

**Consolidación e Implementación del Plan de Manejo  
de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la Biodiversidad**

***Argentina***

***Proyecto Arg 02 G31***

**Anexo 1: Términos de Referencia para la Misión**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA  
“MISION DE EVALUACIÓN FINAL”**

**Marzo 2010**

## I. INTRODUCCIÓN

### ✦ La Política de Monitoreo y Evaluación (M&E) de PNUD/GEF

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos de PNUD/GEF tiene cuatro objetivos:

- 1) monitorear y evaluar resultados e impactos;
- 2) proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias;
- 3) promover la responsabilidad en el uso de los recursos;
- 4) documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

Para asegurar la efectividad del M&E de los proyectos, se utiliza un conjunto de herramientas aplicables en forma continua durante la vida del proyecto, por ejemplo: monitoreo periódico de indicadores; revisiones de medio término; informes de auditorías y evaluaciones finales.

De acuerdo con las políticas y procedimientos de PNUD/GEF para M&E todos los proyectos apoyados por GEF, ya sean estos medianos o grandes (medium & full size), deben realizar una evaluación final al terminar su implementación. Las evaluaciones finales tienen por objeto determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto; buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales. También, identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos de PNUD/GEF.

### ✦ Antecedentes del Proyecto

La Costa Patagónica Argentina, que cubre aproximadamente 3.000 km de costa y abarca cuatro provincias (Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego) es una de las zonas costeras que concentra uno de los mayores niveles de biomasa en especies de aves y mamíferos del planeta.

La zona costera patagónica mantiene una biodiversidad costera y marina de alta significación global y bordea una de las áreas oceánicas de mayor productividad biológica del mundo. Alberga algunas de las colonias de aves y mamíferos marinos más accesibles y diversas, que son sitios de reproducción y descanso de especies, muchas de ellas endémicas del Cono Sur o que presentan algún grado de amenaza. Las aguas que rodean la Península Valdés han sido llamadas un Serengeti oceánico y las grandes concentraciones de aves y mamíferos de *Punta Tombo*, *Punta León*, *Cabo Dos Bahías*, *Punta Roja*, *Punta Loaysa*, *Cabo Blanco*, *Punta Medanosa*, *Monte León*, entre otras, constituyen una cadena de espectáculos de vida silvestre así como una muestra visible de la riqueza biológica de la corriente de Malvinas. Estos recursos son sumamente vulnerables a la destrucción o degradación si no son manejados en forma sustentable y el creciente desarrollo de la región aumenta las amenazas a esta biodiversidad.

El proyecto relacionó los diferentes componentes de este ecosistema único para lograr un manejo integrado de la zona costera, combinando el conocimiento científico sobre las relaciones ecológicas, con las condiciones y valores socio-políticos, con el fin de lograr la protección de la biodiversidad y un manejo sustentable de este litoral. El

objetivo buscó proteger estos recursos biológicos promoviendo la integración del desarrollo de la zona costera con la realización de actividades de conservación in situ y con la incorporación de temas relativos a la biodiversidad en la planificación sectorial.

Para ello, el proyecto trabajó en las siguientes líneas principales de acción: 1) El **desarrollo y fortalecimiento de las capacidades** de un amplio sector de la comunidad como participantes directos en los procesos de manejo costero integrado, incluyendo los gobiernos provinciales y municipales, el sector privado, ONGs, universidades y comunidades locales; 2) El **fortalecimiento de las condiciones de gobernabilidad** necesarias para el manejo en particular trabajando desde la participación comunitaria hacia la generación de estrategias de conducción definidas y herramientas para la implementación de Planes de Manejo específicos; 3) La **implementación de las actividades** indicadas en el Programa para Áreas Protegidas de la Fase Piloto del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera Patagónica (1993 – 1996); y 4) El desarrollo de **un proceso para consolidar los mecanismos de planificación costera en el largo plazo**, mediante la incorporación de materiales y conceptos de protección de la biodiversidad costera en la currícula escolar, a través de la capacitación docente y de los programas educativos en las ciudades de las costas de la Patagonia.

Este proyecto recibió financiación del GEF dentro de los lineamientos operacionales del área temática sobre biodiversidad y su implementación se llevó a cabo bajo la guía de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica dentro del programa para ecosistemas costeros y marinos.

## 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 parcialmente con los recursos del proyecto. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2002 a 2009 y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas. La metodología a utilizar se describe en detalle en la sección específica con ese título (Sección IV, p.4).

### ✦ La evaluación se enfocará específicamente a:

- Evaluar **el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos** del proyecto Consolidación e Implementación del Plan de Manejo Integrado de la zona costera patagónica para la Conservación de la Biodiversidad. Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a la estrategia de intervención del proyecto y a los marcos lógicos en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución. Es importante señalar que para que el equipo evaluador tenga una apreciación certera del logro del proyecto en cuanto a sus objetivos y resultados se deben considerar los cambios producidos en el contexto socio-económico en el cual el proyecto se desarrolló. A tal efecto, la Oficina local del PNUD contratará un **Consultor Local** que acompañará al **Consultor Internacional** Independiente durante la misión y participará activamente en la formulación del Informe Final.
- Evaluar la **efectividad de la estrategia** desarrollada por el proyecto, en lo que se refiere a las actividades de consulta y participación, valorando si esta fue apropiada para la sostenibilidad/continuidad 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 ambientales de los países y actores regionales, participación de los actores, sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación.
- Identificar los **problemas o circunstancias** que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Realizar una apreciación acerca de la **calidad del proyecto** desde el punto de vista de la **gobernanza** costera, valorando su utilidad como una herramienta para gerenciar el área.
- Evaluar el **papel que cumplió PNUD**, en lo que se refiere a la intermediación con actores institucionales públicos y privados en las diferentes etapas de desarrollo del proyecto, como facilitador para el logro de los resultados del Proyecto.
- 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.
- Hacer **recomendaciones específicas** para asegurar la sostenibilidad de los resultados y logros del proyecto, analizando los mecanismos necesarios que posibiliten su continuidad.

A continuación se describe el objetivo ambiental global del proyecto y sus resultados esperados

El objetivo ambiental global del proyecto es conservar la biodiversidad del ecosistema costero marino de la Patagonia Argentina integrando prácticas productivas que no amenacen dicha biodiversidad y promoviendo una planificación del manejo costero integradora y regional. El propósito del proyecto es asegurar que los actores a nivel nacional, provincial y local puedan efectivamente administrar y planificar el uso de los recursos en el contexto de un manejo costero integrado.

**Resultado 1:** Completar la base técnica para el desarrollo del Plan de Manejo Costero Patagónico en la Provincia de Tierra del Fuego.

- Coordinar actividades para la recopilación de información de base sobre biodiversidad en Tierra del Fuego y desarrollar recomendaciones de manejo para una efectiva conservación.
- Completar recopilación de información de base sobre fauna costera de Tierra del Fuego y desarrollo de recomendaciones de manejo para la protección de la misma.
- Reunir información de base y desarrollar recomendaciones de manejo para un turismo integrado y responsable en Tierra del Fuego, basado en ambientes costeros.
- Transferir información de base y recomendaciones de manejo para una pesquería costera integrada y responsable en Tierra del Fuego.
- Completar información de base sobre contaminación con efectos sobre la biodiversidad costera en Tierra del Fuego y desarrollar recomendaciones de manejo preventivas.

**Resultado 2:** Actualizar la información de base, el diagnóstico en sus aspectos esenciales y las recomendaciones para el desarrollo del Plan de Manejo de la Zona Costera de la Patagonia. Consolidar y fortalecer los organismos no Gubernamentales participantes y difundir los Procesos de Participación ciudadana.

- Actualizar la información de base y las recomendaciones para el plan de manejo integrado de la zona costera de la Patagonia.

- Fortalecer las capacidades técnicas, directivas y administrativas de Fundación Patagonia Natural (FPN) para contribuir a la efectiva conservación y manejo de la biodiversidad marina y costera.
- Fortalecer los mecanismos para conseguir el apoyo y participación de sectores involucrados en el proceso de implementación del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera.

**Resultado 3:** Promover la creación de nuevas áreas protegidas costeras y consolidar las existentes en la zona costera patagónica y demostrar prácticas de uso sustentable de los recursos costeros.

- Fortalecer la capacidad de manejo y operaciones en Áreas Protegidas.
- Demostrar prácticas pesqueras sustentables coherentes con la conservación de la biodiversidad costera. (Artesanales y costeras)
- Demostrar prácticas de turismo costero responsable coherentes con la conservación de la biodiversidad.

**Resultado 4:** Programa de concientización de la comunidad en apoyo a la conservación de la biodiversidad a través del manejo de la zona costera.

- Aumentar la conciencia pública sobre el valor de la biodiversidad costera y marina.
- Promover acciones para aumentar el tratamiento de temas de protección de la biodiversidad en la educación formal en la Patagonia.

### III. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

Los **productos esperados** de esta evaluación son **dos**:

El **primer** producto corresponde a una **presentación oral** de los hallazgos preliminares a la representación del PNUD en Argentina. Esta presentación debe realizarse en una fecha a convenir; antes que finalice la misión.

El **segundo** producto es el **informe final de la evaluación** que contendrá los hallazgos, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del GEF para evaluaciones finales; y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas proporcionadas en la sección VII (p.6).

### IV. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El experto contratado proporcionará una evaluación independiente y profunda del proyecto. El consultor trabajará en colaboración con el personal de la oficina de país de PNUD, el equipo de proyecto, y autoridades provinciales a fin de determinar los logros del mismo.

El proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación es el siguiente:

- 1) Revisar previamente la documentación relevante proporcionada por PNUD y enumerada en el Anexo 1 de estos términos de referencia

- 2) Llevar a cabo la misión que incluye: entrevistar al equipo del proyecto y revisar los informes y documentación del proyecto; entrevistar a los actores principales, el equipo del proyecto y a la oficina de PNUD en Argentina y a la Unidad de Coordinación Regional de PNUD-GEF (RCU) (teleconferencia).
- 3) Elaborar el borrador del informe de evaluación. El mismo será previamente circulado para revisión y aportes de los actores claves e incluir así las observaciones y aportes para producir el informe final.

**Los principales actores de la evaluación son los siguientes:**

Oficina de País PNUD, RCU, Equipo del proyecto y consultores (Coordinadores del Proyecto, Asesor legal), Gobiernos y autoridades Provinciales, Fundación Patagonia Natural, CODEMA, Dirección de Recursos Acuáticos y otros actores (ambientalistas, prensa, beneficiarios, etc)

## **V. EQUIPO EVALUADOR**

El equipo consultor para esta evaluación estará conformado por un **consultor internacional independiente** responsable de presentar el informe de la evaluación y un **consultor local** que lo asistirá con la tarea.

El consultor internacional independiente será seleccionado a través de un proceso competitivo de común acuerdo por PNUD Argentina y la Unidad de Coordinación Regional del PNUD-GEF para América Latina y el Caribe. El consultor deberá estar calificado en disciplinas relacionadas con el desarrollo sostenible con énfasis en conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, el manejo de recursos naturales, así como políticas y desarrollo institucional. Deberá tener experiencia en evaluación y gestión de proyectos de medio ambiente como también conocimiento acerca de la región del cono sur. Deberá tener dominio del idioma español y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD y del GEF. El detalle del perfil y responsabilidades del evaluador se describe a continuación.

### **✦ Consultor Internacional Independiente**

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto, los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.
- Evaluar los elementos relativos a la sostenibilidad, apropiamiento (ownership), monitoreo y evaluación y eficiencia.
- Evaluar la estrategia y desarrollo del proyecto.
- Evaluar la relación entre los diferentes actores y sus roles específicos.
- Evaluar el logro de los resultados, objetivo e impactos del proyecto.
- Evaluar la efectividad de la estrategia desarrollada por el proyecto en especial en el desarrollo del Plan de Manejo.
- Colaborar en la evaluación del desarrollo del proyecto y la obtención de resultados e impactos.
- Evaluar aspectos gerenciales y de la planificación financiera del proyecto, según las pautas de los Anexos 2 y 3.
- Evaluar la capacidad de ejecución de los distintos integrantes del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus

responsabilidades específicas.

- Evaluar las relaciones intersectoriales y el contexto institucional y social que hayan contribuido u obstruido la ejecución y el logro eficaz de los objetivos del proyecto.
- Compilar y editar el material producido por el equipo de evaluación y preparar el informe final.

Perfil requerido:

- Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de conservación de la biodiversidad, especialmente en zonas costeras.
- Tener experiencia previa en evaluación de proyectos y programas regionales y/o multinacionales que promueven la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible (Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo y seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el GEF y/o UNDP).
- Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales.

#### **Consultor Local independiente**

Este consultor estará a cargo de:

- Asistir en la organización de las entrevistas previa a la llegada del Consultor Internacional independiente.
- Participar en las entrevistas y colaborar con la obtención de la información para la evaluación.
- Colaborar en la formulación del informe final.

Perfil requerido:

- Tener experiencia en proyectos de conservación de la biodiversidad, especialmente en zonas costeras.
- Ser conocedor del contexto local y los cambios a nivel socio-económico ocurridos en el transcurso del proyecto.
- Tener buen desenvolvimiento con los sectores gubernamentales, privados y no-gubernamentales del área del proyecto.

## **VI. ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN**

La Oficina de PNUD Argentina será el punto de operación para esta evaluación. Ésta, junto con el equipo del proyecto, serán los responsables de organizar las visitas al proyecto y las entrevistas con el equipo del proyecto y los actores gubernamentales y no gubernamentales. Estas entrevistas serán individuales y grupales (la metodología de cada una de las entrevistas será discutida en mayor detalle con el evaluador).

El tiempo total estimado para esta consultoría es de 30 días. 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 (más detalle abajo sección VII).

## VII. 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 2 proporciona una orientación más detallada en terminología y criterios de revisión de los proyectos del GEF.

### ✦ Informe de Evaluación

El **Informe de 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 una semana 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 tres 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 a excepción del resumen ejecutivo, de un máximo de 3 páginas, que debe estar escrito tanto en inglés como en español. Una vez completo, este informe, debe ser entregado electrónicamente en formato MS Word o PDF a la oficina de PNUD- Argentina y a la oficina regional de GEF para su distribución. El informe será luego traducido, por la oficina de PNUD-Argentina, al idioma Inglés para ser entregado a GEF.

### ✦ 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 y un cuadro resumen de las calificaciones entregadas a cada una de las secciones que las requieren (ver más abajo)

#### 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 categorías: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Marginalmente satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI) (para más detalles revisar Anexo 2 (p. 17).

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

La sección debe comenzar describiendo el contexto del problema que el proyecto está tratando. Debe describir qué tan eficientes fueron el concepto y el diseño del proyecto para enfrentar la problemática, haciendo énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y su marco lógico. Esta sección debe responder preguntas como *¿qué tan bien formulado estuvo el proyecto? ¿Las modificaciones que se hicieron durante su ejecución, resultaron en mejores productos y (potencialmente) mayores impactos?* Esta sección debe incluir lo siguiente:

- Conceptualización/diseño (\*). Se debe evaluar el enfoque utilizado en el diseño. Debe calificar qué tan apropiadamente se conceptualizó el problema y describir si la estrategia de intervención seleccionada apuntó a resolver las causas de fondo y las principales amenazas. Debe además incluir una valoración del marco lógico y de los diversos componentes y actividades propuestas para lograr el objetivo, en función de: si fueron apropiados, viables y si respondían al entorno institucional, legal y regulatorio del proyecto. También debe evaluar los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de logros y determinar si lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes (en la misma área focal) se incorporaron al diseño del proyecto.
- La apropiación nacional: Se debe evaluar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto al medio ambiente y el desarrollo.
- Participación de actores (\*): Se debe evaluar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.
- Replicabilidad: Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden 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 de implementación del proyecto; la consideración de vínculos 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.

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

Independientemente de que si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que se debe hacer es *¿ha sido bien implementado el proyecto?* Entre otros, se debe evaluar los siguientes aspectos:

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

- (i) El uso del marco lógico como herramienta de gestión durante la implementación y todos los cambios realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación.
  - (ii) Otros elementos que evidencian que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación. Este punto debe incluir una breve descripción de los cambios en el contexto político y económico-social en la que se desenvuelve el proyecto y una descripción de las estrategias de implementación adoptadas en función de esos cambios.
  - (iii) El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el monitoreo así como las actividades del proyecto.
  - (iv) Las relaciones de trabajo entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los objetivos del proyecto.
  - (v) Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.
- **Monitoreo y evaluación (M&E) (\*).** Incluir una evaluación sobre si ha existido una supervisión periódica adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Para evaluar esto se propone que los evaluadores utilicen el siguiente criterio: evaluar si ha existido un sistema de M&E apropiado que ha permitido hacer seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados y objetivo del proyecto. Evaluar si se han utilizado herramientas de M&E adecuadas como por ejemplo línea base, indicadores prácticos y claros, análisis de datos, estudios para evaluar los resultados esperados para ciertas etapas del proyecto (resultados o indicadores de progreso). Evaluar si existieron los recursos y las capacidades para llevar a cabo el Monitoreo de manera adecuada y si el sistema de M&E fue utilizado para el manejo/administración del proyecto.
  - **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 implementación del proyecto y toma de decisiones. Análisis de las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
    - iii. El establecimiento de alianzas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto.
    - iv. La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, la extensión del apoyo gubernamental al proyecto.

- **Planificación Financiera.** Se debe incluir un análisis de:
  - (i) Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
  - (ii) Costo-eficiencia de los resultados. ¿Fue el proyecto costo-eficiente?
  - (iii) El manejo financiero (incluyendo pagos)
  - (iv) El co-financiamiento (ver el Anexo 3 para indicaciones sobre el informe de co-financiamiento. Esta tabla debe ser completada y entregada en el documento de evaluación).
  - (v) Conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales
  
- **Sostenibilidad:** evaluar si los beneficios del proyecto continuarán, dentro o fuera de su ámbito, después de su finalización y en qué extensión ocurrirá ello. Se deben tomar en cuenta factores relevantes tales como: desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros, transversalización de los objetivos del proyecto en la economía o en actividades productivas de la comunidad.
  
- **Modalidades de implementación y ejecución:** Se debe considerar la efectividad de la participación de UNDP en procesos de selección, contratación de personal, expertos, consultores y en la definición de roles y funciones; así como la cantidad, calidad y oportunidad de los aportes de UNDP a la ejecución del proyecto y la aprobación de procedimientos y presupuestos, y la manera en que ello pudo afectar la implementación del proyecto. Finalmente, la calidad y oportunidad de los insumos de UNDP y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto, y la manera en que pudieron haber afectado su implementación. La calidad y puntualidad de los desembolsos de los co-financistas y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.

En esta sección se deben responder preguntas como *¿operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?*

#### 4.3. Resultados

Se deberá evaluar el objetivo y los resultados del proyecto considerando las siguientes preguntas. Se recomienda además para este análisis utilizar las herramientas de seguimiento para cada área focal que utilizan los proyectos GEF.

1. ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a asegurar el uso sostenible de los recursos biológicos en la región?
2. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar el marco habilitador a través de políticas efectivas, creación de capacidades institucionales, promoción de la investigación en áreas de conservación y uso sostenible, movilización de recursos y promoción de incentivos para la conservación? Explique.
3. ¿De qué manera el proyecto ha facilitado la distribución equitativa de los beneficios del uso y conservación de la biodiversidad?
4. ¿Cuál ha sido la contribución del proyecto para la réplica de prácticas innovadoras o mecanismos que han apoyado los resultados del proyecto?

**Logro de productos/resultados y objetivos (\*).** Esta evaluación busca determinar si el objetivo y resultados del proyecto han sido alcanzados y si han tenido algún impacto ya sea positivo o negativo. Para esto se deben determinar los logros y deficiencias del proyecto en alcanzar el objetivo y cada uno de sus resultados. Si el proyecto no estableció una línea base, los evaluadores deberán intentar determinarla mediante el uso de metodologías específicas, a fin de poder establecer apropiadamente los logros, resultados e impactos del proyecto. Este análisis se debe hacer en base a los indicadores específicos del proyecto para cada resultado y objetivo.

Esta sección debe además revisar lo siguiente:

- **Sostenibilidad:** incluyendo una apreciación de cuánto continuarán los beneficios del proyecto, dentro o fuera de su dominio después de que termine la asistencia del GEF. El análisis de sostenibilidad de los resultados debe prestar especial atención a los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de los resultados. Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el pie de página<sup>1</sup>:
  - Financiera: *¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cual es la probabilidad que existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto?*
  - Socio-Política: *¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo en el apropiamiento de los actores para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público para que continúe apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo?*
  - Marco institucional y gobernabilidad: *¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia y la capacidad (*expertise*) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.*
  - Ambiental: *¿Hay algún riesgo ambiental o alguna actividad dentro del área del proyecto que pueda disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del mismo?*
- **Contribución a mejorar las habilidades del personal nacional/local.**  
Incluye una evaluación de la efectividad de los procesos de capacitación utilizados por el proyecto.

**5. Recomendaciones:** Se debe hacer un listado de los principales puntos o conclusiones de la evaluación. En las recomendaciones, los evaluadores deben

---

<sup>1</sup> Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad

Moderadamente probable (MP): hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad

Moderadamente Improbable (MI): Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad

Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad.

ser lo más específicos posibles. *¿Hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor?* Las recomendaciones pueden contener opciones y alternativas. Se debe detallar además:

- Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos similares.
- Acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios del proyecto.
- Propuestas para reforzar el logro de los objetivos principales para nuevas direcciones.

## **6. Lecciones aprendidas**

Aquí se deben destacar las mejores y peores prácticas en aspectos relevantes. Las lecciones no se deben limitar a los productos del proyecto en relación a su objetivo y resultado sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades regionales, nacionales y locales para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como las diferentes experiencias participativas en el contexto local. Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que puedan ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos. Las lecciones confirmarán o desecharán la validez de los supuestos de base del proyecto, al comparar sus resultados con su formulación. Se intentará responder preguntas como: *¿cómo se pudieron alcanzar los impactos/resultados más eficiente y efectivamente? ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede considerarse como una “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo poco impacto o un impacto negativo sobre el logro de los objetivos del proyecto?*

## **7. Anexos**

Se debe incluir sólo el material que es de importancia para el entendimiento y que complementa aspectos significativos del informe final. Entre éstos se debe incluir:

- Términos de referencia de la evaluación
- Agenda
- Lista de personas entrevistadas
- Resumen de las visitas de campo
- Lista de documentos revisados
- Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
- Comentarios de los actores (solo en caso de existir discrepancias con los hallazgos y conclusiones de la evaluación)

## **VIII. ANEXOS A LOS TDR**

<b>ANEXO 1</b>	<b>LISTA DE DOCUMENTOS A SER PROVISTOS A LOS EVALUADORES POR PARTE DEL PNUD</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>TERMINOLOGÍA EN LA GUÍA EL GEF PARA EVALUACIONES FINALES</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>TABLA DE FINANCIAMIENTO: CO-FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>LISTADO DE ACTORES A ENTREVISTAR</b>

## **ANEXO 1 TDR - Documentos que serán provistos al equipo evaluador por PNUD Argentina**

1. Documento del Proyecto (PRODOC) y sus principales revisiones.
2. Evaluación de Medio Término del proyecto.
3. Documentos producidos por el proyecto.
4. Lista y copias de las publicaciones del proyecto.
5. Lista y copias de los principales informes del proyecto y otros documentos que contengan evidencias de los impactos del proyecto (actas de directorio, etc.).
6. PIRs.
7. Principales acuerdos firmados.
8. Explanation on Terminology Provided in the GEF Guidelines to Terminal Evaluations (Anexo 2).
9. Financial Planning: Co-financing (Anexo 3).
10. Información Financiera del proyecto según reportes de PNUD.
11. Tracking Tools (METT) disponibles.
12. Otros materiales de interés (como recortes periodísticos e informes y opiniones escritas de terceras personas).

## **ANEXO 2 TDR - EXPLANATION OF TERMINOLOGY PROVIDED IN THE GEF GUIDELINES TO TERMINAL EVALUATIONS**

**Implementation Approach** includes an analysis of the project's logical framework, adaptation to changing conditions (adaptive management), partnerships in implementation arrangements, changes in project design, and overall project management.

Some elements of an effective implementation approach may include:

The logical framework used during implementation as a management and M&E tool

Effective partnerships arrangements established for implementation of the project with relevant stakeholders involved in the country/region

Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project implementation

Feedback from M&E activities used for adaptive management.

**Country Ownership/Drive** is the relevance of the project to national development and environmental agendas, recipient country commitment, and regional and international agreements where applicable. Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans

Some elements of effective country ownership/drive may include:

- Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans
- Outcomes (or potential outcomes) from the project have been incorporated into the national sectoral and development plans
- Relevant country representatives (e.g., governmental official, civil society, etc.) are actively involved in project identification, planning and/or implementation
- The recipient government has maintained financial commitment to the project
- The government has approved policies and/or modified regulatory frameworks in line with the project's objectives

For projects whose main focus and actors are in the private-sector rather than public-sector (e.g., IFC projects), elements of effective country ownership/driveness that demonstrate the interest and commitment of the local private sector to the project may include:

- The number of companies that participated in the project by: receiving technical assistance, applying for financing, attending dissemination events, adopting environmental standards promoted by the project, etc.
- Amount contributed by participating companies to achieve the environmental benefits promoted by the project, including: equity invested, guarantees provided, co-funding of project activities, in-kind contributions, etc.
- Project's collaboration with industry associations

**Stakeholder Participation/Public Involvement** consists of three related, and often overlapping processes: information dissemination, consultation, and "stakeholder" participation. Stakeholders are the individuals, groups, institutions, or other bodies that have an interest or stake in the outcome of the GEF-financed project. The term also applies to those potentially adversely affected by a project.

Examples of effective public involvement include:

Information dissemination

- Implementation of appropriate outreach/public awareness campaigns

#### Consultation and stakeholder participation

- Consulting and making use of the skills, experiences and knowledge of NGOs, community and local groups, the private and public sectors, and academic institutions in the design, implementation, and evaluation of project activities

#### Stakeholder participation

- Project institutional networks well placed within the overall national or community organizational structures, for example, by building on the local decision making structures, incorporating local knowledge, and devolving project management responsibilities to the local organizations or communities as the project approaches closure
- Building partnerships among different project stakeholders
- Fulfillment of commitments to local stakeholders and stakeholders considered to be adequately involved.

**Sustainability** measures the extent to which benefits continue, within or outside the project domain, from a particular project or program after GEF assistance/external assistance has come to an end. Relevant factors to improve the sustainability of project outcomes include<sup>2</sup>:

- Development and implementation of a sustainability strategy.
- Establishment of the financial and economic instruments and mechanisms to ensure the ongoing flow of benefits once the GEF assistance ends (from the public and private sectors, income generating activities, and market transformations to promote the project's objectives).
- Development of suitable organizational arrangements by public and/or private sector.
- Development of policy and regulatory frameworks that further the project objectives.
- Incorporation of environmental and ecological factors affecting future flow of benefits.
- Development of appropriate institutional capacity (systems, structures, staff, expertise, etc.) .

---

<sup>2</sup> When assessing sustainability, terminal evaluations should identify and assess the key conditions or factors that are likely to contribute or detract to the persistence of benefits after project ends. Some of these factors might be outcomes of the project, i.e. stronger institutional capacities, legal frameworks, socio-economic incentives /or public awareness. Nevertheless sustainability assessment should explain how the outcomes of some project components enhance the likelihood that overall project benefits will continue. The sustainability assessment should also explain how other important contextual factors that are not outcomes of the project will affect sustainability. We propose that the evaluators in their analysis of sustainability address at least the following three aspects of sustainability:

- Financial resources. What is the likelihood that financial and economic resources will be available so that the project outcomes/benefits will be sustained once the GEF assistance ends?
- Stakeholder ownership. Do the various key stakeholders perceive a continued flow of benefits to be in their interest?
- Institutional framework and governance. Are the legal frameworks, policies and governance and public administration structures and processes in place to support the objectives of the project and the continued flow of benefits? While responding to this question the evaluators should consider if the required systems for accountability and transparency and the required technical know how are in place.



- Identification and involvement of champions (i.e. individuals in government and civil society who can promote sustainability of project outcomes).
- Achieving social sustainability, for example, by mainstreaming project activities into the economy or community production activities.
- Achieving stakeholders consensus regarding courses of action on project activities.

**Replication approach**, in the context of GEF projects, is defined as lessons and experiences coming out of the project that are replicated or scaled up in the design and implementation of other projects. Replication can have two aspects, replication proper (lessons and experiences are replicated in different geographic area) or scaling up (lessons and experiences are replicated within the same geographic area but funded by other sources). Examples of replication approaches include:

- Knowledge transfer (i.e., dissemination of lessons through project result documents, training workshops, information exchange, a national and regional forum, etc).
- Expansion of demonstration projects.
- Capacity building and training of individuals, and institutions to expand the project's achievements in the country or other regions.
- Use of project-trained individuals, institutions or companies to replicate the project's outcomes in other regions.

**Financial Planning** includes actual project cost by activity, financial management (including disbursement issues), and co-financing. If a financial audit has been conducted the major findings should be presented in the TE. Effective financial plans include:

- Identification of potential sources of co-financing as well as leveraged and associated financing<sup>3</sup>.
- Strong financial controls, including reporting, and planning that allow the project management to make informed decisions regarding the budget at any time, allows for a proper and timely flow of funds, and for the payment of satisfactory project deliverables
- Due diligence in the management of funds and financial audits.

*Co financing includes:* Grants, Loans/Concessional (compared to market rate), Credits, Equity investments, In-kind support. Other contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries. Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6.

*Leveraged resources* are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO's, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project's ultimate objective.

**Cost-effectiveness** assesses the achievement of the environmental and developmental objectives as well as the project's outputs in relation to the inputs, costs,

---

<sup>3</sup> Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6. The following page presents a table to be used for reporting co-financing.

and implementing time. It also examines the project's compliance with the application of the incremental cost concept. Cost-effective factors include:

- Compliance with the incremental cost criteria (e.g. GEF funds are used to finance a component of a project that would not have taken place without GEF funding.) and securing co-funding and associated funding.
- The project completed the planned activities and met or exceeded the expected outcomes in terms of achievement of Global Environmental and Development Objectives according to schedule, and as cost-effective as initially planned.
- The project used either a benchmark approach or a comparison approach (did not exceed the costs levels of similar projects in similar contexts)

**Monitoring & Evaluation.** Monitoring is the periodic oversight of a process, or the implementation of an activity, which seeks to establish the extent to which inputs, work schedules, other required actions and outputs are proceeding according to plan, so that timely action can be taken to correct the deficiencies detected. Evaluation is a process by which program inputs, activities and results are analyzed and judged explicitly against benchmarks or baseline conditions using performance indicators. This will allow project managers and planners to make decisions based on the evidence of information on the project implementation stage, performance indicators, level of funding still available, etc, building on the project's logical framework.

Monitoring and Evaluation includes activities to measure the project's achievements such as identification of performance indicators, measurement procedures, and determination of baseline conditions. Projects are required to implement plans for monitoring and evaluation with adequate funding and appropriate staff and include activities such as description of data sources and methods for data collection, collection of baseline data, and stakeholder participation. Given the long-term nature of many GEF projects, projects are also encouraged to include long-term monitoring plans that are sustainable after project completion<sup>4</sup>.

**Rating.** We propose that, the evaluators use a six values rating system (Highly Satisfactory-HS, Satisfactory-S, Moderately Satisfactory-MS, Moderately Unsatisfactory-MS, Unsatisfactory U, Highly Unsatisfactory HU). The benefit of a six value system is that it will allow for a more balanced set of options (three options on the satisfactory side and three options on the unsatisfactory side) while at the same time allowing for a category that while not quite satisfactory is not low enough to be unsatisfactory. This is an improvement on a four values rating system in as far as a four value systems would either have three values on the satisfactory (HS, S and MS)

---

4

When assessing project M&E systems we propose that the evaluators use the following criteria. Whether an appropriate M&E system for the project was put in place and whether this allows for tracking of progress towards projects objectives. M & E tools might include a baseline, clear and practical indicators and data analysis systems, or studies to assess results planned and carried out at specific times in the project. Whether the capacity and resources to implement the M&E system were in place. Whether the M&E system was used for project management.

and one on the unsatisfactory side (U) and thus would be unbalanced, or when being balanced (HS, S, MU and U) would not allow for a value that is not good enough to be fully satisfactory but is not low enough to be rated as unsatisfactory.

**ANEXO 3 TDR - FINANCIAL PLANNING: CO-FINANCING**

Co financing (Type/Source)	IA own Financing (mill US\$)		Government (mill US\$)		Other* (mill US\$)		Total (mill US\$)		Total Disbursement (mill US\$)	
	<i>Planned</i>	<i>Actual</i>	<i>Planned</i>	<i>Actual</i>	<i>Planned</i>	<i>Actual</i>	<i>Planned</i>	<i>Actual</i>	<i>Planned</i>	<i>Actual</i>
- Grants										
- Loans/Conces sional (compared to market rate)										
- Credits										
- Equity investments										
- In-kind support										
- Other (*)										
<b>Totals</b>										

\* Other is referred to contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries.

Leveraged Resources

Leveraged resources are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO’s, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s ultimate objective.

## ANEXO 4 TDR - LISTADO DE POSIBLES ACTORES INSTITUCIONALES A ENTREVISTAR

- **Nacionales (Buenos Aires):**
  - Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación
  - Secretaría de Turismo de la Nación
  - Consejo Federal Pesquero/Dirección Nacional de Coordinación Pesquera
  - Referentes de ONGs / OSCs
- **Provincia de Chubut:**
  - Ministerio de Ambiente y Control del Desarrollo Sustentable (Rawson)
  - Secretaría de Turismo (Rawson)
  - Directivos e Investigadores del CENPAT/CONICET (Puerto Madryn)
  - Referentes de empresas privadas como Aluar o Alpesca (Puerto Madryn)
  - Referentes del Municipio de Comodoro Rivadavia (Comodoro)
  - Consultores del proyecto (Puerto Madryn)
  - ONGs locales
- **Provincia de Río Negro:**
  - Consejo de Ecología y Medio Ambiente CODEMA (Viedma),
  - Referentes del Municipio de San Antonio Oeste (SAO),
  - Directivos e Investigadores del Instituto de Biología Marina y Pesquera Alte. Storni (SAO) y de la Universidad Nacional del Comahue.
  - ONGs locales
- **Provincia de Santa Cruz:**
  - Subsecretaría de Medio Ambiente (Río Gallegos)
  - Subsecretaría de Pesca y Actividades Portuarias (Río Gallegos)
  - Consejo Agrario Provincial (Río Gallegos)
  - Secretaría de Turismo de la Provincia (Río Gallegos)
  - Directivos e Investigadores de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) (Río Gallegos/Caleta Olivia)
  - Referentes del Municipio de Río Gallegos
  - ONGs locales
- **Tierra del Fuego:**
  - Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente (Ushuaia)
  - Directivos e Investigadores de CADIC/CONICET y la Universidad Nacional de la Patagonia (UNPSJB) (Ushuaia)
  - Referentes del Municipio de Ushuaia
  - ONGs locales





## **ANEXO 3: LISTA DE ENTREVISTADOS POR LOS EVALUADORES DEL PROYECTO**

### **PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)**

#### **Helen Negret**

Asesora Técnica Regional de Biodiversidad y Degradación de Tierras  
Tel. (507) 302-4508.

[helen.negret@undp.org](mailto:helen.negret@undp.org)

#### **Daniel Tomasini**

Coordinador del Área de Ambiente y Desarrollo Sostenible  
Esmeralda 130, Piso 3, Bs As.  
Tel: 4320-8728

[Daniel.tomasini@undp.org](mailto:Daniel.tomasini@undp.org)

#### **Matías Mottet**

Asociado de Programas  
Esmeralda 130, Piso 3, Bs As.  
Tel: 4320-8728

[Matias.mottet@undp.org](mailto:Matias.mottet@undp.org)

### **ENTIDADES NACIONALES**

#### **Oscar Padín**

Director Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable

San Martín 451, Piso 2

Tel: (011) 4348-8444

[opadin@ambiente.gob.ar](mailto:opadin@ambiente.gob.ar)

#### **Raúl Chiesa**

Vocal del Directorio

Administración de Parques Nacionales / Secretaría de Turismo de la Nación (SecTur)

Av. Santa Fe 690, Piso 1

Tel: (011) 4311-0303 int.136/137

[rchiesa@apn.gov.ar](mailto:rchiesa@apn.gov.ar)

#### **Marcelo Santos**

Director Nacional de Coordinación Pesquera

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación

Consejo Federal Pesquero

Dirección: Avda. Colón y Estados Unidos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Tel.: 011 43492362

Mail: [marcsan@minagri.gob.ar](mailto:marcsan@minagri.gob.ar)



**Diego Moreno**

Director Fundación Vida Silvestre Argentina

Dirección: Defensa 251, 6º piso "K", Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Tel/Fax: (+54 11) 4331-3631/4343-4086

Mail: [info@vidasilvestre.org.ar](mailto:info@vidasilvestre.org.ar)

**Fabián Rabuffetti**

Aves Argentinas

Departamento de Conservación

Mail: [rabuffetti@avesargentinas.org.ar](mailto:rabuffetti@avesargentinas.org.ar)

**ENTIDADES PROVINCIALES****Río Negro:****Oscar Echeverria**

Secretario de Medio Ambiente

Provincia de Río Negro

[oecheverria@codema.rionegro.gov.ar](mailto:oecheverria@codema.rionegro.gov.ar)

**Atilio Namuncurá**

Ser. Prov. De Áreas Naturales Protegidas

Consejo de Ecología y Medio Ambiente

[anamuncura@codema.rionegro.gov.ar](mailto:anamuncura@codema.rionegro.gov.ar)

**Raúl González; San Antonio Oeste** Investigador Pesquero del Instituto de Biología Marina y Pesquera Alte. Storni

Docente en Cs. Marinas de la Universidad Nacional del Comahue.

[racg05@gmail.com](mailto:racg05@gmail.com) y [raulg@ibmpas.org](mailto:raulg@ibmpas.org)

**Chubut:****Juan Carlos Garitano; Rawson**

Ministro de Ambiente y Control del Desarrollo Sustentable

[jgaritano@chubut.gov.ar](mailto:jgaritano@chubut.gov.ar)

**Martín Buzzi; Comodoro**

Intendente de Comodoro Rivadavia

**Maria José Aizpeolea; Comodoro**

Secretaria Privada Municipalidad

[cpmj@sinectis.com.ar](mailto:cpmj@sinectis.com.ar)

**Jorge Zavatti**

Gerente Ambiental de Aluar

[jzavatti@aluar.com.ar](mailto:jzavatti@aluar.com.ar)

**Marta Piñeiro y José Ascorti; Madryn**

Asociación de Pescadores Artesanales de Puerto Madryn – APA Madryn  
[martapineiro@yahoo.com.ar](mailto:martapineiro@yahoo.com.ar)

**Luis Pérez; Madryn**

Gerente de Alpesca (Empresa pesquera)  
[lperez@alpesca.com.ar](mailto:lperez@alpesca.com.ar)

**Teodoro Sincosky; Trelew**

Instituto Patagónico de Desarrollo Social (INPADES)  
[institutopatagonico@speedy.com.ar](mailto:institutopatagonico@speedy.com.ar)

**Jorge Schmidt; Madryn**

Empresario turístico, Avistaje de ballenas en Pto. Pirámide

**Carlos Passera; Madryn**

Empresario turístico, Empresa Causana (ex guardafauna)

**Santa Cruz:**

**Germán Rafael Montero,**

Coordinador de la Agencia Ambiental  
Municipalidad de Río Gallegos y miembro Asociación Ambiente Sur  
Av. Centenario de Infantería de Marina No 320  
Tel 02966-436917  
[ambiente@rio.gallegos.gov.ar](mailto:ambiente@rio.gallegos.gov.ar)

**Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur:**

**Nicolás Lucas**

Subsecretario de Recursos Naturales de la Provincia de Tierra del Fuego  
Av. San Martín 1402  
Tel: 02901 432807 / 431156  
[nlucas@tierradelfuego.gov.ar](mailto:nlucas@tierradelfuego.gov.ar)

**Nicolás Pincol**

Funcionario de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia  
Miembro del Consejo de Compromiso Onashaga  
Ex Observador  
[nicolas.pincol@gmail.com](mailto:nicolas.pincol@gmail.com)

**Gerardo Suárez**

Operador de Turismo  
Miembro de Compromiso Onashaga  
Empresa Patagonia Explorer

## **Miembros de Fundación Patagonia Natural**

José María Musmeci

Guillermo Caille

Ricardo Delfino

María del Carmen Taboada

Alicia Tagliorette

## ANEXO 4: RESUMEN DE LAS VISITAS DE CAMPO

### Introducción:

Si bien la mayoría del tiempo dedicado a la misión de evaluación fue usado para revisión de literatura y entrevistas individuales y grupales realizadas, los consultores también tuvieron la oportunidad de hacer viajes por tierra, particularmente por las provincias de Río Negro, Chubut, y Tierra del Fuego. Estos viajes sirvieron tanto para realizar entrevistas con el personal, con actores claves y con socios del proyecto, como para visitar algunos de los sitios de trabajo del mismo. Si bien el tiempo disponible para viajes al campo fue limitado, el equipo pudo visitar los sitios que se enumeran a continuación, aparte de los centros urbanos de Buenos Aires, Comodoro Rivadavia, Ushuaia, Rawson, Puerto Madryn y Trelew:

- a) **Reserva Municipal el Doradillo**, manejado por la municipalidad de Puerto Madryn y parte del Sitio de Patrimonio Mundial y lugar de particular importancia por ser de los pocos en el planeta donde es posible ver de cerca a la ballena franca austral muy cerca a la playa. Visitamos el observatorio de ballenas instalado en un mirador en la reserva, y charlamos con el personal del área y colaboradores del programa de educación ambiental de la reserva y de la FPN que aprovechan de la cercanía del área a Puerto Madryn para llevar grupos numerosos de estudiantes al área en programas de educación ambiental. La reserva a su vez se ubica dentro del Sitio de Patrimonio Mundial de Península Valdés.
- b) **Basurero municipal de Trelew** y sitio de desecho de aguas cloacales de Rawson y Playa Unión: A pesar del aspecto visual poco agradable de un basurero y vertedero de aguas negras que no cumple con los requisitos mínimos para ser considerado como relleno sanitario, y donde lo más visible es la presencia de cantidades impresionantes de bolsas plásticas dentro y alrededor del basurero. En los humedales de la propiedad se ve una enorme cantidad de patos, flamencos, gaviotas y aves típicas de humedales. El sitio (a pesar de su aspecto y olor) es un destino importante para los observadores de aves. Muestra claramente los desafíos en cuanto a tratamiento de aguas negras y de la basura que obviamente tienen sus efectos en la biodiversidad y eventualmente en el mar cercano, donde existe un balneario tradicional (Playa Unión) a poca distancia y cuenca abajo de estos sitios contaminados. Se espera la concreción de un proyecto del Banco Mundial que se destinaría al procesamiento de la basura de Trelew, Rawson y Madryn.
- c) **Reserva Faunística Punta Bermeja**: En este sitio pudimos hablar con representantes de la ONG co-administradora (Inalafquen) y guardafaunas de la reserva, y logramos ver el espectáculo de colonias enormes de miles de lobos marinos así como la llegada de dos orcas que pasaron muy cerca

de la playa en plan de cacería de lobos. El área goza de un buen centro de interpretación, personal profesional altamente capacitado, un acuerdo piloto innovador de cogestión con una ONG local, y enorme potencial para la educación ambiental y turismo ecológico. A la vez, la estacionalidad de las épocas de visita y otros problemas típicos de áreas protegidas están presentes, si bien en menor grado que en muchas reservas costero-marinas. Forma parte de un circuito turístico llamado el camino de la costa con gran potencial para fomentar actividades de turismo sustentable.

- d) **El Cóndor y Colonia de Loros Barranqueros:** Esta área, un balneario tradicional para la población de la cercana Viedma, es uno de los sitios de anidamiento masivo más importantes del mundo para una especie de loro. La población ha sido afectado por el comercio de loros, el envenenamiento de la colonia, el uso de dinamita para destruir parte de los acantilados para habilitar nuevos accesos a la playa, y el hostigamiento e impacto por parte de miles de turistas en las playas vecinas (que entran en vehículo hasta la playa) en ciertas épocas. Las poblaciones agrícolas cercanas ven a los loros como plaga y presionan siempre por su impacto sobre las cosechas. Pero es un espectáculo único ver a los loros en los acantilados del área, que actualmente tiene una serie de desafíos de gestión (entrada de vehículos a la playa, por ejemplo). Este pequeño sitio muestra desafíos de educación ambiental, de planificación turística, de la necesidad de lograr la protección legal del sitio como área protegida, y de los desafíos de ordenamiento territorial y turístico en la región costero-marina.
- e) **Refugio La Esperanza:** En compañía del director ejecutivo de FPN, los consultores tuvieron la oportunidad de visitar esta reserva privada de 6.700 ha, propiedad de la Fundación y del World Land Trust, localizado en la periferia norte de Península Valdés en la costa sur de la Bahía de San Matías. Pudimos observar sitios arqueológicos, áreas de estepa en recuperación después de la eliminación de ganado vacuno, y el lento proceso de restauración ecológica. También pudimos hablar con personal de la reserva sobre su programa de investigación y monitoreo ecológico y de voluntariado.
- f) **Tierra del Fuego,** se recorrieron las zonas costeras aledañas al Puerto de Ushuaia, incluidas las áreas que manejan los operadores turísticos que están en el Puerto y se efectuó una visita a las reservas de pingüinos, lobos marinos y aves costeras. Adicionalmente, se dialogó con operadores turísticos y guías especializados que cubren toda la isla.

Estos viajes, tanto aquellos con visitas específicas como la simple observación durante los largos viajes por tierra entre Puerto Madryn y Viedma en el norte, y Puerto Madryn y Comodoro Rivadavia en el sur, pasando por zonas urbanas, estepas, zonas ganaderas y de cultivos, y regiones costeras, permitieron ver en

el campo varios de los problemas y desafíos, así como los ricos recursos patrimoniales que existen en la región Patagónica, para complementar lo revisado en la literatura y lo captado mediante las entrevistas individuales y grupales.

## **ANEXO 5: LISTA DE PRINCIPALES DOCUMENTOS CONSULTADOS**

### **ANNUAL PERFORMANCE REPORTS - PROJECT IMPLEMENTATION REVIEWS (APR/PIR). UNDP/GEF PROJECTS (2003-2009):**

- 604\_PIR\_2003\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2004\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2005\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2006\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2007\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2008\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2009\_ARG02G31.pdf
- 604\_PIR\_2009\_Jul\_Dic\_ARG02G31.pdf (v. preliminary Abril 2010)

### **CDRs\_ARG02G3 (2006- 2009):**

- CDR\_2006\_ARG02G31.pdf
- CDR\_2007\_ARG02G31.pdf
- CDR\_2008\_ARG02G31.pdf
- CDR\_2009\_ARG02G31.pdf

### **DOCUMENTOS DEL PROYECTO “CONSOLIDACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MANEJO DE LA ZONA COSTERA PATAGONICA PARA LA CONSERVACION DE LA BIODIVERSIDAD (ARG/02/G31)”:**

- Project\_Document\_for\_WP\_GEF1997.pdf ([www.gefonline.org](http://www.gefonline.org)) (Inglés)
- Project\_Document\_GEF1999.pdf ([www.gefonline.org](http://www.gefonline.org)) (Inglés)
- Prodoc\_E1\_2002\_ARG02G31.pdf (Español)
- Prodoc\_E2\_2005\_ARG02G31.pdf (Español)

### **GUIDELINES FOR GEF AGENCIES IN CONDUCTING TERMINAL EVALUATIONS. EVALUATION DOCUMENT N° 3, 2008.**

### **INDEPENDENT MID-TERM PROJECT EVALUATION, PREPARED FOR UNDP/GEF AND THE GOVERNMENT OF ARGENTINA BY ALLEN D. PUTNEY (TEAM LEADER) Y ALEJANDRO ROBLES, JULY, 2005:**

- Mid\_Term\_Evaluation\_ARG02G31\_2005.pdf

### **INFORME FINAL. PROYECTO ARG/02/G31 GEF-PNUD. ABRIL 2010:**

- Sintesis\_Ejecutiva\_Proyecto\_Arg02G31 y MCI.pdf
- Informe\_Final\_Proyecto\_Arg02G31\_v5.pdf
- Anexos Informe Final\_Arg02G31 (DVD con 113 Anexos)
- Consorcio Directivo\_Proyecto\_ARG02G31 y Actas.pdf
- Lista Principales Publicaciones\_Proyecto\_Arg02G31.pdf
- METT\_ARG02G31\_Abril 2010\_v2.pdf
- Clipping de Medios\_Arg02G31.pdf (2008 -2009)

**ANEXO 6:  
CUESTIONARIOS UTILIZADOS Y RESUMEN DE RESULTADOS**



## Anexo 6a

### Formulario de Evaluación Utilizado



**Proyecto ARG/02/G31 GEF-PNUD “Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la Biodiversidad”**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO**

<b>1</b>	Nombre y cargo del entrevistado	
<b>2</b>	Región/Provincia/Ciudad	
<b>3</b>	Continúa trabajando en la institución que colaboro en la ejecución del proyecto?	

#### **2. PERTINENCIA Y COHERENCIA**

##### **2.1. DISEÑO**

2.1.1. ¿El diseño del proyecto respondió a las necesidades del país y a la situación de la biodiversidad marina y costera patagónica?

1.  Ampliamente
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

2.1.2. ¿Los objetivos y resultados esperados resultaron realistas y concretos?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

2.1.3. ¿Las estrategias y actividades realizadas resultaron consistentes y adecuadas para lograr los objetivos y resultados propuestos?

1.  Adecuadas
2.  Poco adecuadas
3.  Nada adecuadas
4.  Ns/Nc

2.1.4. ¿Cómo considera que ha contribuido el Proyecto al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Biodiversidad?

1.  Contribución relevante
2.  Contribución moderada
3.  Contribución baja
4.  Ninguna contribución.
5.  Ns/Nc

## **2.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

2.2.1. ¿Considera que los indicadores definidos por el Proyecto, permiten una adecuada medición de los avances y resultados esperados?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

## **3. EFICACIA**

### **3.1. RESULTADOS GENERALES**

3.1.1. ¿En qué medida considera se han alcanzado los **resultados** propuestos para el proyecto?

1.  Ampliamente
2.  Moderadamente
3.  Escasamente
4.  Ninguna
5.  Ns/Nc

3.1.2. ¿En relación a los **indicadores** previstos en el proyecto, en que medida considera que se han alcanzado?

1.  Ampliamente
2.  Moderadamente
3.  Escasamente
4.  Ninguna
5.  Ns/Nc

3.1.3. ¿Cuáles considera fueron los **factores** internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados del proyecto? ¿Se han logrado otros efectos no previstos? Por favor enumere y provea una breve descripción:

3.1.4. ¿En qué medida considera que los **mecanismos de gestión** de las entidades públicas y de otros actores de la cooperación internacional, han contribuido a alcanzar los resultados del proyecto?

1.  Ampliamente
2.  Moderadamente
3.  Escasamente
4.  Ninguna
5.  Ns/Nc

## 3.2. RESULTADOS ESPECÍFICOS

3.2.1. ¿En qué medida considera que el proyecto ha contribuido a conservar la biodiversidad costero-marina del ecosistema patagónico?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

3.2.2. ¿En qué medida considera que el proyecto ha contribuido a que haya mayor acceso a la información?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

3.2.3. ¿Qué **mecanismos** relativos al diseño e implementación del proyecto considera se requiere mejorar o modificar para medir a futuro el impacto del mismo y de qué forma se deberían aplicar en una siguiente fase? Por favor enumere y provea una breve descripción

#### 4. EFICIENCIA

##### 4.1. GESTIÓN

4.1.1. ¿En que medida considera que resultó adecuada la estructura de gestión a nivel regional y nacional para la implementación del proyecto?

1.  Muy adecuada
2.  Poco adecuada
3.  Nada adecuada
4.  Ns/Nc

4.1.2. ¿Cuál considera es la relación costo-eficacia del proyecto en términos de los recursos invertidos y los resultados alcanzados?

1.  Muy alta
2.  Alta
3.  Moderada
4.  Baja
5.  Ns/Nc

4.1.3. ¿En su opinión, cuáles considera han sido las fortalezas y debilidades del mecanismo de gestión? Por favor enumere y provea una breve descripción:

## 5. APROPIACIÓN

5.1. ¿En qué medida considera han participado los actores (ONGs nacionales e internacionales y entidades de gobierno) en la implementación, iniciativas y en la gestión asociada al proyecto?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

5.2. ¿Cómo considera contribuyen la participación de los actores clave a la sostenibilidad y efectividad del proyecto?

1.  Mucho
2.  Poco
3.  Nada
4.  Ns/Nc

5.3. ¿Qué dificultades han encontrado los actores clave para participar?  
Por favor enumere y provea una breve descripción:

## **6. SUSTENTABILIDAD**

6.1. ¿Cuáles considera son los principales factores que están influyendo en el logro o no logro de la sostenibilidad del proyecto?

Por favor enumere y provea una breve descripción

## Anexo 6b

### Resumen de Resultados de Entrevistas Realizadas

A continuación se sintetizan las entrevistas claves, en particular, se han volcado como una muestra representativa de los contenidos relevados. Muchos de los contenidos de las mismas se han reiterado en las entrevistas y por eso no se volcaron todas en este anexo (*aunque se dispone de las grabaciones pertinentes*)

**Jorge Schmid**  
**Punta Ballenas – Empresario**  
**Puerto Pirámides - Chubut**

Existe una continua interacción con la FPN, incluso se asesoran mutuamente. Considera que la fundación hace un muy bueno trabajo. Su empresa ha colaborado con la fundación siempre que se lo han solicitado. Por ejemplo la fundación ha trabajado mucho con el tema de las picaduras de gaviotas a las ballenas y ellos transportaban gratis al personal para que realizaran las investigaciones.

Ellos conviven con la basura del Golfo Nuevo, en una oportunidad hicieron campañas de concientización y recolección de residuos, pero en realidad apuntan a que la gente no la tire. Para ellos las bolsas de nylon son la mayor amenaza ya que hacen dificultosa la navegación provocando problemas técnicos en las embarcaciones. Con los cruceros no tienen problemas por que en la época que llegan ya no hay ballenas. El período de avistajes de ballenas es del 1° de junio al 15 de diciembre. Durante los restantes meses realizar avistajes de aves en Pirámides. Sin embargo para ellos la temporada alta es de septiembre a noviembre donde trabajan principalmente con extranjeros y en la temporada baja, de junio a agosto se dedican a los grupos de chicos en viaje de estudios. Pero el trabajo depende mucho del contexto nacional e internacional.

Sus embarcaciones no generan basura ya que tienen motores ecológicos y además poseen normas de seguridad e higiene que cumplen con rigurosidad. Tienen junto a otras 7 empresas una concesión para prestar el servicio otorgada por el gobierno provincial por un periodo de 10 años. Pagan por ello a la provincia un canon fijo anual que varia año a año, comenzando con \$200.000.- en el año uno hasta llegar a los \$600.000.- en el año diez.

Es un proyecto muy ambicioso, el de FNP, ya que la costa patagónica tiene aproximadamente 4.000km, pero puede lograrse con el tiempo. Algunas costas son muy difíciles de llegar, hay que tratar que el acceso se mas fácil, que aquellos que tienen propiedad sobre las playas faciliten la llegada a aquellos que quieren ayudar y también tratar de que no generen basura.

La fundación los ayuda en la transmisión de conocimientos y capacitación, deben lograr dos habilitaciones, una del área de turismo provincial y otra de la Prefectura Naval Argentina. Las ballenas aumentan su población en un 8% anual. Esto se debe en parte al desarrollo y aplicación de las buenas practicas en el sector, es un sector muy maduro y en el cual son todos profesionales.

La fundación ha logrado generar confianza a través del tiempo y han logrado el apoyo local pero no para realizar un proyecto tan grande. Para ellos son una ONG de consulta, a la que se puede recurrir por que son bien intencionados.

***Carlos Passera***

***Empresario – Guarda Fauna y Periodista***

Posee una agencia de viajes de turismo de naturaleza. Tiene relación con FPN desde los comienzos de la fundación, había trabajado con algunos de sus integrantes en diversas oportunidades. Realiza una mezcla entre turismo y conservación, es un trabajo en conjunto.

FPN pudo trazar una línea, brinda los elementos necesarios para aquellos que tienen que manejar los recursos. La fundación ha hecho que la comunidad se interese por los recursos naturales a través de talleres y comunicación con fundamento. Tienen que profundizarlo más pero van por buen camino. Es una combinación entre la generación de conciencia en la población con una base científica.

Su clientela es fundamentalmente europea y de habla inglesa, se manejan por demanda y forman grupos de no más de 20 personas. La repetición de clientes es de un 33%. En algunas ocasiones empresas y particulares los contratan para dar charlas. Piensan que sería bueno que FPN o FVS dieran las certificaciones de esas charlas.

Ahora hay más aéreas protegidas. Ellos forman a los guías, el guía local tiene que hacer un curso para ser acreditado, alguno de ellos son biólogos. Alguno de los viajantes y conservacionistas donan dinero, incluso donaron dinero para la compra de La Esperanza.

Tienen que ser muchos más agresivos y lograr firmas con los que administran los recursos para lograr los objetivos. No hay armonía entre el uso de los recursos y la conservación de los mismos. En toda reserva sería bueno que sea obligatoria la entrada con guía porque los individuales no saben como manejarse para la conservación.

***Juan Garitano***

***Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable-Chubut***

***Miembro del Consorcio Directivo del Proyecto***

Las relaciones son esenciales, se pasa a un compromiso en la etapa de implementación. En el parque Camarones hay tres actores principales: el Estado Nacional, el Provincial y FPN. Este es el primer parque interjurisdiccional. Se comienza a generar el plan de manejo.

No tiene críticas al mecanismo de gestión, desde el punto de vista institucional fue una herramienta útil.

Cree que la segunda etapa debería tener más intervención. Hay que poner más trabajo. “El instrumento ya está logrado ahora hay que ir a la práctica. Me gustaría ir a la acción juntos.”

Es difícil manejarse con el sector privado. Cuando se ponen restricciones a las acciones, entonces las relaciones se ponen tensas. La pesca en general es una actividad muy pesada.

Es un buen modelo de ONG, de interacción entre los gobiernos provinciales, nacional y la FPN. Hay una buena relación institucional con los gobiernos de las provincias patagónicas. El proyecto es bueno porque nuclea a todas las provincias patagónicas. No está muy de acuerdo en que se incluya a Bs. As en la próxima etapa del proyecto. “Bs. As. está lejos de las provincias.....es otro planeta”. No es la misma costa, aunque en algún punto hay que integrarla. La Patagonia tiene una mejor calidad de conservación que Buenos Aires.



**Marcelo Santos**  
**Subsecretario de Pesca**  
**Miembro del Consorcio Directivo del proyecto**

La sustentabilidad política de una iniciativa donde se incorporan miembros de la sociedad civil y gobierno es crucial.

Al principio generaba desconfianza el trabajo con una ONG, pero claramente fu muy útil, ha generado un marco estable de relación entre todos., ha sido un proceso de aprendizaje mutuo.El éxito de proyecto radica en que se ha ido construyendo entre todas las partes y en el alto nivel técnico de su personal. Muchos proyectos de la cooperación o del financiamiento internacional están aislados de la realidad política del país y por eso fracasan, hay que tener en cuenta los impactos de los períodos electorales y este proyecto y el que se está preparando los trascienden. Han tenido también una importante misión esclarecedora hacia los sectores que deciden en las provincias y por, supuesto con el sector privado, que en pesca es crucial

**Raúl Chiesa**  
**Nación**  
**Administración de Parques Nacionales.**  
**Miembro del Consorcio Directivo del proyecto**

Parques en su historia tiene solamente el Parque Nacional Tierra del Fuego (1996). Se esta gestionando para que el limite llegue al Beagle.

Son fondos que antes no se tenían. El proyecto contribuyo a promover el componente costero marino. APN fue concebida en 1984, tiene un único objetivo de conservación terrestre. No se ve a menudo conservar el mar. Hasta el año 50 se cazaban lobos y elefantes marinos, pero luego Perón lo prohibió. Patricia Gandini, presidenta de parques, es investigadora y fue consultora de FPN.

El éxito de proyecto radica en su relación con la realidad. Muchos proyectos internacionales están aislados de la realidad. Los objetivos de la Fundación son compatibles con los de APN. Los mecanismos de gestión han contribuido ampliamente a alcanzar los resultados del proyecto. Generaron una tradición de participación de diferentes entes.

**Oscar Echeverria\***  
**Atilio Namuncurá**  
**Viedma / Río negro**  
**CODEMA (Secretaria General de la Gobernación)**  
**\*Miembro del Consorcio Directivo del Proyecto**

Participo de la preparación del nuevo proyecto.

Fue productivo que fueran de dos provincias diferentes. La Fundación esta tratando de colaborar ahora con la provincia de Chubut. Pero las relaciones internas son tensas por combates en intereses de otras áreas productivas como pesca. También se producen problemas con otras provincias. Sería bueno que se cumplan con los acuerdos internacionales. No se encuentra una política nacional. Son las autoridades locales las que tienen que pelear. Monitoreo de mar.

Tenemos una relación de confianza. Nunca creímos que podíamos tener esa relación con una ONG. Tiene un sustento técnico importante, sino no lo hubieran acompañado en otro proyecto. En relación con las ONGs tiene que ver con otro tipo de ONG. En la auditoria de ALPAT fue muy crítica. Convencidos del resultado, acompañamos pero expresan desacuerdos. ALPAT fue en medio del anterior proyecto a ayudarlos con algunas cosas como, explicar que es una

auditoria, las SA hay una madurez en la participación.

Otro conflicto en la SA por afección del mar y pila de metales pesados.

Se realizaron talleres de comunicación. Actuaron todos los componentes. Alguien de comunicación y alguien de capacitación. La fundación hizo entender que la participación es obligatoria e indispensable. Encontrar caminos para obtener resultados. Esta en valor de áreas y recursos, con metodologías claras. Análisis de efectividad.

Han logrado recuperar recursos y herramientas, autofinanciamiento, capacitación. En tres años los avances de Rio Negro fue muy grande.

Un tema que nos traumo fueron las comisiones costeras. Este fue a nivel de todas las provincias. En SAO se crean las autoridades locales de conservación, estas funcionan. No ha habido factores externos. Mecanismo fundamental de interacción.

Se han logrado vínculos que siguen más allá del financiamiento. "si teníamos mas recursos los poníamos en la FPN".

Con relación a la sustentabilidad han durado mucho más allá de otros proyectos GEF. Ha ayudado al CODEMA a ser más sustentable en terminación de planes de manejo.

Con parque podría funcional sin cambiar la forma de decisión. En CODEMA lo trabajan. Existe el Parlamento Patagónico.

En cuanto a las recomendaciones para la institucionalización se deberían unificar normativas. Hay temas en que no hay opinión a lo diferente. Habría que cambiar la ley (Atilio). Hay acuerdo que se permiten en el pacto federal ambiental, se pueden acordar mecanismos.

Es un problema cuando llega a cada bloque en el parlamento, quieren contribuir y generar problemas. Los acuerdos son fáciles. Buscan mecanismos más ágiles entre las provincias.

### **LUIS PEREZ**

***Puerto Madryn***

***ALPESCA. Gerente de Recursos Humanos y relaciones institucionales***

Tiene relación con la FPN desde hace trece años. Del cuidado del recurso pesquero. Hay especies como el langostino que pueden hacer colapsar el recurso. Hemos trabajado con Greenpeace en el cuidado de la merluza. ALPESCA produce alimentos con valor agregado. Es importante para nosotros la sustentabilidad del recurso. Las campañas de concientización fueron muy grandes. Se comenzó con el intercambio de datos. La fundación Patagonia natural hizo las veces de nexo con Greenpeace. La empresa tiene más de cincuenta años en el mercado y posee los barcos para pescar merluza fresca, alrededor de 95 toneladas por barco, por viaje. Se hacen productos de impecable calidad. Debería haber redes no vistas o monitoreo en zona por el INIDEP. Examinan otros mecanismos en zonas protegidas. La ley de pesca menciona que no se puede arrojar nada al mar, que hay especies que no son comerciables, estos aprendizajes son importantes para la puesta en marcha de futuras iniciativas. La experiencia de *Observadores a Bordo* a nivel nacional no fue buena debido a los inspectores, en cambio si fue una buena la experiencia en Chubut donde fue realizada por el equipo de FPN. En relación a la eficacia uno de los factores que ha contribuido al logro de los resultados fue la contracción al trabajo que tiene la FPN. En cuanto a la contribución por parte de los actores clave a la incidencia del proyecto, este hubiera sido un fracaso multiprovincial si no hubiera estado en manos de las provincias y si a cargo del Estado.

Deben mejorar el manejo de información hacia la comunidad, la Fundación tiene muy bajo perfil, no son autopromotores. Si bien esto es una política de la Fundación le falta una estrategia de marketing.

Con relación al sector pesquero, es necesario que éste se concientice más sin generalidades por la sustentabilidad de recursos. Un mejor manejo sería como el de observadores.

Tienen un bajo perfil como sistema de vida y los recursos que les hemos dado han sido utilizados correctamente, son austeros. La pesca artesanal y la industrial no chocan por las diferencias en el tipo de pesca.

Con relación a la sustentabilidad fue importante vender el Proyecto para conseguir sponsor en forma permanente. Siempre les financiamos todo, pero desde hace algunos años no les damos dinero, pero si en recursos físicos como vehículos, etc.  
Tiene muchos y buenos contactos como así también buena prensa.

***Martín Buzzi***

***Intendente de Comodoro Rivadavia, Chubut***

Así como hay pampa verde acá tenemos “la pampa azul”. El bosque fue visto como recurso de preservación. Vamos a darle forma a un parque usando el trabajo del GEF, desde el Ministerio desde el 2004. En el 2008 se construyó el Parque Marítimo (2 millas de mar), con esto se disparó la creación de otros parques.

La primera víctima en la industria del petróleo. La operadora puso un abogado para defenderse. No desplegaron barreras, los elementos de contención fueron los del puerto. Había equipos de 300 personas trabajando, 25 equipos bombardeando. Sin el GEF no se hubiese podido hacer un parque nacional, es condición necesaria. Los que pueden pensar alternativas deben tener lugar para que existan en serio. La Fundación vio que aquí había oportunidad de trabajar en conjunto y ellos mismos se acercaron con un proyecto viable. Se está llevando a cabo con cooperación francesa el Instituto del Mar es funcional a la industria que tenemos, sino podemos capturar merluza. Es la manera de generar pertenencia, la participación. Hay que construir confianza. Se está buscando autonomía para generar un proyecto con objetivos nacionales de pesca trabajando para Mar del Plata. No se identificaron problemas, se trabajó conjuntamente, hubo entendimiento. Nuestra generación tiene problemas para ver escenarios posibles. Tiene mucho poder de veto pero poco poder propositivo y control sobre el estado. Cada vez hay menos personas que se carguen la mochila al hombro. “La FPN se carga la mochila con piedras”

***Marta Piñeiro***

***Asociación de Pescadores Artesanales de Puerto Madryn – Red internacional RECOPADES Madryn Chubut***

El diseño y los objetivos del proyecto responden escasamente a las necesidades de la comunidad. Estos están inmersos en su problemática, recién ahora tienen posibilidades de aprovechar la estructura de FPN. El golfo es un área de pesca y conservación, se mantiene un equilibrio. No hay asentamientos turísticos. Sería bueno que los pescadores tuvieran más protagonismo y una alianza a futuro con la Fundación. El estado no juega el papel que tiene que jugar. La pesca artesanal tiene monitoreo desde el año 93 por parte de la academia. Han sido consultados antes de comenzar con el proyecto. Tienen más recursos humanos y técnicos. Realizaron un diagnóstico pero sin ayuda de la fundación. “hay que reconocer que es una fundación local”. El mayor aprendizaje pudo haber sido en lo político. Tampoco se demanda tanto. Se realizan buenos talleres de capacitación pero no pueden asistir por que ellos trabajan, aunque recibieron ayuda en el tema de la comercialización. No han participado del diseño pero siempre, durante los 10 años, han tenido espacio y contactos nacionales e internacionales “el mundo no es tan grande como parece”.

Sienten que hay mucha competencia entre ambientalistas y pescadores artesanales. Antes había mucha desconfianza entre los pescadores y la fundación. Antes solo se había realizado una sociedad con el CENPAT. No ha habido contacto con otras zonas de Patagonia. En el 2001 se crearon muchas organizaciones de pesca. Hay una reunión de pescadores artesanales. La decisión sobre la red de arrastre es fuerte con los otros.

***Nicolás Lucas***  
***Secretario de ambiente y Desarrollo Sustentable***  
***Tierra del Fuego, Antártica e Islas del Atlántico Sur***  
***Miembro del Consorcio Directivo del proyecto***

Proviene del ámbito de la sociedad civil, esta en el cargo hace 2.6 años. No sabe si va a poder terminar la renovación de su área en el año y medio que queda antes de la renovación de autoridades.

El proyecto en términos de pertinencia le parece correcto pero él no participó porque Tierra del Fuego entró tarde. Le parece que el principal mal es la burocracia y los gobiernos provinciales son elefantes difíciles de movilizar, juntan información que luego no usan.

Con respecto a la eficiencia no sabe cómo se usaron los recursos, aunque estima que fueron usados correctamente. Los resultados obtenidos fueron en función de lo planeado, pero las cosas que dependen del gobierno no está seguro, lo propio vale para la sustentabilidad, sí en la empresa privada a nivel turismo, en pesca también. Si logró la sustentabilidad institucional, también con respecto a los observadores, pero el canal de información debe ser usado intensamente para provocar efectos.

La costa es muy grande y la provincia no puede controlar los 120 Km de áreas protegidas. Necesita más involucramiento de Sociedad Civil. Le propuso a FPN que se instale aquí para apuntalar las acciones del Gobierno.

***Nicolás Pincol***  
***Representante Patagonia Explorer, miembro fundador de Compromiso Onasha.***  
***Ushuaia – Tierra del Fuego y funcionario del área de turismo del gobierno Municipal***

Ex observador en los barcos de operadores turísticos en nombre de Compromiso Onasha (es el nombre indígena del Canal de Beagle). Continúa como voluntario en el compromiso. Los operadores lo recibieron muy bien. Desde que terminó el proyecto no se hacen más observaciones. Se terminó el manual de aplicación del compromiso (lo hizo una consultora externa) y ahora esperan el compromiso de los operadores para dotar de recursos.

Está muy comprometido con la fundación, aunque se requiere más compromiso de los actores gubernamentales y de la Universidad (es estudiante de turismo)

Los Operadores en el Puerto de Ushuaia están muy comprometidos con los siguientes puntos: i) nivel de ruidos de las embarcaciones; ii) cantidad de embarcaciones y iii) cercanía a las reservas de lobos, leones y aves. Lo comentó con orgullo como una originalidad de esa zona, un consenso elaborado entre operadores, no conocía el proyecto. Pensó que era una iniciativa local.

***Equipo de Proyecto  
Fundación Patagonia Natural***

El proyecto terminó en diciembre de 2009 pero a pesar de eso varios de los entrevistados mantienen una relación con FPN.

Consideran importante el trabajo interdisciplinario, interrelación entre todas las áreas. Realizan trabajos en pareja. Tienen un organigrama horizontalista. También trabajan con pasantes e investigadores.

Se relacionan con diferentes actores para la realización de taller y eventos en general, luego esos mismos actores en sus diferentes comunidades se apropian de las iniciativas. Como parte de una estrategia de sustentabilidad se puede ver como colaboradores financiados por el proyecto luego pasan a formar parte de los staff provinciales. El proyecto sirvió para construir capacidad local, una apertura filosófica para generar nuevos socios estratégicos y conseguir algunos beneficios. Se realizó un encuentro de comunicadores en toda la costa patagónica, se está coordinando un postgrado en comunicación ambiental con la Universidad de Comodoro Rivadavia y la Universidad de la Plata. Muchos de los participantes a estos cursos de agentes ahora tienen puestos en niveles de decisión. El proyecto ha dejado mucho producto tangible, mucha información. Tienen entre 8 y 10 personas contratadas por el proyecto fuera de Madryn. También contratan a especialistas, universidad, ong's, etc. De las localidades en las que van a trabajar. Para ellos su fortaleza es la estabilidad de su staff fundador, más allá del personal de la fundación. Las relaciones interinstitucionales son para ellos muy importantes. La carta orgánica fue aprobada por unanimidad y en relación a la cuestión ambiental tuvo su génesis en la FPN. Tienen una muy buena relación con PND como ONG desde la implementación del proyecto. Tenían una gran independencia por que venían de 4 o 5 años de sobrevivir sin ningún proyecto GEF, pudieron salir adelante sin trazar con cancillería en cosas que estaban por fuera de los principios de la fundación.

PNUD – Panamá cambia permanentemente las reglas del juego. El GEF SEC tiene buena llegada. Helen siempre realiza comentarios pertinentes que hacen que el proyecto cuando salga sea solido. Tienen una excelente relación con los últimos representantes residentes de PNUD. Con relación al marco de trabajo consideran que este es muy rígido el tema de los honorarios y la movilidad, lo que hace muy difícil el trabajo de campo.

***Equipo de Proyecto  
Fundación Patagonia Natural***

***Maria del Carmen Taboada- Coord. Adm., Griselda Sessa – Coord. Área Educación, Ingrid Lucero Parada- Coord. Área Comunicación y María Elena Caramuto – Coord. Participación Pública.***

Fue necesario un diagnostico de acción permanente. El diagnostico inicial va cambiando y ajustándose a la realidad de la región.se van generando estrategias que responden a sus necesidades.

Todo fue consensuado con la organización, cada cambio que se pensó era adecuado, siempre teniendo en cuenta la línea general del proyecto. Los objetivos generales son tan amplios que le permitieron moverse dentro de esa línea. El cambio en el área de comunicación fue todo un proceso de crecimiento. Fue cambiando la composición del equipo desde un lugar más técnico a uno más amplio incluyendo a la educación y a la comunicación.

La sustentabilidad se fue dando a través de las capacitaciones y el trabajo en conjunto con la comunidad y los organismos de gobierno provinciales y municipales.se incidió fuertemente en la comunidad y se dejó una capacidad instalada. Trabajaron en conjunto con la Facultad

Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO- armando un curso virtual de herramientas de gestión que surgió del pedido y la necesidad de la comunidad.

En relación a la comunicación fue cambiando el perfil de los informes técnicos haciéndolos en un vocabulario mas comprensible para la comunidad, los mismos se suben a la Web de la FPN y también se distribuyen mediante un sistema de distribución. No tuvieron problemas con el presupuesto el que era bastante adecuado a cada línea y además muy flexible a la hora de hacer algún cambio. En algunos casos contaban con la colaboración de los socios en relación a los viáticos ya que los del PNUD no coinciden con la realidad. Este fue uno de los obstáculos que se les presentaron, aunque también tuvieron algunos inconvenientes en un principio para integrar al equipo la parte social, con el tiempo esto fue superado. Durante la primera etapa fue muy difícil involucrar al gobierno. La burocracia demora mucho las cosas. Equilibrar las cuestiones políticas entre los diferentes municipios y la gobernación fue una ardua tarea.

Los medios de comunicación les facilitaron mucho las cosas. Tienen una red, vigente aun finalizado el proyecto, de periodistas que están atentos a cualquier estrategia de comunicación que la fundación quiera difundir. Todas las áreas de la fundación siguen funcionando aunque reducida. La comunidad les sigue pidiendo apoyo, “ellos no saben que el proyecto termino”. Tienen sustentabilidad económica e institucional, aunque una buena estrategia de sustentabilidad seria que todo el equipo de la fundación sea de planta estable.

#### ***Equipo de Proyecto***

##### ***Fundación Patagonia Natural***

***Guillermo Caille, coordinación técnica y encargado componente pesca; Ricardo Delfino S, encargado componente AA.PP.; Alicia Tagliorette, encargada componente turismo; Julián Andrezjuk, encargado componente rescate de fauna.***

Si bien su área de acción no fue en toda la zona marina costera nacional, el equipo del proyecto logro buena coordinación y complementariedad con otros proyectos similares y conjuntamente respondieron a las necesidades del país. Estos fueron el proyecto de Rio de la Plata (binacional) y el proyecto federal de los mares abiertos nacionales. En el área de turismo, el proyecto fue pionero en su conceptualización y, también en el área de efectividad de manejo de APs. Hubo buena articulación hacia el norte con autoridades y proyectos provinciales y nacionales.

Los objetivos fueron concretos pero iban cambiando también. Por ejemplo, Tierra del Fuego se convierte en provincia. También hubo que hacer ajustes luego de que el país venia saliendo de una crisis económica. Al inicio por política nacional no hubo coordinación con Chile y hoy día la política es de colaboración. Las estrategias fueron flexibles y respondiendo a cambios en el contexto. Un ejemplo fue en Punta Tombo. Cambios en las autoridades a nivel provincial requiere un esfuerzo constante para mantenerlos informados y mantener la colaboración mediante el manejo adaptativo. Los procedimientos y lineamientos del manual de operaciones del GEF a veces hacen que estos ajustes sean difíciles. El proyecto también iba descubriendo oportunidades y necesidades no mencionadas el documento del proyecto, por ejemplo en el caso de tortugas marinas mediante colaboración con la iniciativa PRISMA, por el hecho de que las tortugas están expandiendo sus rangos.

El proyecto fue consistente con la estrategia particularmente con lo referente a la zona costera, ayudó a lograr metas de la estrategia nacional en áreas como APs, contaminación y especies clave. Se realizaron actividades de promoción y educación ambiental relacionadas con las metas de la estrategia nacional de biodiversidad. Consideran importante señalar los cambios entre GEF3 y GEF4 que ocurrieron durante el proyecto, en el sistema METT de evaluación de efectividad de áreas protegidas. En cuanto a los protocolos CDR, hubo 10 revisiones administrativas y nunca hubo necesidad de hacer grandes ajustes o una revisión sustantiva de los sistemas y controles administrativos. La arquitectura ha sido solida y los pequeños ajustes han permitido ampliar el periodo de ejecución.

El proyecto alcanzo los resultados propuestos tipo producto pero también fue muy importante

los logros a nivel de proceso.

Las exigencias e indicadores solicitados en el GEF4 fueron diferentes al GEF 3 y hubo que ir adaptándose a estos cambios.

La asociación con múltiples actores ha influido positivamente. Por ejemplo, en el caso del avistamiento de ballenas. Hubo una actividad hostil al inicio y se logró superar. Los gobiernos confían en la habilidad de FPN de poner en marcha programas.

El componente de rescate y su trabajo en relación a los derrames de petróleo ha ayudado a solidificar el apoyo de los gobiernos provinciales de Chubut y Santa Cruz. En los campos de APs, rescate, especies clave y turismo responsable el impacto es claro y notable. Ha contribuido a fortalecer “La Marca Patagónica” y el proyecto ayudó a articular manejos fragmentados, por ejemplo con foros de usuarios. La primera etapa también fue vital en lograr zonas de no pesca, el plan nacional sobre tiburones, políticas sobre impacto de la actividad pesquera en las aves, y en fomentar la adhesión de Argentina a la convención hemisférica sobre tortugas marinas.

Será importante dado la ampliación de cobertura del proyecto nuevo tener una pequeña oficina de enlace en Buenos Aires y tener presencia física en Tierra del Fuego. El tener un steering committee ahora es requisito de PNUD /GEF y ha dado buenos resultados de por sí. Es considerado como algo positivo que el proyecto no trató de crear replicas y oficinas completas en cada provincia a pesar de las distancias y dificultades logísticas.

Hubo casos donde actividades y puestos creados por el proyecto fueron absorbidos por los gobiernos regionales, como en el caso de los observadores pesqueros.

Si bien el proyecto estaba manejado por componentes hubo bastante cooperación y coordinación entre el personal de los componentes; fue normal que para cualquier actividad hubo participación de 2-3 componentes.

En el caso de San Antonio, el grupo promotor tomó acción sobre el problema de plomo resultado de una planta de procesamiento viejo... Ahora hay un gran proyecto BID dando seguimiento en la mitigación.

Cosas malas: la inestabilidad estacional y político.

El proyecto ha tenido impacto internacional en la región—en Chile y Uruguay. También participaron en la red de reservas naturales urbanas de la Patagonia Austral con participación de colegas de Puntarenas Chile. Buscan articulación y ganancia mutua. También hubo intercambio de experiencia con el proyecto GEF para fortalecer el sistema nacional de áreas protegidas de Uruguay.

Los consejos provinciales costero-marinos creados, como en Río Negro, no funcionaron bien. Hubo problema de superposición de jurisdicciones, y problemas en que dependencias claves no fueron representados—como en el caso de ordenamiento territorial, que está dentro del Ministerio de Turismo y no existía la coordinación necesaria con el Ministerio de Ambiente.

El consorcio directivo salió de los resultados de la evaluación de medio término sobre la necesidad de crear un steering committee. En la segunda parte del proyecto el consorcio tuvo un papel importante.

Debe haber un papel más activo para gobiernos municipales particularmente que con la ampliación del nuevo proyecto a BA la cantidad de municipios se amplía bastante.

**Diego Moreno**

**Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA)**

FVSA no ha participado activamente en el proyecto GEF como tal específicamente pero que tiene buena relación de trabajo con FPN en general. En su opinión el proyecto tuvo buenos resultados y logros, en particular el de posicionar el tema de áreas protegidas marinas en la agenda política, la FPN y el proyecto GEF jugaron un papel importante en ese logro. El esfuerzo no fue solo de FPN, sino que estuvo acompañado por muchas instituciones públicas y de la sociedad civil.

El Foro del Mar Patagónico fue una instancia de coordinación sobre la zona costero marino de la Patagonia.

En cuanto al alcance de los objetivos del proyecto, hicieron buen trabajo con el bycatch (pesca de acompañamiento) que incidió en mejoras políticas pesqueras, igual que en el caso de la explotación petrolera, aunque. Habría que abordar aún mas en el siguiente proyecto los temas de explotación petrolera y pesca. En el nuevo proyecto se debe ser cauteloso demostrando previsión en cuanto a explotación de recursos, hacer el ordenamiento marino y buscar consenso para excluir de la explotación a sitios sensibles y proponer buenas prácticas para la pesca y el aprovechamiento petrolero.

En el tema de reservas privadas se debe promover más la red de reservas privadas. Hay unos 100 en Argentina y cubren 1 millón de ha. Sin embargo el tema ha tenido poco desarrollo. Hay que crear incentivos fiscales, dar capacidad, asistencia técnica y difusión para promover el turismo en las reservas privadas.

En cuanto a las municipalidades hay muchos con acciones pero a veces hay conflictos con gobiernos provinciales.

En vez de enfocarse en especies específicas, debe haber atención a tres temas en el futuro: i) Ordenamiento territorial marino; ii) Uso sustentable (turismo, manejo pesquero y explotación petrolera como ejes importantes) y iii) Áreas protegidas---dice que hay progreso pero hay que trabajar más en los procesos para garantizar su buena gestión.

Sobre el caso de las ONGs, hay que promover su creación y fortalecimiento en Patagonia, hay muchas pero la mayoría están en el centro del país.

En cuanto a cambio climático, hay bastante preocupación en la población urbana de Buenos Aires, casi tanto como la que hay para la crisis económica, según encuestas. Se necesita mas trabajo sobre la línea base para medir cambios, trabajo en escenarios. FVSA lo ve como un tema transversal. Han hecho algo de trabajo sobre posibles impactos en krill en la Antártida. Se debe tomar en cuenta el cambio climático en el ordenamiento territorial. Es importante pensar en fortalecer FPN para que sea más que el proyecto GEF. Es importante fortalecer la institución para poder sostener resultados y para que la organización tenga mayor independencia de muy pocos donantes.

**Lic. Oscar Padin**

**Director Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad**

**Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable**

**Miembro del Consorcio Directivo del proyecto**

En el esquema de gestión el consorcio funciona pero es necesario un salto cualitativo publico/privado con otra estructura un consorcio de un fondo. Para ejecutar tener que tener una FPN solida. Nosotros tenemos que elegir un implementador fuerte.

En base a su conocimiento del proyecto considera que se han alcanzado los resultados y que la estrategia fue uno de los logros de la FPN, mecanismos participativos, acercamiento, etc.



El consorcio fue muy eficiente. No puede aislarse de otras actividades hechas en conjunto. Compartieron y replicaron actividades. Tienen buen dialogo con PNUD y demás. Los personajes que intervienen en esto son difíciles.

Cuestiones de producción con externalidades complejas (petróleo, pesca y turismo). La complejidad institucional federal con diversas orientaciones impide a veces el consenso. El plan de manejo se ha ido entre la SAyDS y ONG's y menos entre gobiernos. Tiene 30 años de experiencia, de ellos 17 en el CONICET. Se ha hecho mucho y aun falta mucho, pero a una ONG es difícil pedirle tanto, aunque tengan muy buenos técnicos. Se impulso "observadores a bordo" fue un ejemplo de institucionalización, se complemento con el INIDEP que respalda al Consejo Federal Pesquero. Hubo también un trabajo muy bueno sobre captura incidental de aves marinas y el impacto que tuvo en el plan nacional de conservación albatros y petreles (ACAP) un logro en el ámbito de la presencia argentina. Es uno de los tres logros que se han concretado en relación con los pedidos de FAO y la conservación de tiburones. Se ha trabajado con el proyecto piloto y con el GEF, también en educación de efectividad con FVS.

Un aspecto negativo es lidiar con las provincias, periodo de cambio, es previsible y parte del análisis de riesgo. Lo principal es la ejecución de proyecto por parte de una ONG, siempre con perfil científico muy alto. Tanto el perfil académico como el profesional tienen tendencias sesgada, los gobiernos ayudaron a equilibrar. La naturaleza de las ONG no es llevar adelante proyectos de esta magnitud. Aquí se salvo por la efectividad del convenio por la convocatoria. Es una recomendación para incluir en todos los proyectos de ONG's tener decisión de los actores políticos. A veces es difícil en relación con PNUD y se debe esperar en el tiempo político. Con el sector privado es igual, este tiene manifestaciones en canales adecuados, no en el consorcio que es un organismo político. Estos tienen las cámaras y otras instancias. El consorcio tiene el peso de lo indelegable del estado, sin embargo se deben tener instancias de difusión. En cuanto a la sustentabilidad lo racional sería que se desarrolle con vida propia. En este caso hay cuestiones que tienen que ver con la fortaleza de las autoridades que aun queda por resolver. Hay una debilidad intrínseca en la administración, se internaliza el sistema de operadores turísticos. Hay algo que es intrínseco a nuestra estructura federal, es una debilidad que ningún proyecto puede resolver por si mismo, pueden fortalecer escenarios de gestión política. Se esta trabajando en un proyecto de ley para la conservación costera para favorecer y consolidar escenarios. La ejecución plena de la ley de pesca llevo 12 años. Relacionamiento con el sector privado por US\$ 600 millones. En el turismo es igual pero mas diluido entre quienes lo ejecutan. Hay lobistas en pesca muy grandes como España. En muchos acuerdos se debe lidiar con Gran Bretaña por la navegación de Malvinas. Las estrategias tienen que ser tenidas en cuenta. En su opinión personal como colega de gente de FPN sintió satisfacción. Es muy importante el nivel humano e intelectual de la Fundación.

#### ***Equipo del PNUD, a nivel de Argentina y a nivel de Panamá***

Se desarrollaron entrevistas en Buenos Aires con ***Daniel Tomassini*** y ***Matías Mottet*** (C Off.) y en formato virtual con ***Helen C. Negret*** (R Off. Panamá).

El proyecto tuvo buenos resultados y logros, en particular el de posicionar el tema de áreas protegidas marinas en la agenda política, la FPN y el proyecto GEF jugaron un papel importante en ese logro. El esfuerzo no fue solo de la FPN, sino que estuvo acompañado por muchas instituciones públicas y de la sociedad civil. Se han hecho "milagros" con pocos recursos. Hay diferencias entre la fundación y el proyecto, a veces no se ve la separación entre ambas cosas. El proyecto es un aporte para tener una fundación sólida. Pero PNUD debe velar por el proyecto, esto es una argumentación "cíclica", se necesita una organización fuerte. Al principio se pensó que se iban a poder conseguir recursos de libre disponibilidad del BID para fortalecer la organización, pero eso no se consiguió, el diseño del proyecto fue muy ambicioso y complejo, la FPN ha tenido excesivas demandas.

El tema de constituir una organización sustentable integral de planificación es un tema pendiente, que va en buen camino, pero necesita más tiempo para consolidarse (hubo problemas institucionales entre distintas instituciones nacionales)

Las empresas se integraron por fuera de lo previsto y han sido una externalidad positiva. Las ONGs locales y nacionales se integraron bien y en una gran cantidad de actividades, algunas de las cuales se independizaron del proyecto y continúan independientemente de éste.

Es un punto crítico el tener una ONG que hace política ambiental, algo que podría ser percibido como responsabilidad de los gobiernos provinciales y nacional, el hecho que sea una ONG ejecutora es un desafío e impacta en los momentos de ejecución. No hay experiencia de provincias ejecutoras del GEF. Hubo dificultades con instituciones nacionales en otras etapas, pero luego se volvió a la mecánica de ejecución a través de FPN. Esto tiene impacto en al sustentabilidad económica, porque son las provincias las que deberían poner recursos de contraparte en tanto se generen los mecanismos de generación de recursos propios, esto debe ser explorado en profundidad en otras fases o en nuevos proyectos.

Frente del GEF hay un solo proyecto, en Argentina se empezó un proyecto, lo cerró (el que ejecutaba cancillería) y luego se abrió otro. Frente al GEF es un proyecto de 8 años (se entiende el tema crisis financiera), pero esto es preocupante por los costos de apoyar el proyecto.

## Anexo 6c

### Resultados de Análisis FODA con Personal de FPN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Manejo Adaptativo y Flexibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprender junto a los socios clave</li> <li>• Diseño y manejo adaptativo y participativo del proyecto</li> <li>• Flexibilidad para implementar estrategias</li> <li>• Manejo adaptativo</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Equipo Multidisciplinario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano con distintas formaciones específicas</li> <li>• Equipo de trabajo interdisciplinario</li> <li>• Capacitación del personal en temas específicos y poco conocidos</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Cultura Institucional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala regional</li> <li>• Coincidencia en fundamentos, decisiones con fuerte respaldo técnico y buen argumento ético</li> <li>• Libertad de trabajo y ambiente proactivo, transparencia</li> <li>• Equipo de trabajo con distintos perfiles y disciplinas</li> <li>• Equipo de proyecto con alto compromiso con el ambiente</li> <li>• Idealismo y compromiso por parte de los miembros del proyecto</li> <li>• Grupo de trabajo estable</li> <li>• Pluralidad de opiniones y capacidad para articular disensos</li> <li>• Actitudes proactivas para la resolución conjunta de problemas ambientales</li> <li>• Capacidad de generar consensos</li> <li>• Organización adhocrática horizontal (asume el liderazgo el que maneja el tema)</li> <li>• Estar establecidos y ser referentes en temas de conservación en la región</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Estrategia Regional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La FPN está en Patagonia y no fuera del área del proyecto (BsAs)</li> <li>• Proyección regional</li> <li>• Trabajo participativo regional en todos los temas</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Trabajo Interinstitucional y Alianzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interinstitucionales</li> <li>• Participación y socios internacionales como PNUD – GEF y asociación estratégica con socios clave</li> <li>• Vinculo con los distintos actores y sectores</li> <li>• Voluntad de asociarse de los actores costeros</li> <li>• Muy buenas asociaciones estratégicas</li> <li>• Interacción con la comunidad a través de la participación, comunicación y educación entre otras.</li> <li>• Buenas relaciones interinstitucionales</li> <li>• FPN y PNUD asociados</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Costo – Efectividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia administrativa para maximizar réditos a bajo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Vínculos y Actualización permanente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del sector privado limitado</li> <li>• Falto relacionar vínculos en lo comunicacional con el GEF</li> <li>• Hizo falta mayor vinculación con los actores del poder legislativo</li> <li>• Necesidad de mayor contacto internacional</li> <li>• Baja capacidad para incorporar tendencias en la agenda local</li> <li>• Falta de atención del tema cambio climático</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Escala regional del Proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos actores del proyecto en otras provincias</li> <li>• Distancias geográficas</li> <li>• Lejanía de grandes centros urbanos con actores clave</li> <li>• Ámbito geográfico muy extenso y vías de comunicación limitadas</li> <li>• Áreas de trabajo muy amplias</li> <li>• Legislaciones diferentes entre provincias</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Comunicación y Coordinación Interna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza, el sentimiento ajeno de los biólogos ante lo social</li> <li>• En algunas oportunidades la comunicación interna no fue la adecuada u optima</li> <li>• Falta de comunicación interna</li> <li>• El trabajo en cada área muchas veces nos supera y nos limita el tiempo de interacción con las demás áreas de trabajo</li> <li>• Se realizan pocas reuniones de equipo porque se dificulta coordinar agendas</li> <li>• Recarga de tareas en las mismas personas</li> <li>• Algunas veces nos cuesta delegar responsabilidades</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Relaciones con Actores Gubernamentales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios y viáticos de los consultores</li> <li>• Cierta rigidez de las normas y procedimientos del donante y la agencia de implementación e información escasa o pobre comunicación de los lineamientos</li> <li>• Tiempos distintos entre funcionarios y proyecto</li> <li>• Inexistencia de cultura del manejo compartido en administradores provinciales</li> <li>• Descreimiento de la gente respecto a la participación</li> <li>• Cierta dependencia del estado para operativizar</li> <li>• Cambios de gobernanza</li> <li>• Inestabilidad institucional de las administraciones</li> <li>• Falta de visión integral en los diferentes sectores de gobierno, habiendo el proyecto trabajado casi exclusivamente con los sectores de recursos naturales, ambiente y educación.</li> <li>• Escasa experiencia en el manejo del equipo con actores y políticos</li> </ul> </li> </ul>

<p>costo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución por ONG que nos permite mayor libertad para realizar las actividades en tiempo y forma</li> </ul> <p>➤ <b>Estrategia Exitosa de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos para motivar procesos</li> <li>• Múltiples mecanismos de comunicación</li> <li>• La amplia llegada a los medios de comunicación</li> <li>• Posicionamiento del proyecto</li> </ul> <p>➤ <b>Varios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión ecosistémica</li> <li>• Calidad académica de las capacitaciones</li> <li>• Patrimonio institucional bien constituido</li> </ul>	<p>➤ <b>Tensión Productos/ Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración acotada a tiempos y no a procesos</li> <li>• Los procesos participativos son a largo plazo</li> </ul> <p>➤ <b>Exposición Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda y exigencia en cuanto a priorizar agendas</li> <li>• No sabemos decir que no a ningún pedido externo y eso nos sobrecarga en el trabajo y responsabilidad</li> <li>• En oportunidades exceso de protagonismo o alta exposición institucional</li> <li>• Perder algunas oportunidades</li> </ul> <p>➤ <b>Desinterés y falta de priorización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas del país inciden la balanza hacia otros temas como prioritarios dejando de lado lo ambiental</li> <li>• Desinterés</li> <li>• La lógica de los medios de comunicación</li> <li>• Escasa voluntad política</li> </ul> <p>➤ <b>Varios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asimetría en capacidades según temas no tradicionales</li> <li>• Necesidad de renovar tecnología en escenarios financieros inestables</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>➤ <b>Innovación en ámbitos de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasas ONG en la región</li> <li>• Poca experiencia de las comunidades en asociarse para hacer cosas juntos</li> <li>• Ampliar ámbitos de aplicación</li> <li>• Continuar instalando temas ambientales en la comunidad y mecanismos de participación</li> <li>• Necesidad de fortalecimiento institucional en comunidades y gobierno</li> <li>• Ampliar el ámbito de aplicación</li> </ul> <p>➤ <b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidir en temas poco tratados aun en el país como por ejemplo cambio climático</li> </ul> <p>➤ <b>Fortalecimiento de capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia en políticas educativas provinciales a fin de incluir la temática ambiental en las curriculas de formación docente</li> <li>• Continuar el desarrollo académico en comunicación ambiental</li> <li>• Incremento de la capacitación en temas de participación</li> <li>• Poca densidad demográficas costera mas fácil de capacitar</li> <li>• Pocos actores con conocimientos específicos de temas relacionados con el proyecto</li> <li>• Mejorar el conocimiento de la gente en mecanismos de participación</li> <li>• Ampliar la divulgación científica</li> <li>• Fortalecer la comunicación de dependencias publicas</li> </ul> <p>➤ <b>Construir sobre las bases ya sentadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad instalada dejada por el proyecto anterior (PMZCP) sobre el nivel académico y funcionarios técnicos de gobierno</li> <li>• Consolidar grupos de trabajo interdisciplinarios en la región</li> </ul>	<p>➤ <b>Desarrollo de extractivas actividades en la costa marina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración petrolera y transporte marítimo con su potencial peligro</li> <li>• Aumento del off shore “petróleo” en el mar argentino</li> <li>• Desarrollo o aparición de nuevas industrias relacionadas a la costa patagónica</li> </ul> <p>➤ <b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios regionales asociados a los efectos del cambio climático en especies de valor para la conservación</li> </ul> <p>➤ <b>Crisis financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis financiera que pueda impactar sobre las políticas sectoriales locales</li> <li>• Crisis financiera e institucional (COMO) de principios de 2000</li> <li>• Aumento de la crisis financieras mundiales predisponiendo la falta de fondos</li> </ul> <p>➤ <b>Presión sobre uso de la tierra y falta de ordenamiento territorial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación territorial por presión inmobiliaria</li> <li>• Cercanía de colonia de animales a centros urbanos</li> <li>• Presión inmobiliaria y de actitudes productivas en la costa</li> <li>• Presión de uso sobre recursos naturales</li> </ul> <p>➤ <b>Falta de continuidad política</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de continuidad en las decisiones políticas por recambios de cuadros técnicos</li> <li>• Cambio de funcionarios en forma permanente</li> <li>• Cambio de gobierno cada cuatro años o menos</li> <li>• Cambios de tendencias de diferentes gobiernos</li> </ul> <p>➤ <b>Relaciones interinstitucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superposición de intereses entre instituciones</li> <li>• Celos profesionales entre instituciones</li> </ul>

- Que haya existido una fase uno (1) del proyecto (PMZCP) deo el “campo “ preparado para ser mas efectivos en la fase evaluada actualmente
- Equipo competitivo y solido
- Seguir creciendo como ONG y consolidándonos en la región.

➤ **Ambiente exterior y nacional positivo a la protección de la costa**

- Tendencias prioritarias a la creación de áreas marina protegidas
- Compromisos asumidos por el país a nivel internacional y nacional.
- Demanda (turista) creciente a nivel nacional e internacional para visitar áreas protegidas
- Compromiso del país a cumplir convenios internacionales
- Compromiso a nivel de país de incrementar áreas marinas protegidas
- Sinergia con otras iniciativas GEF en escenarios complementarios
- Existencia de otros proyectos regionales, particularmente el GEF ARG 02018 (Proy. Marino Patagónico SAyDS) y Proyecto FREPLATA
- Mayor tendencia a futuro a mejorar el desempeño en los acuerdos internacionales de conservación
- Tendencias de trabajo para mejorar el medio ambiente a nivel nacional
- Ampliar los vínculos con otros socios estratégicos
- Apertura del gobierno nacional para construir agenda junto a las ONGs
- Socios comprometidos
- Percepción alta sobre agenda ambiental en la generación política actual

➤ **Patagonia como marca**

- El significado de “Patagonia” (como área remota y prístina ) a nivel global
- Recursos de importancia global
- Región rica en biodiversidad facilitando que la población la conozca y por ende quiera conservar
- Sistema ambiental con buen estado

## ANEXO 7: FOTOS ILUSTRATIVAS DE LA EVALUACIÓN



**Figura 1.** Sandra Cesilini, consultora nacional, con Guillermo Caille y Ricardo Delfino de la Fundación Patagonia Natural en visita a colonia de Loros Barranqueros (El Cóndor), propuesta como área protegida, en la Provincia de Río Negro

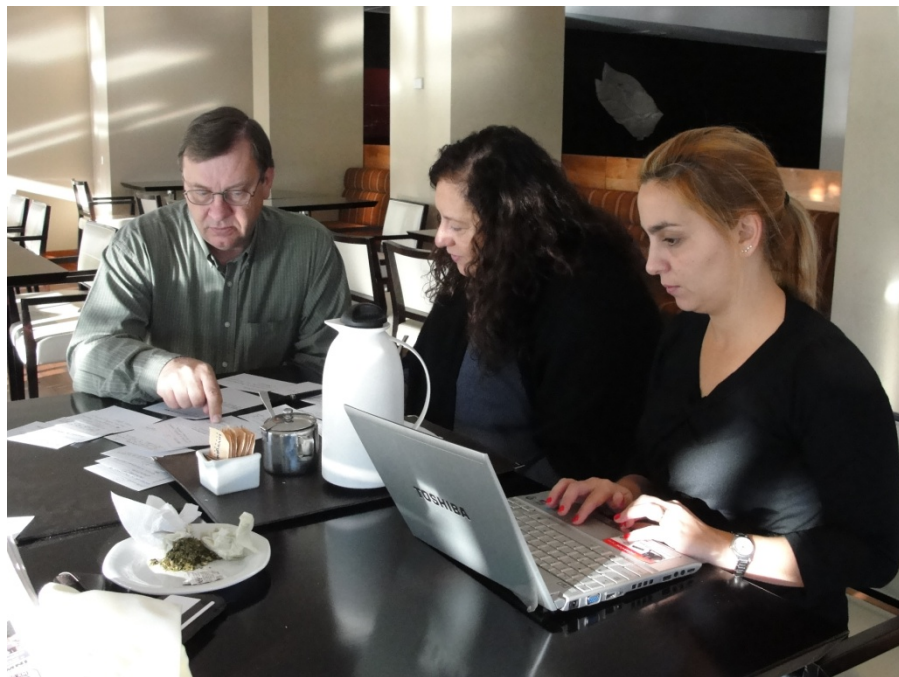


**Figura 2.** Sandra Cesilini entrevista a una representante de la ONG de cogestión en el Centro de Visitantes de la Reserva Faunística Provincial de Punta Bermeja, Provincia de Río Negro.





**Figura 3.** Entrevista con José María Musmeci de FPN



**Figura 4.** El equipo de consultoria trabajando:  
Jim Barborak, Sandra Cesilini, y Gisela Peralta.