entrega del documento borrador. El evaluador dará respuesta a esos comentarios y presentará un informe final dentro de un plazo de 1 semana. La UCR y el PNUD firmarán un formulario de autorización formal para que el informe final de evaluación sea presentado. El informe de evaluación deberá estructurarse de acuerdo a lo establecido en la sección 9 de estos TDRs.

##### **Consideraciones generales del informe:**

Formato: Times New Roman - 11 puntos, interlineado sencillo; numeración de los párrafos y la tabla de contenidos (automático), los números de página (abajo centrado), gráficos y cuadros y fotografías (en su caso) se anima.

Longitud: máximo 50 páginas en total, con exclusión de los anexos  
Plazo de presentación: el primer borrador dentro de 2 semanas de la finalización de la misión en el país

En caso de presentar el documento a: Oficina de País del PNUD, Unidad de Coordinación Regional, FFI y equipo del proyecto. Estos proporcionarán los comentarios antes de su finalización. Si hay discrepancias entre las impresiones y conclusiones del equipo de evaluación y las partes antes mencionadas, éstos deberán razonarse en un anexo adjunto al informe final.

#### **V. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación será llevada a cabo por un equipo de consultores durante 20 días. El equipo de consultores contratados para la evaluación apoyará a la oficina de PNUD en proporcionar una evaluación independiente y profunda del proyecto "Conservación de la Biodiversidad del Bosque Tropical Seco y Marino Costero del Pacífico Sur de Nicaragua: Construyendo alianzas público – privadas".

El equipo evaluador trabajará en colaboración con el personal de la oficina de país de PNUD, FFI, MARENA, DED y el equipo de proyecto, para conducir la evaluación del proyecto.

El proceso se llevará a cabo de la siguiente manera:

- 1) Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD y enumerada en el Anexo 2 de estos términos de referencia.
- 2) Llevar a cabo la misión en el país. Realizar entrevistas a las autoridades del MARENA, FFI, DED, EQUIPO DEL PROYECTO y ACTORES LOCALES involucrados en el proyecto; visitas de campo y reuniones con el Comité Directivo del Proyecto.
- 3) Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo para revisión y aportes de los actores claves e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.

## **VI. PRESENTACIÓN DE INFORMES**

- Informe final de acuerdo a formato del anexo 1
- Resumen Ejecutivo
- Archivos electrónicos de documentos elaborados y copias en papel.

## **VII. EQUIPO EVALUADOR**

El equipo consultor para esta evaluación estará conformado por dos consultores independientes, un internacional y un nacional. El consultor internacional será el líder del equipo y el responsable de presentar el informe de evaluación. Además, deberá coordinar con el otro miembro del equipo para definir el modus operandus y el cronograma de la entrega de sus insumos para el reporte y las revisiones finales.

Los consultores serán seleccionados a través de un proceso competitivo de común acuerdo por PNUD Nicaragua, la Unidad de Coordinación Regional del GEF y FFI. Los consultores deberán estar calificados en disciplinas relacionadas con desarrollo sostenible con énfasis en manejo de recursos naturales y procesos organizativos, así como políticas y desarrollo institucional. Deberán tener experiencia en evaluación y manejo de proyectos así como un buen nivel de conocimiento de la realidad nacional. Deberán preferiblemente ser hispanoparlantes y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD y del GEF. El detalle del perfil y responsabilidades de cada uno de los evaluadores se describe a continuación.

### **Consultor Internacional en Evaluación de Logros**

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos.
- Evaluar aspectos de sostenibilidad, apropiamiento (ownership), monitoreo y evaluación y eficiencia

- Evaluar la estrategia del proyecto y la obtención de impactos
- Evaluar como se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos
- Compilar y editar los insumos del equipo de evaluación y preparar el informe final

Perfil requerido:

- Profesional de las ciencias sociales o ambientales
- Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos
- Tener experiencia previa en evaluación de proyectos y programas que promueven la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible y el manejo participativo.
- Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos PNUD-GEF.
- Dominar la metodología del marco lógico.
- Tener experiencia de trabajo con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales.

### **Consultor Nacional en Evaluación Gerencial y administrativa**

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar aspectos gerenciales y administrativos.
- Evaluar aspectos de la planificación financiera del proyecto.
- Evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del UNDP y GEF.
- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
- Evaluar las relaciones intersectoriales que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto.

Perfil requerido:

- Profesional administrativo y/o financiero.
- Tener conocimientos de planificación estratégica.
- Tener conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad.
- Se dará preferencia a consultores con conocimiento de las reglas financieras y regulaciones del UNDP y del GEF.
- Capacidad de apoyar al desarrollo de sistemas gerenciales y de gobernabilidad.

### VIII. ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN

La oficina del PNUD en Nicaragua será el punto de operación para esta evaluación. La Unidad de coordinación del proyecto Zonas Costeras, será la responsable de organizar las visitas de los evaluadores y las entrevistas con los distintos actores. Estas entrevistas serán individuales y grupales (la metodología de cada las entrevistas será discutida en mayor detalle con el equipo evaluador).

El tiempo estimado para esta misión de evaluación es de 20 para el consultor internacional y 12 días para el consultor nacional. Este tiempo no incluye los días que se ocuparán para difundir el borrador entre las partes interesadas y que éstas hagan los comentarios que estimen pertinentes antes de la elaboración del informe final.

La propuesta de asignación de tiempo es la siguiente:

<b>Actividad</b>	<b>Consultor Internacional</b>	<b>Consultor Nacional</b>
Lectura de documentos previo a la misión en el país	2	2
Resumen de referencia para los evaluadores por parte de PNUD Nicaragua y la coordinación regional del proyecto	2	1
Discusión interna del equipo para priorizar visitas		
Reunión interna del equipo evaluador para definir la preparación del informe de evaluación conforme el formato del GEF y estos TDR		
Visita al PZC y realizar entrevistas con los actores	9	5
Validación de los primeros hallazgos con la oficina de PNUD Nicaragua, FFI, MARENA y Unidad de coordinación del Proyecto. Presentación verbal de las impresiones generales	2	1
Preparación del informe borrador y circulación para comentarios de las partes	3	1.5
Informe final incluyendo los comentarios de las partes y de los miembros del equipo de evaluador	2	1.5
<b>Total días</b>	<b>20</b>	<b>12</b>

## **IX. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN – ELEMENTOS ESPECÍFICOS QUE SE TRATARÁN**

Esta sección incluye las categorías y aspectos que deben ser incluidos y clasificados en la evaluación conforme a las pautas del GEF para las evaluaciones finales. También destaca los aspectos específicos que se tratarán bajo cada categoría. El Anexo 3 proporciona una orientación más detallada en terminología y criterios de revisión de los proyectos del GEF.

### **Informe de Evaluación**

El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD-GEF para evaluaciones finales y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas que se presentan abajo.

La primera versión de este informe se debe presentar en formato electrónico en el plazo de dos semanas después de concluida la misión en el país. Esta versión será difundida a las partes interesadas y se enviarán comentarios al evaluador en un plazo de dos semanas. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos de los evaluadores. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final.

La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe debe estar escrito en español, el resumen ejecutivo, deberá tener un máximo de 3 páginas, que también debe ser escrito en español. Una vez completo, este informe, debe ser entregado electrónicamente en formato MS Word o PDF a la oficina de PNUD- Nicaragua y a la oficina regional de GEF para su distribución.

### **Estructura e Indicaciones Específicas del Informe de Evaluación**

#### **1. Resumen ejecutivo**

- Breve descripción del proyecto
- Contexto y propósito de la evaluación
- Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

#### **2. Introducción**

- Propósito de la evaluación
- Cuestiones claves tratadas
- Metodología de la evaluación
- Estructura de la evaluación

#### **3. El proyecto y su contexto de desarrollo**

- Comienzo y duración del proyecto
- Problemas que el proyecto pretende abordar
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
- Actores
- Resultados esperados

#### **4. Resultados y conclusiones**

Adicional a un enfoque descriptivo, todos los criterios marcados con (\*) deben ser clasificados utilizando las divisiones categorías: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Marginal Satisfactorio, Insatisfactorio.

##### **4.1. Formulación del proyecto**

- Conceptualización/diseño (\*). Debe mostrar el proceso de diseño, apreciaciones sobre la conceptualización del problema y si la estrategia de intervención seleccionada trató las causas de fondo y las amenazas principales a la biodiversidad en el área del proyecto. Debe también incluir una valoración del marco lógico y de los diversos componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar el objetivo del proyecto y valorar si estos son apropiados, viables y responden a los ajustes institucionales, legales y a la dinámica de cambios en la región. Debe también determinar si los indicadores necesarios para la medición de los avances y los logros así como de lecciones de otros proyectos relevantes fueron incorporadas en el diseño del proyecto.
- 'Country-ownership/Driveness'. Determinar el grado en que la conceptualización del proyecto tenía su origen en planes regionales, nacionales, sectoriales.
- Participación de actores (\*). Determinar la difusión de la información, las consultas, y la participación de los "actores" en el diseño del proyecto.
- Replicabilidad. Determinar la forma en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o son ser replicadas o consideradas en el diseño y puesta en práctica de otros proyectos.
- Otros aspectos a valorar en la revisión de la formulación del proyecto sería la ventaja comparativa de PNUD como agencia implementadora de este proyecto; la consideración de acoplamiento entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño. Hay que tener en cuenta la particularidad de las contribuciones de cooperación (multi- y bilateral) para la implementación y como el diseño del proyecto facilita o no esta modalidad de cooperación compartida por parte de los financiadores.

##### **4.2. Implementación del proyecto**

- Enfoque de Implementación (\*). Este punto debe incluir los siguientes aspectos:

- i. El uso del marco lógico como herramienta de gerencia durante la puesta en práctica y para los cambios realizados en el proyecto como respuesta a las condiciones cambiantes en la región y/o revisión de actividades mediante monitoreo y evaluación.
    - ◆ Analizar la pertinencia de los cambios ocurridos en los objetivos específicos del proyecto, respecto al PRODOC original: *¿Cuáles fueron las razones que durante el tiempo, fueron generando las variaciones en objetivos, la reducción de los mismos y los enfoques?*
  - ii. Otros elementos que indican la gerencia adaptativa tales como planes de trabajo comprensivos y realistas que reflejan una gerencia adaptativa y/o; cambios en los arreglos de la gerencia para hacer más efectiva la intervención del proyecto.
  - iii. El uso de tecnologías de información electrónica para apoyar la implementación del proyecto, la participación y la supervisión, así como otras actividades del proyecto.
  - iv. Las relaciones intersectoriales que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto.
    - ◆ Evaluar el nivel de coordinación entre las agencias participantes (PNUD, FFI, DED MARENA) en cuanto a la complementariedad de actividades, mecanismos de consulta y coordinación, eficacia en la comunicación fluida y transparente, coordinación en la toma de decisiones programáticas, etc.
    - ◆ Evaluar el nivel de coordinación entre PNUD, FFI y MARENA para asegurar complementariedad y sinergias entre el proyecto y otros proyectos implementados en Áreas Protegidas.
  - v. Las capacidades técnicas asociadas al proyecto y su rol en el desarrollo, gerencia y logros del proyecto.
    - ◆ Revisión de la Unidad Ejecutora del proyecto, de su estructura, organización y capacidades en la gestión administrativa, técnica y de monitoreo del proyecto.
- Monitoreo y evaluación (\*). Se debe incluir una valoración acerca de si ha habido atención adecuada a las actividades durante la implementación del proyecto y establecer si los 'inputs', planes de trabajo y 'outputs' fueron realizados según lo planificado; si se han llevado a cabo evaluaciones formales y establecer si se ha tomado las acciones pertinentes según los resultados del monitoreo y reportes de evaluación.
  - La participación de los actores (\*). Esto debe incluir la valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:

- i. La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.
  - ii. La participación de usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
  - iii. El establecimiento de asociaciones y relaciones de colaboración y el efecto que estas han tenido en la implementación del proyecto.
  - iv. Implicación de instituciones gubernamentales en la puesta en práctica del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de las experiencias como productos de continuidad para la consolidación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Planeamiento Financiero. Se debe incluir un análisis del costo real del proyecto por objetivos, resultados, actividades; la rentabilidad de logros; gerencia financiera; co-financiamiento (ver las pautas en el Anexo 4 para informar acerca del co-financiamiento y conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales.
  - Modalidades de la ejecución e Implementación: Esto debe considerar la eficacia de las contrapartes de PNUD y de la participación de la unidad de coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y de responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos para el proyecto con respecto a responsabilidades de ejecución, disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieron haber afectado la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto. La calidad y puntualidad de los desembolsos de PNUD y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.

### **4.3. Resultados**

- Logro de productos/resultados y objetivos (\*). Esto debe incluir una descripción y calificación del grado alcanzado en cuanto a los objetivos ambientales y de desarrollo. En este punto se deberá considerar lo indicado en la Sección II Objetivos de la evaluación, particularmente en cuanto a los enfoques específicos. Si el proyecto no estableció una línea de base (condiciones iniciales) los evaluadores deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Esta sección debe también incluir las revisiones de:
- Sostenibilidad: Incluyendo una apreciación del grado en el cual la iniciativa se mantendrá, dentro o fuera del dominio del proyecto una vez que la ayuda de GEF/la ayuda externa en esta fase haya acabado. El enfoque específico debe ser la aproximación hacia la institucionalización a largo plazo de los objetivos del

proyecto, es decir marco institucional propuesto para la coordinación inter e intra sectorial.

- ◆ Evaluar qué tan sostenibles son las acciones que generó el proyecto
  - a) *Qué estructuras se constituyeron como resultado directo de las acciones del proyecto.*
  - b) *Qué nuevos proyectos se generaron como resultado del Proyecto Zonas Costeras.*
  - c) *Qué financiamientos complementarios logró gestionar el proyecto (además de los fondos ya destinados por el GEF).*
- Contribución al aumento de habilidades del personal nacional

## 5. Recomendaciones

Esto debe proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto, destacando las acciones requeridas para la consolidación futura de la gestión del Refugio y de otras áreas protegidas. En lo posible esto debe incluir la recomendación de acciones específicas para mejorar la integración de los diferentes actores locales en los procesos de gestión compartida del Refugio. Debe también incluir la recomendación de mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia para seguir consolidando capacidades para lograr intervenciones a largo plazo incluyendo futuras intervenciones de donantes.

## 6. Lecciones aprendidas

Aquí se deben destacar las mejores y peores prácticas en aspectos relevantes. Las observaciones no se deben limitar a los productos del proyecto en relación a los objetivos de desarrollo, sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades nacionales y locales, entre otras. Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos.

## 7. Anexos

TOR

Itinerario

Lista de personas entrevistadas

Resumen de las visitas del campo

Lista de documentos revisados

Cuestionarios usados y resumen de resultados

**Anexo B: Itinerario**

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>TEMA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>24 Febrero</b>				
9:00	Reunión Inicial de Planeamiento, Entrevista Grupal	María Fernanda Sánchez – Oficial de Programas PNUD, Mauramartha Zeas – Coordinadora PZC Andrés Blackwell, Carmen López	Reunión de Inducción. Presentación del Equipo Evaluador. Presentación metodología de evaluación	Oficinas PNUD
<b>8 Marzo</b>				
9:00 a.m.	Reunión PNUD-Administrativa	Carmen Watson – Oficial Administrativo Carmen López	Entrega de reporte PBB, AWR, CDR, Exp-detail, revisión auditorías	Oficinas PNUD
<b>10 Marzo</b>				
2:30 p.m.	Reunión Asistente Administrativa Proyecto	Perla Reyes – Asistente Administrativa Proyecto Carmen López	Discusión sobre informes administrativos financieros, valoraciones sobre el acompañamiento PNUD en este aspecto y papel de FFI, control de recursos	Oficinas FFI
<b>16 Marzo</b>				
9:00 a.m.	Reunión con Coordinadora PZC	Mauramartha Zeas – Coordinadora Proyecto, Carmen López	Coordinación de trabajo de campo y planes de entrevistas	Oficinas FFI
<b>17 Marzo</b>				
9:00 – 5:00 p.m.	Taller con actores	Autoridades MARENA, FFI, DED, Equipo Técnico Proyecto, Actores Locales	Evaluación Proyecto de Emergencia Campaña Protección de Tortugas	Chacocente
10:00 – 12:00 m	Reunión con Fauna y Flora Internacional.	Jose Urteaga – Representante FFI Andrés Blackwell	Rol FFI en la ejecución del proyecto y valoraciones de PZC	Chacocente
12:00 - 2:00 p.m.	Reunión con MARENA	Mario Espinoza - Delegado Marena Carazo , Andrés Blackwell	Funciones de la Delegación MARENA-Carazo y apreciaciones sobre el manejo del refugio	Chacocente
2:00 – 3:00 p.m.	Reunión con MARENA	Yeffer Cruz- Coordinador Refugio, Andrés Blackwell	Valoraciones del papel del coordinador del Refugio y administración del mismo	Chacocente
5:00 – 6:00 p.m.	Grupos Focales con Actores Locales	Representantes GPC El Astillero Doribel Gutiérrez y Grupo responsable viveros tortugas en El Astillero	Papel del GPC en la gestión del refugio y valoración del trabajo del grupo responsable de viveros	Chacocente

HORA	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	TEMA	LUGAR
<b>18 Marzo</b>				
10:00 – 11:00a.m	Reunión con PNUD	Leoni Argüello, Andrés Blackwell, Carmen López	Análisis retrospectivo sobre el proceso de formulación y diseño del proyecto, perspectivas y lecciones aprendidas	Oficinas PNUD
2:00 – 3:30 p.m.	Reunión con Paso Pacífico	Liza González – Coordinadora Proyecto Paso Pacífico, Andrés Blackwell, Carmen López	Actividades de Paso Pacífico y valoración de planes futuros para el refugio	Oficinas Paso Pacífico
4:15 – 5:30 p.m.	Reunión con Proyecto CAFTA	María Antonieta Rivas, Andrés Blackwell	Perspectivas del proyecto CAFTA en Chacocente	Casa del Café
<b>19 Marzo</b>				
8:30 – 10:00a.m.	Entrevista Grupal con DED	Wilfried Leupolz, Wolfgang Wachenhausen, Andrés Blackwell, Carmen López	Papel del DED y profundización sobre ejecución de las alternativas socioeconómicas y planes de trabajo en la zona	DED
11:30 – 1:00 p.m.	Reunión con MARENA	Francisco Gadea - Freddy Rivera, Andrés Blackwell, Carmen López	Valoración de funcionarios sobre las perspectivas del refugio y el papel de MARENA	MARENA, Dirección de áreas protegidas
2:00 – 4:00 p.m.	Entrevista Grupal Red Reservas Privadas	Myrna Moncada – Freddy Cruz, Andrés Blackwell, Carmen López	Perspectiva de dueños de reservas privadas sobre la problemática de la conservación	Oficinas CECSA
<b>20 Marzo</b>				
8:30-9:30 am	Grupo Focal	Grupo Tejedoras	Conocer trabajo del grupo y valoración del perceptivas	Refugio Chacocente
9:30-10:30	Entrevista Grupal	Familia Traña Aragón	Percepción de la familia tradicional de “hueveros” sobre el futuro en la zona	Refugio Chacocente
11:00-11:45 am	Grupo Focal	Guardaparques Comunitarios en el Refugio	Valoración de la experiencia de trabajo en el refugio	Refugio Chacocente
11:45-1:00 pm	Grupo Focal	Miembros Ejercito y Fuerza Naval	Valoración de la experiencia de trabajo en el refugio	Refugio Chacocente
1:00-2:30 pm	Grupo Focal	Cooperativa Cooperativa de apicultura turística y Cooperativa de apicultura	Percepción de los socios de las cooperativas sobre el manejo del refugio y planes futuros	Refugio Chacocente
2:30-3:30 pm	Grupo Focal	Guardaparques Funcionarios Asignados Refugio	Percepción sobre el manejo del refugio y problemas logísticos y operativos	Refugio Chacocente

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>TEMA</b>	<b>LUGAR</b>
<b>22 Marzo</b>				
8:30 - 11:00 a.m.	Entrevista Grupal con Autoridades MARENA	Francisco Gadea, Fredy Rivera, Heriberto Duarte, Andrés Blackwell, Carmen López	Profundizar sobre los planes de MARENA para las áreas protegidas y visión sobre las perspectivas del refugio	Oficinas MARENA Central. Dirección de Areas Protegidas
11:30 – 1:00 p.m.	Reunión con MARENA Proyecto SINAP	Víctor Cedeño, Coordinador, Proyecto PNUD/GEF SINAP Andrés Blackwell, Carmen López	Estrategia y avances del proyecto de fortalecimiento de AP y valoración de su implementación	Oficinas MARENA Central
4:00 – 5:00 p.m.	Teleconferencia	Robert Bensted-Smith, Andrés Blackwell	Valoración de FFI Latinoamericana sobre la problemática de la conservación de biodiversidad en Nicaragua y la ejecución del PZC	Conferencia vía Skype
<b>23 Marzo</b>				
10:30–12:00 p.m	Reunión con TNC	Norvín Sepúlveda, Director de TNC para Nicaragua, Andrés Blackwell	Análisis retrospectivo sobre el proceso de diseño y los primeros años de implementación del PZC	Oficina TNC
2:30 – 4:00 p.m.	Reunión con Propietario Privado	Stefan Byramji, Inversionista y Propietario Privado, Andrés Blackwell	Valoración sobre el papel de los propietarios privados y perspectivas del turismo en la zona	Café Express
<b>24 Marzo</b>				
9:30 – 11: 00 a.m	Reunión con Delegado MARENA Rivas	Mario Rodríguez Castillo, Delegado Departamental Rivas, Andrés Blackwell, Carmen López	Conocer el manejo de la Delegación y de las reservas a su cargo	Oficinas MARENA Rivas
<b>25 Marzo</b>				
9:00 – 1:00 p.m.	Taller Presentación y Análisis de Resultados con actores internos claves	Autoridades MARENA, FFI, DED, Equipo Técnico Proyecto, Actores Locales	Presentación de primeros hallazgos y análisis de recomendaciones	Oficinas PNUD
<b>26 Marzo</b>				
11:00 – 11:15 a.m	Reunión Autoridad MARENA	Augusto César Sandino-Director Administrativo Financiero, Carmen López	Recopilación de información contable-financiera sobre operación de delegaciones de Carazo y Rivas, y presupuestos asignados a La Flor y Chacocente	Oficinas MARENA Central
11:15 – 1:30	Reunión con	Wilber Antonio Nogue-	Revisión de presupuestos	Oficinas

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>TEMA</b>	<b>LUGAR</b>
p.m.	MARENA	ra, Presupuestos MARENA, Carmen López	de La Flor y Chacocente	MARENA Central
4:00 – 6:00 p.m.	Acto de Cierre de Proyecto	Autoridades nacionales, equipo técnico del pro- yecto, actores locales e invitados	Presentación del Informe de Cierre del Proyecto; Presentación de reconoci- mientos; Acto cultural	Oficinas MARENA Central
<b>29 Marzo</b>				
9:00 – 10:00 a.m.	Embajada Real de Dinamarca	Bayardo Quintero – Oficial responsable por el aporte a la campaña de protección de las tor- tugas, Andrés Blackwell	Apreciación de DANIDA sobre el PZC y planes fu- tueros de apoyo en Chaco- cente y otras áreas prote- gidas	Oficinas de DANIDA
<b>30 Marzo</b>				
8:00 – 9:00 a.m.	Entrevista con la Alcaldía de Tola	José Angel Morales – Alcalde de Tola, Andrés Blackwell	Planes del Municipio de Tola en relación con el RVSCH	Oficinas de la Alcaldía de Tola
<b>5 Abril</b>				
4:00 – 5:30 p.m.	Conferencia	Santiago Carrizosa, Re- presentante Regional PNUD, Andrés Black- well	Papel y visión del PNUD en la implementación del PZC	Conferencia vía Skype

**Anexo C: Lista de personas entrevistadas**

<b>Nombre Contacto</b>	<b>Instit</b>	<b>Cargo</b>	<b>Correo Electrónico</b>
Robert Bensted-Smith	FFI	Representante Latinoamerica	robert.bensted-smith@fauna-flora.org
José Urteaga	FFI	Coordinador Programa Nicaragua Fauna & Flora International	tortugasoluble@ideay.net.ni
Mauramartha Zeas	FFI/PZC	Coordinadora Proyecto	mauramarthazeas@hotmail.com
Perla Reyes Pastrán	FFI/PZC	Asistente Administrativa Proyecto	reyespastran@hotmail.com
Santiago Carrizosa	PNUD Regional	Asesor Técnico Regional	santiago.carrizosa@undp.org
Leoni Argüello	PNUD	Coordinadora Programa Medio Ambiente	leonie.arguello@undp.org
María Fernanda Sánchez	PNUD	Oficial de Programas Área de Medio Ambiente y Energía	fernanda.sanchez@undp.org
Carmen Watson	PNUD	Oficial Administrativo	carmen.watson@undp.org
Wilfried Leupolz	DED	Coordinador Socioeconómico Proyecto	wilfried.leupolz@ded.de
Wolfgang Wachenhausen	DED	Asesor Técnico - Cooperante	wolfgang.wachenhausen@ded.de
Bayardo Quintero	DANIDA	Oficial Programa Embajada Dinamarca	baygua@um.dk
María Antonieta Rivas	US Forest Service	Gerente Programa Nicaragua	rileclair@yahoo.com, iacaupf@cablenet.com.ni
Liza González	Paso Pacífico	Coordinadora	liza@pasopacifico.org
Francisco Gadea	MARENA	Director de Patrimonio Natural	fgadea@marena.gob.ni
Freddy Rivera	MARENA	Director Areas Protegidas	frivera@marena.gob.ni
Víctor Cedeño	MARENA	Coordinador Proyecto Fortalecimiento SINAP	vcedeno@marena.gob.ni
Heriberto Duarte	MARENA	Director Biodi-	hduarte@marena.gob.ni

<b>Nombre Contacto</b>	<b>Instit</b>	<b>Cargo</b>	<b>Correo Electrónico</b>
		versidad	
Augusto César Sandino	MARENA	Director Administrativo Financiero	asandino@marena.gob.ni
Mario Espinoza Delgado	MARENA	Delegado MARENA en Carazo	mespinoza@marena.gob.ni
Mario Rodríguez Castillo	MARENA	Delegado MARENA Rivas	mrodriguez@marena.gob.ni
Yeffer Cruz Cruz	MARENA	Coordinador Refugio Chacocente	ycruz@marena.gob.ni
Stefan Byramji	Propietario	Propietario Privado	stefanbyramji@yahoo.com
Coralía Talavera	Propietaria	Propietaria Hotel Las Hamacas	info@hotelhamacas.com
Doribel Gutiérrez	GPC El Astillero	Lideresa El Astillero	Doribelgutierrez10@yahoo.es
Myrna Moncada	Red Reservas Privadas	Miembro Red	gmasoc@ibw.com.ni
Fredy Cruz	Red Reservas Privadas	Miembro Red	cecsa@cecsa.com.ni
Norvin Sepúlveda	TNC	Director TNC para Nicaragua	norvin_sepulveda@tnc.org
José Angel Morales	Municipio de Tola	Alcalde	

**Anexo D: Resumen de las visitas del campo****Grupos Focales<sup>65</sup>**

<b>Fechas Marzo</b>	<b>Hora</b>	<b>Participantes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Equipo Evaluac</b>
17	5:00-6:00	Representantes GPC El Astillero Grupo responsable viveros tortugas en El Astillero	Chacocente	Blackwell
20	8:30-9:30 am	Grupo Tejedoras	El Astillero	Blackwell López
	9:30-10:30	Familia Traña Aragón	El Astillero	
	11:00-11:45 am	Guardaparques Comunitarios en el Refugio	Chacocente	
	11:45-1:00 pm	Miembros Ejercito y Fuerza Naval en el Refugio		
	1:00-2:30 pm	Cooperativa Cooperativa de apicultura turística y Cooperativa de apicultura		
	2:30-3:30 pm	Guardaparques Funcionarios Asignados Refugio		

**Eventos**

<b>Fechas Marzo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Lugar</b>
17	Taller Evaluación Plan de Emergencia para Evitar el Saqueo de Tortugas Marinas 2009-2010	Autoridades MARENA, FFI, DED, Equipo Técnico Proyecto, Actores Locales	Chacocente, Instalaciones Refugio
25	Taller Presentación y Análisis de Resultados con actores internos claves	Autoridades MARENA, FFI, DED, Equipo Técnico Proyecto, Actores Locales	Oficinas PNUD
26	Acto de Cierre del Proyecto	Autoridades MARENA, FFI, DED, Equipo Técnico Proyecto, Actores Locales, invitados especiales	Oficinas MARENA Central

**Listados de Asistentes a Grupos Focales**

<b>Fechas Marzo</b>	<b>Hora</b>	<b>Participantes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Equipo Evaluac</b>
17	5:00-6:00 pm	<b>Representantes GPC El Astillero Grupo responsable viveros tortugas en El Astillero</b> Doribel Gutiérrez – Lideresa GPC El Astillero Claudia Deyanira Ortíz – GPC El Astillero Gloria Velasquez – GPC El Astillero Cirilo Antonio A.B – GPC El Astillero Edgar Enrique Vilogua - GPC El Astillero Pedro Umaña - GPC El Astillero Modesta Canales Chávez – Viveros El Astillero Virginia Palacio Villagra – Viveros El Astillero	Chacocente	Blackwell

<sup>65</sup> Listados de Asistentes de adjuntarán al final

<b>Fechas Marzo</b>	<b>Hora</b>	<b>Participantes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Equipo Evaluac</b>
20	8:30-9:30 am	<b>Grupo Tejedoras</b> Yasmina Gurdián Xenelia Vargas (Cel 8903-4845) Yamileth Obando Arlenis Villagra María Isabel Villagra Espinoza Gloria Velásquez Ana María Cerda	El Astillero	Blackwell López
	9:30-10:30 am	<b>Familia Traña Aragón</b> María Elena Aragón Roberto Carlos Traña Aragón Michael Traña Aragón	El Astillero	
	11:00-11:45 am	<b>Guardaparques comunitarios en el Refugio</b> Manuel Vado Martín Vado Nelson Vado Abelino Cortez Holman Alemán Raúl Umaña Escalante	Chacocente	
	11:45-1:00 pm	<b>Miembros Ejercito y Fuerza Naval asignados al Refugio</b> Noel Calderón Sandino – Tte. Jefe Puesto Mando Néstor Enrique López Cortez – Ejército David José Lara Aragón – Ejército Edgar Mauricio Flores Obando – Ejército Manuel de Jesús Hernández – Fuerza Naval Martín Alexander Munguía Avendaño – Fza Naval		
	1:00-2:30 pm	<b>Cooperativa Cooperativa de apicultura turística y Cooperativa de apicultura</b> Casto Sagrado Cruz Vado- Presidente Coapichaco Ramiro Medrano Obando- Presidente Cosertuchaco Orquídea Saborío- Vicepresidente Cosertuchaco Marcial Antonio Chávez Rodríguez- Tesore Coser Mercedes LeuterioTraña Espinoza- Socio Cosertu Mercedes Traña- Socio Cosertuchaco		
20	2:30-3:30 pm	<b>Guardaparques Funcionarios Asignados al Refugio</b> Yeffer Gerardo Cruz Cruz Faustino José Obando Aguilar Pedro Altibi Manuel Salvador Chávez Ariel Arteaga Ruiz Manuel Rodríguez Alemán	Chacocente	Blackwell López

**Taller Presentación y Análisis de Resultados con actores internos claves**

<b>Fecha Marzo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>
25	Mario Espinoza	MARENA	Delegado Departameto CARAZO
	Aura Mireya Izquierdo	MARENA	Técnica SINAP-MARENA
	José Urteaga	FFI	Coordinador Programa Nicaragua Fauna & Flora International
	Mauramartha Zeas	FFI/PZC	Coordinadora Proyecto
	Perla Marina Reyes Pastrán	FFI/PZC	Asistente Administrativa Proyecto
	Wolfgang Wachenhausen	DED	Asesor Técnico - Cooperante
	Norvin Sepúlveda	TNC	Director de TNC para Nicaragua
	Doribel Gutiérrez	GPC El Astillero	Lideresa Local
	Myrna Moncada	Red R Privadas	Miembro Red
Stefan Byramji	Propietario	Propietario privado	

## **Anexo E: Lista de documentos revisados**

### **Documentación General del Proyecto**

- Project Brief aprobada por el Consejo del GEF
- PRODOC- Documento de Proyecto PNUD-GEF "Conservación del bosque tropical seco y de la biodiversidad en las zonas costeras del Pacífico Sur de Nicaragua : Construyendo asociaciones público-privadas"
- Project Document, versión en inglés, con el PDF-A.
- Documentos de Marco Lógico e indicadores de impacto desarrollados durante la vida del proyecto incluyendo diferentes versiones del Marco Lógico que llevaron a la versión actual
- Informes Técnicos
- Copias de las Publicaciones del Proyecto
- Listado de documentos producidos por el Proyecto
- Actas de Comité Directivo y ejecutivo del Proyecto
- Evaluación del desempeño del Proyecto Zonas Costeras de Enero 2005 a Julio 2006, Documento de uso interno de FFI, by Fabio Buitrago, 22 Agosto 2006
- Copias de los reportes internos del proyecto y otros documentos que contienen evidencias de los impactos del proyecto

### **Documentos Clave para definir Marco Acción del Proyecto**

- Los documentos básicos del FMAM para el Área Focal de Biodiversidad, incluyendo la *Estrategia* y los *tracking tools*.
- La Estrategia Nacional de Biodiversidad de Nicaragua.
- Estrategia Nacional para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Nicaragua
- El Plan de Acción y el Plan de Manejo del Refugio de Vida Silvestre Chococente)

### **Acuerdos de Cooperación**

- PNUD/FFI para la ejecución del proyecto, FFI y DED; MARENA y FFI y el Ejército.
- Términos de Referencia para todo el personal del proyecto y el personal clave de FFI
- Documentos que definan la estructura organizativa y detallen las funciones de los diversos actores a lo largo del proyecto.

### **Documentación respecto a la administración, gerencia y planificación financiera**

- Manual NEX PNUD
- Manuales de Programación y Finanzas
- Documentos de Marco Lógico desarrollados durante la vida del proyecto incluyendo diferentes versiones que llevaron a la versión actual
- Informe Inicial de Proyecto (II) y Taller de Inducción
- Plan de Trabajo Anual
- Informes Trimestrales de Progreso y Actas del Comité Directivo
- Informes Anuales del Proyecto
- Auditorias Anuales
- Informes Combinados de Entrega
- Manual de Procedimientos Administrativos y Reglamento de Operaciones, Fabio Buitrago, May 2006
- Informe de evaluación de medio termino

- Informe Final del Proyecto
- PIRs (2006, 2007 2008 y 2009)
- Reportes Ejecución Delegacion de Rivas y Delegación de Carazo – que incluía información sobre pago de nómina y gastos operativos de la Reserva la Flor y Chacocente

## **Anexo F: Cuestionarios usados y resumen de resultados**

No se usaron cuestionarios en la evaluación.

A través de la lectura preliminar se descubrió que la gran mayoría de las personas actualmente activas en el refugio, tanto comunitarias como de las instituciones involucradas, conocieron el PZC mientras que el proyecto estaba en marcha. De los 40 participantes en el taller de inicio en 2005, por ejemplo, solo dos—la responsable de medio ambiente de PNUD Nicaragua y uno de los guardaparques de MARENA—seguían en su mismo rol. Tres otros actores actuales estaban presentes en otros roles: en 2005 la coordinadora del PZC trabajaba en la Dirección de Áreas Protegidas del MARENA, el actual director nacional de FFI era un técnico del programa de tortugas de FFI, y el actual coordinador socioeconómico de DED era el cooperante asignado al PZC.

Esta observación indicaba que era probable que la mayoría de los entrevistados hubiera conocido al PZC a través de algunas de sus actividades más que por su diseño documental y sus objetivos formales. Se decidió que importante captar la manera en la cual cada entrevistado concibiera al Proyecto y se temía que el uso de un cuestionario, o incluso una guía de entrevista formal, podría influir en la manera que lo describiera. .

En consecuencia, se optó por una metodología abierta de discusión que permitía detectar de las palabras propias de los individuos y grupos entrevistados—además de su apreciación de los logros y las fallas del proyecto—su concepto del PZC en sí y del refugio mismo. El equipo evaluador quiso captar sus visiones particulares de la realidad vivida, sin predeterminedar su enfoque a través de una guía de entrevista predeterminedada.

## **Anexo G: Marco Lógico inicial y Marco Lógico final**

### **1. MARCO LOGICO SEGÚN EL PDF-A ANEXO AL PRODOC**

#### **Título del Proyecto:**

Conservación de la Biodiversidad del Bosque Tropical Seco y Marino Costera del Pacífico Sur de Nicaragua: Construyendo Alianzas Público - Privadas

#### **Objetivo de Desarrollo:**

Conservación y uso sostenible de los ecosistemas Bosque Tropical Seco y Marino Costero de importancia global a través de alianza público – privadas.

#### **Objetivos del Proyecto:**

1. Demostrar la efectividad de las alianzas público – privadas en el comanejo de áreas protegidas para la conservación y uso sostenible del Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua.
2. Proveer al Gobierno de Nicaragua un marco general para la replicabilidad del modelo de comanejo.

#### **Objetivos Inmediatos (Componentes):**

1. Consolidación del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante - Chacocente
2. Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad
3. Reforzamiento de las capacidades de protección
4. Uso sostenible de huevos de tortugas marinas
5. Concientización del valor del refugio y su biodiversidad
6. Implementación de un sistemas efectivo de monitoreo y evaluación
7. Establecimiento e implementación de un mecanismo de replicabilidad del modelo de comanejo.

#### **Resultados Esperados (Outcomes) por cada objetivo inmediato:**

1. Consolidación del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante – Chacocente
  - a. *El Refugio tendrá una entidad de comanejo legalmente establecida.*
  - b. *Un número creciente de visitantes al refugio pagan el ingreso al área protegida.*
2. Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad  
*Residentes en el refugio experimentan una mejora en sus medios de vida y se reduce su dependencia en el uso de fauna silvestre.*
3. Reforzamiento de las capacidades de protección
4. Uso sostenible de huevos de tortugas marinas  
*La degradación de la Biodiversidad y la pérdida de huevos de tortuga por causas humanas será detenida.*
5. Concientización del valor del refugio y su biodiversidad  
*Los actores dentro y alrededor del refugio habrán cambiado su actitud hacia la conservación de la biodiversidad.*
6. Implementación de un sistemas efectivo de monitoreo y evaluación  
*Establecido y operando un sistema de monitoreo y evaluación.*
7. Establecimiento e implementación de un mecanismo de replicabilidad del modelo de comanejo.  
*Las alianzas publico – privadas son una opción viable para el comanejo de áreas protegidas.*

	<b>Indicadores</b>
<p><b>Objetivo de Desarrollo:</b></p> <p>Conservación y uso sostenible de los ecosistemas Bosque Tropical Seco y Marino Costero de importancia global a través de alianza público – privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cinco años después de concluido el proyecto habrán al menos cinco alianzas publico – privadas adicionales para la conservación del bosque tropical seco y los ecosistemas marino - costeros en proceso de construcción.</li> </ul>
<p><b>Objetivos del Proyecto:</b></p> <p>1. Demostrar la efectividad de las alianzas público – privadas en el manejo de áreas protegidas para la conservación y uso sostenible del Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua.</p> <p>2. Proveer al Gobierno de Nicaragua un marco general para la replicabilidad del modelo de manejo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el año cinco la cobertura boscosa y su calidad será igual o mayor que en el año uno.</li> <li>✓ En el año cinco al menos el 90 % de las 1,160 ha de tierras mejoradas (pastos, tierras agropecuarias) están siendo restauradas, y se implementan actividades sostenible.</li> <li>✓ Al final del proyecto el número de especies de aves anidantes en el área es igual o mayor que en el año uno.</li> <li>✓ Los eventos de colecta ilegal de huevos de tortuga son reducidos en un 75 % para el año cinco.</li> <li>✓ La cantidad de incendios forestales que ocurren en el refugio se ha reducido en un 50 % en el año cinco, en comparación al año 3.</li> <li>✓ La comparación de los datos de monitoreo socioeconómicos y ecológicos demuestran que en los hogares la dependencia del uso y comercialización de la fauna silvestre se ha reducido en un 80 %.</li> <li>✓ Los ingresos por entrada al refugio y venta de servicios cubren el 50 % de los costos administrativos recurrentes al final del segundo año; y entre 60 y 70 % de los mismos en el año cinco.</li> </ul>

Objetivos Inmediatos (Componentes):	
1. Consolidación del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante - Chacocente	✓ El libro de visitantes en el centro muestra la satisfacción de los visitantes con las instalaciones, la calidad de los servicios ofrecidos por los guardaparques y el grado de conservación del refugio.
2. Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los registros del especialista en alternativas económicas muestran una reducción en la cantidad de actividades económicas negativas llevadas a cabo por los locales.</li> <li>✓ Los registros también demuestran que el 50 % de la población adulta que se beneficia de las alternativas económicas generadas por el proyecto son los que antes producían los mayores daños a los recursos naturales.</li> <li>✓ Los registros del especialista en alternativas económicas demuestran que en el año cuatro al menos 10 familias se benefician de actividades relacionadas al ecoturismo.</li> </ul>
3. Reforzamiento de las capacidades de protección	✓ Los datos estadísticos de la policía y los guardaparques indican que se han reducido en un 70 % los eventos de uso ilegal de recursos naturales al año cinco.
4. Uso sostenible de huevos de tortugas marinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el año cinco, los registros indican que la extracción ilegal de huevos de tortuga se han reducido en un 80 % en comparación al año dos.</li> <li>✓ Los registros demuestran que a inicios del año tres la cosecha de huevos de tortuga se lleva a cabo de acuerdo a un plan de manejo adaptativo</li> </ul>
5. Concientización del valor del refugio y su biodiversidad	✓ En el año cinco, los monitoreos de conciencia de la población perteneciente a los tres municipios del área protegida demuestran que el conocimiento y su actitud hacia la biodiversidad y el valor del área protegida ha mejorado en relación a los años 1 y 3.
6. Implementación de un sistemas efectivo de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informes de monitoreo biológico y socioeconómico disponibles en la oficina del proyecto, correspondientes a los años 1, 3 y 5.</li> <li>✓ En el año cinco, las actas de la entidad comanejante del área protegida demuestran la discusión de los resultados del monitoreo y los correspondientes ajustes al proyecto.</li> </ul>
7. Establecimiento e implementación de un mecanismo de replicabilidad del modelo de comanejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicación en La Gaceta de la aprobación del modelo de comanejo en el año cinco.</li> <li>✓ En el año cinco, al menos cinco otras áreas protegidas han visitado Chacocente para promover la adopción del modelo de comanejo.</li> <li>✓ En el año cinco se ha realizado un taller nacional para promover las alianzas público – privadas como modelo para la gestión de áreas protegidas.</li> <li>✓ Como resultado directo del taller nacional, en el año cinco se ha publicado y distribuido regional e internacionalmente la experiencia del proyecto, a través de los canales de FFI y PNUD.</li> </ul>

Resultado Esperado	
O.I. 1: Consolidación del RVS	
a. El Refugio tendrá una entidad de comanejo legalmente establecida.	✓ Decreto e instrumentos legales disponibles en el centro de visitantes del Refugio
b. Un número creciente de visitantes al refugio pagan el ingreso al área protegida.	✓ Los ingresos por entrada al refugio y venta de servicios cubren el 50 % de los costos administrativos recurrentes al final del segundo año; y entre 60 y 70 % de los mismos en el año cinco.
O.I. 2: Alternativas Económicas	
Residentes en el refugio experimentan una mejora en sus medios de vida y se reduce su dependencia en el uso de fauna silvestre.	✓ Monitoreos socioeconómicos demuestran los cambios en los medios de vida de la población local, así como una reducción del 50 % en la dependencia de extracción de fauna silvestre.
O.I. 3 y 4: Reforzamiento Capacidades, uso de huevos	
La degradación de la Biodiversidad y la pérdida de huevos de tortuga por causas humanas será detenida.	✓ Censos de cobertura boscosa, huevos de tortuga y especies disponibles en el centro de visitantes en el año cinco, demostrando un mejoramiento progresivo de la biodiversidad del refugio.
O.I. 5: Concientización	
Los actores dentro y alrededor del refugio habrán cambiado su actitud hacia la conservación de la biodiversidad.	✓ Monitoreos socioeconómicos están disponibles en el centro de visitantes y demuestran un cambio positivo en la actitud hacia la biodiversidad y los valores del refugio.
O.I. 6: Monitoreo	
Establecido y operando un sistema de monitoreo y evaluación.	✓ En el año cinco, las actas de la entidad comanejante del área protegida demuestran la discusión de los resultados del monitoreo y los correspondientes ajustes al proyecto.
O.I. 7: Replicabilidad	
Las alianzas público – privadas son una opción viable para el comanejo de áreas protegidas.	✓ En el año cinco MARENA ha recibido al menos cinco solicitudes para adoptar el modelo de comanejo basado en alianzas público – privadas.

### Actividades por cada Objetivo Inmediato (Componente):

- Consolidación del Refugio de Vida Silvestre Río Escalante – Chacocente
  - ✓ Establecimiento de una entidad de comanejo público – privada
  - ✓ Viaje de estudio con actores locales y MARENA a Chile
  - ✓ Intercambio al Corredor Biológico Salamanca en Costa Rica
  - ✓ Aprobación del plan de manejo por parte de todos los actores locales
  - ✓ Preparación y discusión de convenio de comanejo con MARENA, propietarios y municipalidades
  - ✓ Capacitación para la administración y el comanejo del área protegida
  - ✓ Construcción de un centro administrativo y de visitantes
  - ✓ Construcción de tres torres de observación
  - ✓ Equipamiento de las oficinas administrativas
  - ✓ Demarcación terrestre y marina del refugio
  - ✓ Elaboración y aprobación de planes de manejo de finca
  - ✓ Capacitación a los actores locales sobre la implementación del plan de manejo
  - ✓ Entrenamiento de brigadas contra incendios
  - ✓ Programa de voluntariado

2. Adopción de alternativas económicas amigables con la biodiversidad
  - ✓ Preparación participativa, aprobación e implementación de una estrategia y plan de acción para la implementación de alternativas económicas amigables con el ambiente en el refugio y su zona de amortiguamiento
  - ✓ Preparación e implementación de estrategia para el desarrollo del ecoturismo en el refugio
  - ✓ Preparación e implementación de un número sustantivo de proyectos productivos con beneficios tangibles para las comunidades locales
  - ✓ Mejoramiento de los caminos del refugio
3. Reforzamiento de las capacidades de protección
  - ✓ Preparación y aprobación de una estrategia de protección que defina las funciones de cada uno de los actores (MARENA, Policía, Ejército, propietarios, municipalidades, ONGs)
  - ✓ Entrenamiento de actores clave en biodiversidad
  - ✓ Construcción de puestos de control
  - ✓ Equipamiento del personal de protección
4. Uso sostenible de huevos de tortugas marinas
  - ✓ Compilación de las lecciones aprendidas previas al proyecto en la región
  - ✓ Preparación e implementación de plan de manejo adaptativo para el uso sostenible de huevos de tortuga
  - ✓ Establecimiento de un vivero cofinanciado
5. Concientización del valor del refugio y su biodiversidad
  - ✓ Preparación y aprobación de una estrategia de educación ambiental y un plan de acción orientado a audiencias clave
  - ✓ Establecimiento de una exposición de biodiversidad en el centro de visitantes
  - ✓ Diseño de senderos educativos rotulados
6. Implementación de un sistema efectivo de monitoreo y evaluación
  - ✓ Preparación de protocolos de monitoreo biológico y socioeconómico
  - ✓ Monitoreo en los años 1, 3 y 5
  - ✓ Hacer una breve evaluación en el año 3
  - ✓ Hacer una evaluación completa en el año 5
  - ✓ Retroalimentación a la administración
7. Establecimiento e implementación de un mecanismo de replicabilidad del modelo de manejo.
  - ✓ Contratación de un abogado para hacer un marco legal general basado en la experiencia del modelo, definiendo funciones y responsabilidades de los diferentes actores involucrados
  - ✓ Promoción de la adopción del modelo por parte de otras áreas protegidas
  - ✓ Preparación de un taller nacional para diseminar la experiencia
  - ✓ Publicar un memoria del proyecto, a ser distribuida nacional, regional e internacionalmente por FFI y PNUD.

## 2. MARCO LOGICO APROBADO POR PNUD, FEBRERO, 2008

	Indicadores	Medios de Verificación	Línea de Base	Metas Anuales	Supuestos
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO:</b> Contribuir a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas Bosque Tropical Seco y Marino Costero de importancia global a través de alianzas público – privadas.					
<p><b>Objetivos del Proyecto</b></p> <p>Conservar el Bosque Tropical Seco y un área de anidación de tortugas marinas en las costas del Pacífico Sur de Nicaragua, demostrando la efectividad de alianzas locales para el manejo compartido del Area Protegida.</p> <p>Brindar al Gobierno de Nicaragua un Nuevo modelo de manejo compartido replicable en otras áreas protegidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura Vegetal</li> <li>- Area de anidamiento protegida.</li> <li>- Existencia de alianza de actores locales, participando y tomando decisiones en el manejo del Refugio.</li> <li>- Existencia de Mecanismo Financiero en el Refugio.</li> <li>- Nuevo modelo de manejo compartido es presentado y disseminado entre otras áreas protegidas y actores públicos y privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de Monitoreos Biológicos.</li> <li>- Reportes de Guardaparques.</li> <li>- Convenio de Comanejo firmado entre MARENA y alianza Publico Privada.</li> <li>- Documento de mecanismo Financiero para la Sostenibilidad del Refugio.</li> <li>- Presupuesto Anual detallado con sus diferentes fuentes y rubros de inversión.</li> <li>- Comprobantes de Ingresos al Refugio.</li> <li>- Documentos de sistematización del proceso de construcción del manejo compartido.</li> <li>- Publicaciones de los resultados del proceso de comanejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con un sistema de Monitoreo.</li> <li>- La protección del área de anidamiento es realizada únicamente durante periodos de arribadas en uno de los doce Kilómetro de playa.</li> <li>- Gente de las comunidades tienen autorización para aprovechar huevos de Tortugas.</li> <li>- A inicios del Proyecto no existe ninguna alianza de manejo compartido, el Refugio es manejado directamente por MARENA.</li> <li>- Hay necesidades financieras para la operación y manejo del Refugio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el 2009 el área de cobertura Vegetal se ha incrementado en al menos 400 has. (i.e., 4,532 ha).</li> <li>- Protección en la playa de anidamiento se extiende a 8 de los doce kilómetros de playa (2009).</li> <li>- El Refugio esta siendo manejado por una alianza de actores locales. (2008)</li> <li>- Al menos el 60% de los gastos operativos del Refugio provienen del mecanismo financiero (2009)</li> <li>- El nuevo modelo de comanejo ha sido publicado entre otras áreas protegidas y actores públicos y privados locales. (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El plan de manejo del área protegida se implementa efectivamente, produciendo un cambio favorable de uso de la tierra en el RVS.</li> <li>- Propietarios privados están dispuestos y contribuyen con personal privado a la protección y vigilancia del Refugio.</li> <li>- MARENA cuenta con recursos financieros para garantizar el personal de protección y vigilancia del Refugio.</li> <li>- Existe y se implementa un mecanismo legal de protección a las tortugas marinas.</li> <li>- Los actores locales están dispuestos a participar en un Nuevo modelo de manejo compartido y este no se vera afectado por los conflictos de propiedad.</li> </ul>

	Indicadores	Medios de Verificación	Línea de Base	Metas Anuales	Supuestos
<b>Resultado 1:</b> Fortalecer la gestión del Refugio a través de la implementación de un nuevo modelo de alianza para el manejo compartido entre actores locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Plan de Manejo del Refugio se ha actualizado y esta siendo implementado por la alianza de manejo compartido.</li> <li>- 2. Sistema de monitoreo biológico y socioeconómico son la base para la toma de decisiones en el Refugio.</li> <li>- 3. Alianza de manejo compartido del Refugio ha sido fortalecida.</li> <li>-4. Construida infraestructura de protección y adquiridos equipos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de manejo actualizado.</li> <li>- Resolución administrativa de actualización del Plan de Manejo.</li> <li>- Convenio de Manejo Compartido, entre Marena y la Alianza de actores locales.</li> <li>- Reportes anuales de entidad comanejante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Manejo del Refugio esta aprobado pero en su implementación las decisiones son tomadas por MARENA y no participan otros actores.</li> <li>- El Refugio no cuenta con un Sistema de Monitoreo.</li> <li>- En el Refugio no hay ningún servicio concesionado a actores locales.</li> <li>- Incompleta la infraestructura de protección y los equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Plan de Manejo ha sido actualizado. (2008).</li> <li>- El Refugio es manejado de manera compartida con una alianza de actores locales. (2008)</li> <li>- El Sistema de Monitores es usado para tomar decisiones en el manejo del Refugio. (2008).</li> <li>- Al menos una concesión de servicio en el Refugio ha sido otorgada a actores locales. (2008).</li> <li>- Infraestructura y equipamiento ha sido completada (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MARENA está interesada en implementar un nuevo modelo de manejo participativo en el RVS, en el que participen tanto instituciones públicas como actores privados.</li> <li>- Desde que MARENA declaró veda total para las tortugas marinas, los huevos no son aprovechados.</li> </ul>
<b>Producto 1.</b> El Plan de Manejo del Refugio esta siendo implementando por la alianza de manejo compartido.	<p><b>Acciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.- Actualización y aprobación del plan de manejo.</li> <li>1.2.- Coordinación y articulación de todos los actores locales para el manejo compartido, la protección y vigilancia del Refugio y su zona de amortiguamiento.</li> <li>1.3.- Seguimiento y evaluación al proceso de implementación del Plan de Manejo.</li> <li>1.4.- Preparación y discusión de los planes operativos interinstitucionales para el RVS y su zona de amortiguamiento.</li> <li>1.5.- Definición de posibles esquemas y figuras legales para el manejo compartido del RVS.</li> <li>1.6.- Experimentación y pilotaje de modalidades de concesionamiento de funciones en la gestión del Refugio.</li> <li>1.7.- Creación, legalización, gestión y acompañamiento a la alianza público privada para el manejo compartido del RVS ante MARENA.</li> <li>1.8.- Promoción de modalidades y mecanismos de alianzas público-privadas.</li> </ul>				
<b>Producto 2.</b> Se han desarrollado y fortalecido capacidades y condiciones para la administración y manejo compartido del área protegida.	<p><b>Acciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.- Construcción y mantenimiento de infraestructura de protección.</li> <li>2.2.- Completamiento de equipo de protección y vigilancia.</li> <li>2.3.- Contratación de personal para la vigilancia del RVS.</li> <li>2.4.- Definición de funciones, compromisos y responsabilidades de cada uno de los actores vinculados al manejo compartido del RVS</li> <li>2.5.- Capacitación y entrenamiento de cada uno de los actores vinculados al manejo compartido, protección y vigilancia del RVS y su zona de amortiguamiento.</li> <li>2.6.- Definición de una Estrategia para la sostenibilidad financiera del RVS.</li> </ul>				

	Indicadores	Medios de Verificación	Línea de Base	Metas Anuales	Supuestos
<b>Resultado 2:</b> Promover la adopción de medios de vida compatibles con la conservación de la biodiversidad en el RVS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.- Número de familias vinculadas con el RVS que modifican sus medios de vida para reducir los impactos negativos a la biodiversidad y/o el Área Protegida.</li> <li>- 2.- Número de familias vinculadas con el RVS que obtienen ingresos por actividades amigables con el ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes del Monitoreo Socioeconómico.</li> <li>- Reportes Trimestrales del Proyecto.</li> <li>Reportes de actividades socioeconómicas.</li> <li>- Reportes anuales del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las familias establecidas en el Refugio no conocen la importancia de la conservación de la biodiversidad, por lo tanto no sienten la necesidad de modificar sus estilos de vida.</li> <li>- Ninguna familia dentro del Refugio implementan estilos de vida amigables con la biodiversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos el 60% de las familias ubicadas dentro del Refugio modifican sus estilos de vida.</li> <li>- Al menos 20% de las familias ubicadas dentro del Refugio reciben ingresos derivados de nuevas alternativas amigables con la biodiversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado de compra venta de tierras no afecta la existencia de familias y/o comunidades dentro del RVS.</li> <li>- La población comprende el valor potencial de la biodiversidad.</li> <li>- Las nuevas alternativas son aceptadas culturalmente.</li> </ul>
<b>Producto 3.</b> Los actores dentro y alrededor del RVS se han sensibilizado hacia la conservación de la biodiversidad	<b>Acciones:</b> 3.1.- Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización. 3.2. Identificación de iniciativas socioeconómicas compatibles con la conservación				
<b>Producto 4.</b> Población vinculada al RVS ha incrementado sus actividades económicas compatibles con el uso sostenible de RRNN	<b>Acciones:</b> 4.1 Diseñar e implementar una estrategia de desarrollo de alternativas productivas. 4.2 Diseñar e implementar una estrategia de turismo. 4.3 Diseñar e implementar una estrategia de ordenamiento productivo				
<b>Producto 5.</b> Elaborar y gestionar proyectos de co-inversión público o privadas dirigido tanto a las comunidades como a los propietarios privados o alcaldías.	<b>Acciones:</b> 5.1.- Facilitar la elaboración y gestión de iniciativas de proyectos 5.2 Identificar donantes potenciales para proyectos.				

	Indicadores	Medios de Verificación	Línea de Base	Metas Anuales	Supuestos
<b>Resultado 3:</b> Establecer y validar mecanismos e instrumentos replicables para el manejo y la conservación de las tortugas marinas y los ecosistemas bosque tropical seco y marino – costero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Existe una línea de base que incluye aspectos socioeconómicos y biológicos del Refugio.</li> <li>- 2. Existe un Plan de Educación Ambiental.</li> <li>- 3. Se publican los resultados del sistema de monitoreo socioeconómico y biológico del Refugio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones realizadas.</li> <li>- Documentos de Propuesta de manejo de recursos naturales. –</li> <li>- Memorias de talleres y discusiones de reportes.</li> <li>- Reportes trimestrales del Proyecto.</li> <li>- Reportes anuales del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Refugio no cuenta con un sistema de monitoreo.</li> <li>- No se han realizado publicaciones sobre la Biodiversidad y aspectos socioeconómicos de Chacocente.</li> <li>- El Refugio no cuenta con un Plan de Educación Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo Socioeconómico y biológico se ha establecido y sus información es usada para el manejo del Refugio.</li> <li>- Plan de Educación Ambiental ha sido formulado y se esta implementando.</li> <li>- Al menos se ha logrado realizar 8 publicaciones. (2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El monitoreo biológico y socioeconómico del RVS permitirá la toma de decisiones sobre el manejo de biodiversidad y/o el área protegida.</li> <li>- Las campañas de educación ambiental y/o sensibilización son instrumentos útiles para modificar la actitud de las poblaciones meta, y por ende son instrumentos útiles para la conservación y manejo de la biodiversidad.</li> </ul>
<b>Producto 6.</b> Se han elaborado y validado sistemas interrelacionados de monitoreo y evaluación del Refugio.	<b>Acciones:</b> 6.1 Preparar y validar sistemas de monitoreo de biodiversidad con énfasis en la anidación de tortugas marinas, bosque seco; socio-económico y gestión del área protegida.				
<b>Producto 7.</b> Se han establecido medidas de manejo sobre la base de los resultados de monitoreo.	<b>Acciones:</b> 7.1 .- Preparación de línea de base para cada sistema de monitoreo (biológico, socioeconómico, tortugas marinas, manejo del refugio). 7.2 Elaboración y discusión de propuestas de manejo de recursos.				
<b>Producto 8 .</b> Se han desarrollado herramientas de difusión y sensibilización para la conservación de la biodiversidad del BTS y MC en el ámbito nacional.	<b>Acciones:</b> 8.1 Diseñar y promover una campaña nacional de sensibilización para la reducción del consumo de huevos de tortuga. 8.2 Elaboración de exhibición grafica itinerante sobre la biodiversidad de Chacocente (BTS y MC).				

	Indicadores	Medios de Verificación	Línea de Base	Metas Anuales	Supuestos
<p><b>Resultado 4:</b> Proveer a actores públicos y privados de Nicaragua, un nuevo modelo replicable de comanejo para conservación de la biodiversidad en áreas protegidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de áreas protegidas que han conocido el Nuevo modelo de manejo compartido implementado en el Refugio.</li> <li>- Publicaciones elaboradas y distribuidas entre actores locales públicos y privados para compartir y promover el nuevo modelo de manejo compartido implementado en el Refugio.</li> <li>- Numero de actores locales de otras áreas protegidas del país que han aprendido sobre el nuevo modelo de manejo compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias anuales del Proyecto.</li> <li>- Presentation en Talleres, registros de asistencia.</li> <li>- Lista de recepción de documentos de sistematización entregados a actores locales de otras áreas protegidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Refugio fue manejado directamente por MARENA sin la participación de otros actores locales.</li> <li>- No existe modelo de manejo compartido para Chacocente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 10 áreas protegidas tienen conocimiento del Nuevo modelo de manejo compartido. .</li> <li>- Documentos de la experiencia del Proyecto han sido distribuidos en todas las áreas protegidas del país.</li> <li>- Al menos 20 actores locales ubicados en 10 áreas protegidas han aprendido del nuevo modelo de manejo compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Nuevo modelo de manejo compartido puede ser adoptado en otras áreas del país.</li> <li>- Existe el interés del gobierno de Nicaragua de promover la adopción del nuevo modelo de manejo compartido en otras áreas protegidas.</li> </ul>
<p><b>Producto 9:</b> Se ha sistematizado la información generada por las acciones del proyecto y documentado el nuevo modelo de manejo compartido, para su posterior transferencia a otros actores públicos o privados nacionales.</p>	<p><b>Acciones:</b></p> <p>9.1 Sistematización permanente de lecciones aprendidas del proceso de construcción de un nuevo modelo de manejo compartido.</p> <p>9.2 Divulgación de los resultados del proceso de construcción de un nuevo modelo de manejo compartido a otros actores públicos y privados del Pacífico del País.</p>				

## Anexo H: El consorcio en el Reglamento de la Ley Municipal

En el *Título III, De los Consorcios*, el artículo 14 del Reglamento de la Ley Municipal dice:

*...los municipios pueden constituir consorcios con entidades privadas que persigan fines de interés público, coincidentes con los de la administración local. Los consorcios adquirirán derechos y contraerán obligaciones. Para la ejecución de obras de interés común y a solicitud de los incorporados en el mismo, podrán vincularse temporalmente a estos consorcios otras entidades centralizadas o descentralizadas a las que se refiere la Ley No. 290<sup>66</sup>.*

Un consorcio se crea para un fin específico—como podría ser colaborar en el manejo del RVSCH y la implementación de su Plan de Manejo, lo cual es de interés público y coincidente con el interés municipal expresado en el Artículo 8 de la Ley Municipal que identifica como competencias municipales lo siguiente:

*Desarrollar, conservar y controlar el uso racional del medio ambiente y los recursos naturales como base del desarrollo sostenible del Municipio y del país, fomentando iniciativas locales en estas áreas y contribuyendo a su monitoreo, vigilancia y control, en coordinación con los entes nacionales correspondientes<sup>67</sup>.*

y

*Impulsar y desarrollar de manera sostenible el turismo en su localidad aprovechando los paisajes, sitios históricos, arqueológicos y centros turísticos<sup>68</sup>.*

Hay numerosas ventajas de constituir una entidad pública-privada a través de la creación de un consorcio inter-municipal. La primera es la sencillez de los procedimientos. El artículo 15 del Reglamento los especifica, tanto para los municipios participantes como para los socios privados:

*Los consorcios se constituirán mediante la adopción por los Consejos Municipales respectivos, de una resolución en la que se exprese la voluntad de constituirlo, así como la aprobación de los estatutos que deban regirlo, los cuales serán publicados en La Gaceta, Diario Oficial. En el caso de las entidades privadas, se integrarán al consorcio mediante una resolución emitida de conformidad a su respectivo procedimiento.*

La participación de las entidades del gobierno nacional sigue otro procedimiento:

*Cuando otras entidades públicas sean centralizadas o descentralizadas decidan vincularse temporalmente al Consorcio deberán hacerlo mediante Acuerdo del respectivo titular. En dicho Acuerdo deberá expresarse al menos el objeto, tiempo y alcance de su participación, el que deberá publicarse en La Gaceta, Diario Oficial.*

Otra ventaja es la flexibilidad del consorcio en cuanto a recibir nuevos miembros. El Artículo 17 establece:

*El número de miembros del consorcio podrá incrementarse mediante la adhesión, con posterioridad a su constitución, de nuevos miembros, de conformidad con el procedimiento que establezcan los estatutos del consorcio.*

Finalmente, hay una ventaja en la sencillez de los estatutos requeridos. El Artículo 16 establece que *deberán contener al menos los siguientes elementos del régimen jurídico del consorcio:*

---

<sup>66</sup> *REGLAMENTO A LA LEY DE MUNICIPIOS, DECRETO NO. 52-97, reformado por DECRETO No. 34-2000. Artículo 14.*

<sup>67</sup> *LEY DE MUNICIPIOS, Artículo 7, inciso 8.*

<sup>68</sup> *Ibid, Artículo 7, inciso 9.*

- a) Nombre de las entidades que integran el consorcio, Objeto y domicilio.*
- b) Fines para los que se crea.*
- c) Duración*
- d) Aportes a que se obligan los entes que lo integran.*
- e) Composición de los órganos directivos, forma de su elección, nombramiento y facultades.*
- f) Controles financieros.*
- g) Mecanismo para su reforma y solución de divergencias en relación con su gestión y sus bienes.*
- h) Procedimiento para la separación de sus miembros, que incluya el plazo necesario para que surta efecto así como la forma de disolución y liquidación.*

**Anexo I: Presupuestos 2009, Delegaciones de Carazo y Rivas, MARENA**

	La Flor		Fiscal		FFI		Danida		Total		% por fuente			
	#	Monto	#	Monto	#	Monto			#	C\$	\$ a 20:1	Fiscal	Donaciones	Ingresos
<b>Carazo</b>														
Guardas AP	1	C\$ 48,347.52	2	C\$ 81,523.80					3	C\$ 129,871.32	\$6,493.57			
Coordinador AP			1	C\$ 96,788.28					1	C\$ 96,788.28	\$4,839.41			
Técnicos			4	C\$ 278,912.40					4	C\$ 278,912.40	\$13,945.62			
Administrativo			4	C\$ 176,129.28					4	C\$ 176,129.28	\$8,806.46			
Delegado			1	C\$ 137,684.04					1	C\$ 137,684.04	\$6,884.20			
Otro personal			9	C\$ 592,725.72					9	C\$ 592,725.72	\$29,636.29			
<b>Personal AP</b>	1	C\$ 48,347.52	3	C\$ 178,312.08					4	<b>C\$ 226,659.60</b>	<b>\$11,332.98</b>	78.67%	0.00%	21.33%
<b>Total personal</b>	1	C\$ 48,347.52	12	C\$ 771,037.80	0	C\$ 0.00	C\$ 0.00		13	<b>C\$ 819,385.32</b>	<b>\$40,969.27</b>	94.10%	0.00%	5.90%
Combustible							C\$ 146,825.37			C\$ 146,825.37	\$7,341.27			
Alimentos							C\$ 132,143.80			C\$ 132,143.80	\$6,607.19			
Viáticos							C\$ 133,137.40			C\$ 133,137.40	\$6,656.87			
Otros							C\$ 210,611.54			C\$ 210,611.54	\$10,530.58			
Operación total							C\$ 622,718.11			C\$ 622,718.11	\$31,135.91	0.00%	100.00%	0.00%
<b>Totales</b>		<b>C\$ 48,347.52</b>		<b>C\$ 771,037.80</b>		<b>C\$ 0.00</b>	<b>C\$ 622,718.11</b>			<b>C\$ 1,442,103.43</b>	<b>\$72,105.17</b>	<b>53.47%</b>	<b>43.18%</b>	<b>3.35%</b>
		<b>\$2,417.38</b>		<b>\$38,551.89</b>		<b>\$0.00</b>	<b>\$31,135.91</b>			<b>\$72,105.17</b>				
<b>Rivas</b>											\$0.00			
Coordinador AP	1	C\$ 83,120.04							1	C\$ 83,120.04	\$4,156.00			
Guardas AP	8	C\$ 386,669.52			2	C\$ 76,000.08			10	C\$ 462,669.60	\$23,133.48			
Técnicos	2	C\$ 184,790.40	2	C\$ 183,802.56	3	C\$ 202,336.08			7	C\$ 570,929.04	\$28,546.45			
Administrativo	1	C\$ 112,912.92	1	C\$ 46,321.08					2	C\$ 159,234.00	\$7,961.70			
Delegado			1	C\$ 137,684.04					1	C\$ 137,684.04	\$6,884.20			
Otro personal	3	C\$ 297,703.32	3	C\$ 367,807.68					6	C\$ 665,511.00	\$33,275.55			
<b>Personal AP</b>	9	C\$ 469,789.56			5	C\$ 278,336.16			14	<b>C\$ 748,125.72</b>	<b>\$37,406.29</b>	0.00%	37.20%	62.80%
<b>Total personal</b>	12	C\$ 767,492.88	3	C\$ 367,807.68	5	C\$ 278,336.16				<b>C\$ 1,413,636.72</b>	<b>\$70,681.84</b>	26.02%	19.69%	54.29%
Combustible							C\$ 213,233.87			C\$ 213,233.87	\$10,661.69			
Alimentos							C\$ 110,544.14			C\$ 110,544.14	\$5,527.21			
Viáticos							C\$ 191,383.50			C\$ 191,383.50	\$9,569.18			
Otros							C\$ 271,904.78			C\$ 271,904.78	\$13,595.24			
Operación total							C\$ 787,066.29			C\$ 787,066.29	\$39,353.31	0.00%	100.00%	0.00%
<b>Totales</b>		<b>C\$ 767,492.88</b>		<b>C\$ 367,807.68</b>		<b>C\$ 278,336.16</b>	<b>C\$ 787,066.29</b>			<b>C\$ 2,200,703.01</b>	<b>\$110,035.15</b>	<b>16.71%</b>	<b>48.41%</b>	<b>34.87%</b>
		<b>\$38,374.64</b>		<b>\$18,390.38</b>		<b>\$13,916.81</b>	<b>\$39,353.31</b>			<b>\$110,035.15</b>				
<b>Ingresos</b>		<b>C\$ 578,409.11</b>								<b>C\$ 578,409.11</b>	<b>\$28,920.46</b>			

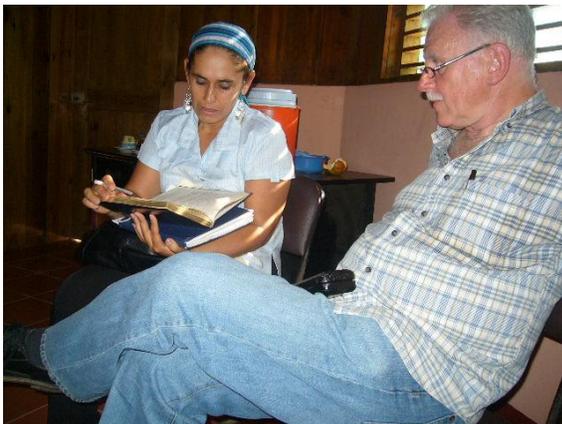
## Anexo J: Imágenes de visitas de campo y talleres



Instalaciones del Refugio de Vida Silvestre Chacocente



Turistas franceses visitando a Grupo de Mujeres Tejedoras, quienes muestran la técnica de tejido y ofrecen sus productos. 20/03/10



Equipo Evaluador con Doribel Gutiérrez, Coordinadora del Gabinete del Poder Ciudadano de El Astillero, 17/03/10, auditorio del RVS – Chacocente.



Equipo Evaluador durante Grupo Focal con miembros del Ejército y Fuerza Naval, 20/03/10 auditorio del RVS- Chacocente.



Equipo Evaluador durante Grupo Focal con guardaparques comunitarios y el coordinador del refugio Sr. Yeffer Cruz, 20/03/10 auditorio del RVS- Chacocente.



Equipo Evaluador durante Grupo Focal con miembros de las Cooperativas de Turismo y Apicultura, 20/03/10 comedor en las instalaciones del RVS- Chacocente.



Equipo Evaluador con el Delegado Departamental de MARENA en Rivas

## Anexo K: Comentarios sobre el informe y respuestas del equipo evaluador

### 1. Comentarios del FFI

Comentario	Respuesta
Un tema que quizás vale la pena pensar es el peso que se da a TNC en algunas de las recomendaciones teniendo en cuenta la mala noticia de que han anunciado recientemente que van a cerrar su oficina en Nicaragua.	A pesar del cierre de su oficina en Nicaragua, TNC aparentemente pretende seguir actuando en el país a través de algunos proyectos. Se espera que podrá participar en las acciones recomendadas.
<p><b>Párrafo 18.</b> Tortuga Tora, <i>Dermochelys coriacea</i>, y carey, <i>Eretmochelys imbricata</i>, en peligro crítico de extinción. Tortuga torita o negra, <i>Chelonia mydas agassizii</i>, En peligro de extinción. Tortuga paslama, <i>Lepidochelys olivacea</i>, vulnerable.</p>	Estas correcciones estás ahora incorporadas al texto del informe de la evaluación.
<p><b>Párrafo 57.</b> Proyecto COMAP en lugar de PROMAP.</p>	Esta corrección está ahora incorporada al texto del informe de la evaluación.
<p><b>Resumen ejecutivo. 4to párrafo, p. ii.</b> <i>Durante la implementación del proyecto, la participación de los actores fue satisfactoria pero la relación pasiva, lenta y poco analítica de la gerencia del PZC con el MARENA atrasó y debilitó los cambios necesarios en el marco lógico y generó muchas dificultades innecesarias para los actores en el PZC.</i> Comparto que la relación (que depende de ambas partes Gerencia y MARENA) fue pasiva, lenta, sin embargo es justo señalar que la gerencia del proyecto hizo enormes esfuerzos para que esa relación no fuera así. En el caso de poco Analítica, coincido en que se pudo haber mejorado la lectura y enfoque de la situación en ambas partes (Aquí me toca una parte a mi)</p>	
<p><b>Párrafo 94.</b> <i>¿Por qué no tuvo una visión igualmente estratégica en relación con MARENA?</i> La componente dos del proyecto tenía una clara diferenciación entre proyecto y grupo meta, roles claros, y mejor facilidad para el establecimiento de un manejo adaptativo del proyecto. En el caso de MARENA, pues el rol es más ambiguo, dependiendo de la acción MARENA podía considerarse un beneficiario del proyecto, un ejecutor del proyecto, y un director del proyecto... La ambigüedad de roles de MARENA, hace muy difícil que iniciativas como el proyecto zonas costeras se establecieran decisiones concretas sobre todo cuando este representaban algún tipo de costo para el propio MARENA.</p>	Estas observaciones, como la de MARENA sobre el 4to párrafo y el 5to párrafo del Resumen ejecutivo (ver pp. 99 y 100 abajo) reflejan las dificultades que hubo en la relación entre la gerencia del proyecto y MARENA.
<p><b>Párrafo 97.</b> La forma en que esta redactado el párrafo 97 no retoma los esfuerzos que El proyecto hizo en muchas ocasiones ante el MARENA para lograr dar salida a diversas situaciones. Desde mi punto de vista no fue falta de actitud de la gerencia del Proyecto, creo que fue la falta de toma de decisiones oportunas por parte del Ministerio.</p>	
<p><b>Párrafos 85 &amp; 86.</b> En el párrafo 85 se expresa que antes de finalizar la evaluación intermedia MARENA comunicó su decisión de que el área debe de ser administrada por el MARENA. Esto es lo que hay que cambiar, ya que la oficialización de esto fue hasta en septiembre del 2008. El párrafo 86 también debe ser ajustado, pues esta</p>	El Informe de la Evaluación Intermedia menciona que MARENA comunicaba que mantendría la administración directa. El equipo evaluador interpretó—erróneamente—que esta comunicación fue oficial. Los párrafos 85 y 86 han sido ajustados para reflejar que la comunicación oficial llegó un

decisión no incidió en los cambios en el marco lógico.	año después.
<p><b>Párrafo 184</b>  <i>Dos experiencias de mucho interés—la campaña nacional para combatir el consumo de los huevos de tortuga y el saqueo de los nidos cuando se relajó la vigilancia entre julio y septiembre de 2009—no fueron analizadas ni publicadas.</i>          Sí fueron publicadas:  <a href="http://www.tortugasnicas.org/downloads/informe20072008.pdf">http://www.tortugasnicas.org/downloads/informe20072008.pdf</a>,          y hay un informe 2008-2009          Se trata el tema del relajamiento de julio a septiembre 2009 en otro informe.</p>	<p>Estos informes, recibidos y revisados por el equipo evaluador después de la preparación del borrador del informe final, son de mucho interés. El texto del párrafo 183 y la calificación del indicador/meta 14 han sido cambiado para reflejar este hecho.</p>

## 2. Comentarios de la Oficina Regional PNUD/GEF

Comentario	Respuesta
<p><b>Párrafo 8</b>          La categorización de los aspectos indicados debe ser como <i>altamente satisfactorio, satisfactorio, moderadamente satisfactorio, moderadamente insatisfactorio, insatisfactorio o altamente insatisfactorio.</i></p>	<p>Como indica el párrafo 8, el equipo evaluador siguió las indicaciones en sus Términos de Referencia, los cuales exigen una categorización de los aspectos indicados <i>como altamente satisfactorio, satisfactorio, marginalmente satisfactorio, o insatisfactorio.</i> (Ver el primer párrafo en la sección 4 de los TdR, reproducido en la página 64, Anexo A, de este Informe.)</p>
<p><b>Párrafo 49</b>          Hay alguna referencia para la afirmación que <i>todo el financiamiento de los esfuerzos para hacer efectiva la protección declarada, en todas las áreas protegidas del país, ha venido siempre de las donaciones internacionales?</i></p>	<p>En el párrafo 26 se cita la <i>Estrategia Nacional para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Nicaragua</i>, publicada por MARENA en 2007, donde dice: <i>La asignación presupuestaria...es mínima, inestable y altamente dependiente de fondos externos....Los pocos recursos que se asignan son en su mayoría bajo la figura de gastos de inversión, es decir como contrapartida de programas y proyectos de cooperación internacional, sin embargo, en la realidad son utilizados para el pago de gastos corrientes, siendo el principal gasto cubierto el salario de ... guardaparques y técnicos....</i></p>
<p><b>Párrafo 50</b>          Se sugiere quitar la afirmación <i>Probablemente fue por temor a perder el financiamiento del GEF que no se actualizó el ProDoc en 2004 para reconocer: a) que habría mucho menos co-financiamiento que lo calculado en 2002 porque la no actualización se pudo haber debido a muchas otras razones. Es más, este proyecto hubiera sido aceptado por el GEF con un cofinanciamiento de tan solo US\$1 millón ya que para proyectos en áreas protegidas el "ratio" de financiamiento GEF a co-financiamiento puede ser de 1 a 1.</i></p>	<p>Se ha cambiado la palabra <i>probablemente</i> por <i>posiblemente</i>, pero no se ha eliminado la afirmación debido a la impresión recibida por el equipo evaluador que el personal de mismo PNUD en Nicaragua considera que existe una tendencia de inflación de los aportes de co-financiamiento en los proyectos GEF en general, no solamente en este proyecto. Puede ser que la política oficial del GEF para los proyectos en áreas protegidas no haya sido debidamente comunicada. Es, por supuesto, también posible que la no-actualización de la cifra se debió a desidia, a inercia, o a una sobrecarga de trabajo de los funcionarios del PNUD.</p>
<p><b>El cuadro que sigue al Párrafo 50</b>  <i>¿De qué es un ejemplo ilustrativo?</i></p>	<p>Como indica el primer párrafo en el cuadro, la experiencia descrita <i>demonstró claramente a todos los actores que sin un patrullaje efectivo y armado en las playas aún un grupo reducido de hueveros convierten una prohibición legal en palabras vacías e irrelevantes para los recursos que supuestamente defienden.</i></p>
<p><b>Párrafo 52</b>          Se sugiere quitar la afirmación <i>La gerencia adaptativa, sin embargo, nunca debió tener que compensar por las fallas en los supuestos claves que sustentaron el diseño ya que la gerencia o el manejo adaptativo es un compo-</i></p>	<p>Las palabras claves en la afirmación son "tener que". No se está afirmando que la gerencia adaptativa no debía haber compensado por las fallas en los supuestos claves que sustentaron el diseño una vez que se hicieron aparentes durante la operación del proyecto. Hizo muy bien en hacer los</p>

<p>nente esencial del sistema de monitoreo y evaluación y debe estar dispuesta y atenta a modificar el proyecto si no funciona ya sea por fallas en su diseño o por riesgos que ponen en peligro su ejecución.</p>	<p>cambios correspondientes cuando los hizo. La afirmación es que no debía haber <b>tenido que</b> hacer todos los cambios en 2007, porque las fallas más importantes ya era obvias en 2004 y debían haberse corregido a través de una revisión del diseño, previa a la aprobación e inicio del proyecto.</p>
<p><b>Párrafo 52</b> Se sugiere revisar la identificación de expectativas sobredimensionadas en el diseño porque <i>si se tiene en cuenta el párrafo 57, porque la tesis de que el esquema de co-manejo estaba “sobredimensionado” se puede poner fácilmente en duda.</i></p>	<p>Siguiendo lo indicado en la sección 4.1 de sus Términos de Referencia (ver p.64 del Anexo A de este Informe), el equipo evaluador examinó y calificó dos aspectos distintos de la formulación del proyecto: su <i>conceptualización/diseño</i> y la <i>participación de actores</i>. El párrafo 52 identifica y documenta el sobredimensionamiento de las expectativas planteadas en el diseño del proyecto. El párrafo 57 es parte de una interpretación de porque los actores que diseñaron el proyecto no corrigieron esa sobredimensionamiento. Se plantea, en el párrafo 53, que ellos obedecieron las reglas de juego no escritas de la <i>estructura contradictoria</i> que el proyecto <i>pretendía superar</i> pero en la cual su <i>proceso de elaboración estaba inmerso</i>. Dos de esas reglas eran 1) minimizar la importancia del histórico incumplimiento del Estado con las AP y 2) adaptar un lenguaje cónsono con los parámetros de la agencia internacional financiera del momento. Cómo se plantea en el párrafo 58, el resultado es un lenguaje en el ProDoc que es ambiguo pero por eso mismo fue percibido como útil para conseguir los recursos externos necesarios para cubrir la eventual falta de los recursos supuestamente comprometidos por el Estado <i>para apoyar las acciones locales inmediatas del MARENA y el Ejército</i>. Es posible que el GEF hubiera aprobado al proyecto en 2004 aun con una reducción drástica en los montos de cofinanciamiento anunciados en el ProDoc y con una indicación que se iba a requerir parte de los fondos aportados por el GEF para re-emplazar el financiamiento por el POSAF de las actividades de vigilancia por parte de MARENA y el Ejército, pero eso—en la interpretación, tal vez caritativa, del equipo evaluador—fue un riesgo que los proponentes del proyecto no quisieron correr. Cuando el párrafo 57 afirma que visto desde la perspectiva de los proponentes <i>el diseño del PZC fue bastante acertado</i>, no niega su sobredimensionamiento; al contrario: afirma que, desafortunadamente en la perspectiva del momento de unos conservacionistas dependientes de la ayuda internacional, el sobredimensionamiento fue parte integral del acierto.</p>
<p><b>Párrafo 59</b> Se cuestiona la observación <i>que el sobredimensionamiento del cofinanciamiento justificó el proyecto ya que una propuesta con un cofinanciamiento mucho menor hubiera sido aceptada por el GEF.</i></p>	<p>En este párrafo, como en el párrafo 57 comentado arriba en relación con el párrafo 52, lo importante aquí no es lo que hubiera hecho el GEF frente a una propuesta con mucho menos co-financiamiento. Lo que importa es la percepción—correcta o no—que tuvieron los proponentes de que la mejor manera de garantizar la aprobación del GEF era mantener una percepción de mucho co-financiamiento.</p>

<p><b>Párrafo 104</b> Se observa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- además de los documentos revisados por el equipo evaluador, se realizó <i>el seguimiento de los riesgos del proyecto en el sistema Atlas del PNUD.</i></li> <li>- <i>que todo esto hace parte del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto que proporciona elementos para un manejo adaptativo del proyecto.</i></li> <li>- <i>que los cambios al inicio del Proyecto y las modificaciones al marco lógico muestran que hubo un monitoreo sistemático del proyecto, y</i></li> <li>- <i>los cambios de personal es algo inevitable de los proyectos y las instituciones.</i></li> </ul>	<p>Se ha cambiado el texto del párrafo 104 para reflejar estos aportes.</p>
<p><b>Párrafos 128 y 129</b> Se observa que <i>los gastos administrativos generalmente incluyen el coordinador del proyecto, el administrativo y algunos gastos de operación. El personal técnico generalmente no es reportado como administración.</i></p>	<p>Esta observación ha sido incorporada como una nota al párrafo 128.</p>
<p><b>Párrafos 148 y 151</b> Se observa que el objetivo <i>Brindar al Gobierno de Nicaragua un nuevo modelo de manejo compartido replicable en otras áreas protegidas</i> no está presente en los dos últimos PIRs.</p>	<p>En base a esta observación se ha cambiado los párrafos 148 y 151.</p>
<p><b>Párrafo 162 y calificación de indicador/meta 4</b> Se solicita que las cifras sean indicadas en dólares. Se pide que se considere <i>cambiar</i> la calificación de <i>Insatisfactorio</i> a <i>Moderadamente satisfactorio</i> o <i>Moderadamente Insatisfactorio</i> ya que <i>después de todo el refugio está recibiendo dinero.</i></p>	<p>Se ha cambiado las cifras en el párrafo 162 de córdobas a dólares.</p> <p>Los términos de referencia del equipo evaluador no contemplan la calificación de <i>Moderadamente satisfactorio</i> ni la de <i>Moderadamente Insatisfactorio</i>. Sin embargo, en reconocimiento del hecho que se está cobrando dinero a los visitantes al refugio, se consideró la posibilidad de cambiar la calificación a <i>Marginalmente satisfactorio</i>.</p> <p>Después de considerar esa posibilidad el equipo evaluador concluyó que la calificación de <i>insatisfactorio</i> sigue siendo válida por el simple hecho que el dinero cobrado todavía no es recibido por el refugio. Hasta el momento todo lo que se cobra va al tesoro nacional y no existe todavía ningún mecanismo para que regrese al refugio para ayudar a cubrir los gastos operativos.</p>
<p><b>Indicador/meta 7 (antes del párrafo 166)</b> Se observa que la redacción utilizada para este indicador/meta en los dos últimos PIRs es <i>El sistema de monitoreo es usado para determinar la eficiencia y efectividad de la Alianza para el manejo del Refugio.</i></p>	<p>Se ha cambiado la redacción para que corresponda a la utilizada en los dos últimos PIRs. Sin embargo, no está claro para el equipo evaluador si, con este cambio, se refiere a un sistema de monitoreo diferente al monitoreo socioeconómico y biológico mencionado en el indicador/meta 12 y—en tal caso—cual sistema es.</p> <p>Por ende, no se ha cambiado ni el comentario correspondiente ni la calificación.</p>
<p><b>Párrafo 178</b> Se observa que el indicador/meta 12 ya no es prácticamente idéntico al indicador/meta 7, debido a los cambios en la redacción de este último utilizada en los dos últimos PIRs.</p>	<p>Se ha cambiado el párrafo 178 para reflejar esta observación.</p>

<p><b>Párrafo 182</b> Se observa que las comunicaciones realizadas a partir de 2007 por medios no escritos—la página Web, la exposición gráfica itinerante, la camisetas, las fotos y las canciones de Salvador Cardenal, anteriormente comentadas en un párrafo referido al indicador/meta 14, deberían hacer parte del indicador 13 sobre el plan de educación.</p>	<p>En basa a esta observación importante, se cambió el comentario, ubicando la referencia a estas actividades bajo el indicador/meta 13.</p>
---	--

### 3. Comentarios del MARENA

Comentario	Respuesta
<p><b>Resumen ejecutivo. 3er párrafo, p. i.</b> <i>Los \$962,120 aportados por el GEF fueron usados principalmente para apoyar la operación del Refugio, fomentar alternativas económicas en las comunidades locales, coordinar una campaña nacional en contra del consumo de huevos de tortuga, y realizar varios estudios biológicos.</i> Hace falta una indicación del porcentaje asignado a cada resultado o producto para visualizar cuanto se asigno a inversión y cuanto a gasto corriente, dado que en la reciente evaluación del GEF-4 se indica claramente que sino se destinan recursos suficientes a la inversión entonces la función catalizadora del GEF se reduce. Según cálculos de un estudio de la Oficina de Evaluación del GEF, sobre el impacto en el frente de las sustancias que agotan la capa de ozono, sin la función catalizadora de las inversiones, la reducción de esas sustancias podría haber sido un 40% inferior.</p>	<p>En este caso, la conclusión fue diferente. El área donde no se dedicaron un porcentaje suficientemente alto de los recursos fue a la operación del Refugio, por confiar demasiado en el compromiso del Estado de mantener la vigilancia de los recursos.</p>
<p><b>Resumen ejecutivo. 2do párrafo, p. ii.</b> <i>El logro más llamativo del PZC es el cambio paulatino pero progresivo en la actitud de los residentes y vecinos inmediatos hacia el refugio y—en particular— la identificación y desarrollo de la organización y capacidades de cinco grupos comunitarios ubicados dentro del refugio y/o en El Astillero: la cooperativa de apicultura, la cooperativa de servicios turísticos, el grupo de tejedoras, el grupo del vivero de tortugas, y los guardaparques comunitarios.</i> Tomando en cuenta la reciente evaluación del GEF, este proyecto en Chacocente puede haber estado insuficientemente financiado para generar una masa crítica suficiente o funcionar a una escala que permitiera el progreso desde los resultados hacia el impacto. Especialmente, en lo que se refiere a los recursos financieros que dispuso para generar alternativas económicas en las comunidades aledañas al refugio, tomando en cuenta que actualmente se ha tenido que gestionar recursos del DR-CAFTA para apoyar la actividad ecoturística</p>	<p>Lo importante de la inversión en alternativas económicas para una comunidad pequeña no es monto de los recursos sino a continuidad en el tiempo. Los cambios de hábito de las familias campesinas y el desarrollo organizativo a nivel comunitario toman tiempo y requieren constancia en el acompañamiento, más que altos montos financieros de un golpe. El apoyo del proyecto DR-CAFTA es importante porque extiende el período de apoyo técnico y financiero en el tiempo.</p>
<p><b>Resumen ejecutivo. 4to párrafo &amp; 5to párrafo, p. ii.</b> <i>Durante la implementación del proyecto, la participación de los actores fue satisfactoria pero la relación pasiva, lenta y poco analítica de la gerencia del PZC con el MARENA atrasó y debilitó los cambios necesarios en el marco lógico y generó muchas dificultades innecesarias para los actores en el PZC. Sin embargo, debido al proceso satisfactorio de monitoreo y evaluación y los logros altamente satisfactorios con las comunidades locales y el público nicaragüense que consume huevos de tortuga, la implementación del proyecto en su conjunto fue satisfactoria.</i> Hace falta explicar mejor el contexto del señalamiento sobre el tipo de</p>	<p>La información recibida por el equipo evaluador fue que el cambio de política del MARENA en relación al co-manejo de las áreas protegidas empezó antes del cambio de gobierno en 2007, pero que no fue hasta 2008 que este cambio fue comunicado clara y oficialmente a la gerencia del proyecto. Sin embargo, cómo se indica en los comentarios del FFI sobre este punto (ver arriba, p. 95), FFI mismo pudo haber leído mejor y reaccionado más temprano a las indicacio-</p>

<p>relación entre la Gerencia del PZC a cargo de una ONG Internacional FFI en su diálogo con el MARENA, dado que el contexto del proyecto cambió a partir del 2007, es decir, para los últimos tres años del proyecto, donde la política ambiental y la política para las áreas protegidas sufrieron cambio e incidieron en la forma no en el fin de lo que tenía programado el proyecto, por ejemplo en el tema del Co-manejo, y todo cambio toma su tiempo y además que este cambio implicaba un dialogo no solo con el FFI sino activamente con las comunidades, Alcaldía u otros actores de la zona.</p>	<p>nes del cambio que ocurría dentro del MARENA.</p>
<p><b>Resumen ejecutivo. 5to párrafo, p. ii.</b>  <i>Los actores principales, a pesar de estar inmersos en la misma dependencia de donantes que caracteriza todos los esfuerzos ambientales en Nicaragua, lograron dejar la biodiversidad en Chacocente con mayores posibilidades de sobrevivencia que hace cinco años.</i>                  Cómo se puede medir o demostrar esta afirmación?</p>	<p>El equipo evaluador considera que la función del Informe en su conjunto es demostrar esta afirmación que constituye la conclusión más destilada del resumen ejecutivo. Se recomienda la lectura del Informe entero.</p>