

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

Proyecto ARG 02 G 31

Evaluación Final

James R. Barborak, Consultor Internacional

Sandra Cesilini, Consultora Nacional

Septiembre, 2010

LISTA DE ACRÓNIMOS

AAVyT	Asociación de Agencias de Viajes y Turismo
ACZ	Zona Costera Argentina
ACMZ	Costera Marina Argentina
APN	Administración de Parques Nacionales
AVP	Áreas de Veda Pesquera
AOWP	Plan Operativo Anual
CADIC	Centro Austral de Investigaciones Científicas-CONICET
CAT	Cámara Argentina de Turismo
CENPAT	Centro Nacional Patagónico-CONICET
CFP	Consejo Federal Pesquero
CODEMA	Consejo de Ecología y Medio Ambiente - Provincia de Río Negro
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la República Argentina
EEZ	Zona Económica Exclusiva
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FPN	Fundación Patagonia Natural
GEF - FMAM	Global Environmental Facility / Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IBMyPAS	Instituto de Biología Marina y Pesquera "Almirante Storni"-Provincia de Río Negro
IUCN - UICN	International Union for Conservation of Nature / Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
ISCMPA - SIAPCM	Inter-jurisdictional System of Coastal-Marine Protected Areas / Sistema Interjurisdiccional de Áreas Protegidas Costero Marinas
LPCME - GECMP	Large Patagonian coastal-marine ecosistema / Gran ecosistema costero-marino Patagónico
LCME - GECM	Large coastal-marine ecosystems / Grandes ecosistemas costero- marinos
METT	Management Effectiveness Tracking Tool for Protected Areas
MAGyP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
MCPA - APCM	Marine-costal Protected Area/Área Protegida Costero Marina
MRECIyC	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina
NGO/ONG	Organización No Gubernamental
NPA/ANP	Área Natural Protegida
OPDS	Organismo Provincial para el Desarrollo Sustentable – Provincia de Buenos Aires
Pas - APs	Protected Areas / Áreas Protegidas
PNA	Prefectura Naval Argentina
UNDP - PNUD	United Nations Development Programme / Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRICTMA	Red de Conservación, Rescate y rehabilitación de Tortugas Marinas
RRyRF	Red de Rescate y Rehabilitación de Fauna
SAyDS	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación
SiFAP	Sistema Federal de Áreas Protegidas
SECTUR	Secretaría de Turismo de la Nación
UBA	Universidad de Buenos Aires
UNCo	Universidad Nacional del Comahue
UNLP	Universidad Nacional de La Plata
UNMdP	Universidad Nacional de Mar del Plata
UNPA	Universidad Nacional Patagonia Austral
UNPSJB	Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
SPZ - ZPE	Special Protection Zone / Zonas de Protección Especial

1. Resumen ejecutivo

Breve descripción del proyecto

El proyecto *Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la Biodiversidad*, Proyecto ARG 02 G 31, se desarrolló entre 2002 y 2009 en la Costa Patagónica Argentina, una región que comprende parte de cuatro provincias argentinas (Río Negro, Chubut, Santa Cruz, y Tierra del Fuego, de norte a sur), y que cubre una región de más de 3,000 Km. lineales de costa.

Ante este panorama, el proyecto se enfocó en fomentar la protección adecuada de la biodiversidad de la región patagónica costera en Argentina así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales de la región. Para esto, el proyecto trabajó en cuatro ejes principales: a) desarrollar capacidades para el manejo costero integrado; b) promover la gobernanza mejorada en el campo de protección y manejo de recursos naturales; c) fomentar la implementación de actividades para fortalecer el conjunto de áreas protegidas de la región; y d) promover mecanismos de planificación costera mediante una iniciativa regional de educación ambiental formal e informal. El proyecto dio continuidad a iniciativas iniciadas, y recomendaciones hechas, en un proyecto anterior apoyado por PNUD/GEF en la misma región desarrollado entre 1993 y 1996, la “Fase Piloto del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera Patagónica” (ARG/92/G31).

Contexto y propósito de la evaluación

Esta evaluación se hizo pocos meses después del cierre del periodo de ejecución del proyecto en 2009. El periodo de ejecución del proyecto fue mayor de lo normal para proyectos PNUD/GEF similares, y más de lo estipulado inicialmente. Esto fue por factores ligados a cambios en el modelo de gestión y situaciones políticas internas en el país que resultaron en una velocidad de implementación menor de lo esperado al inicio del proyecto. Previamente, en el año 2005, se había realizado una evaluación de medio término del proyecto. Según las políticas de PNUD/GEF, el propósito de esta evaluación es contribuir a determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito relativo del proyecto; ayudar a definir el impacto del mismo y la sustentabilidad de las inversiones hechas y las iniciativas apoyadas; determinar hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar capacidades individuales e institucionales en los ámbitos de trabajo del proyecto; analizar hasta qué punto el proyecto ha contribuido al logro de metas ambientales globales; y finalmente, documentar lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para contribuir a mejorar la planificación y ejecución de proyectos similares de PNUD/GEF en un futuro, tanto en la Patagonia Argentina como en otros países y regiones.

Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

Entre las principales conclusiones se encuentran los siguientes:

- Las personas e instituciones entrevistadas y los documentos revisados indican una opinión generalizada de que el proyecto logró en buena medida los resultados esperados.
- Muchas de las actividades y programas de acción iniciadas por el proyecto han sido aceptados e internalizados por los gobiernos provinciales y el gobierno nacional.
- El proyecto logró elevar el nivel de discusión en el ámbito político y de la sociedad civil sobre temas ambientales importantes en la región de ejecución del proyecto.
- El proyecto contribuyó a mejorar la información básica y medir cambios en la línea base de los recursos naturales de la zona costera de la Patagonia.
- El proyecto logró una importante vinculación con otros proyectos relacionados a nivel de aguas nacionales e internacionales.
- Se pudo vencer las distancias usando medios electrónicos y con la actitud positiva del personal del proyecto, viajando mucho y convocando reuniones que agruparon y articularon a distintos actores.
- El liderazgo del proyecto fue un factor clave para responder a derrames de petróleo que ocurrieron durante la ejecución del proyecto y para elevar el nivel de discurso político sobre ese tema.
- La capacidad técnica y una historia de transparencia y prescindencia política en la gestión permitió al equipo la construcción de un liderazgo de largo plazo en la región.
- Se pudo lograr la planificación de gestión de un sistema más grande y fortalecido de áreas protegidas costero marinos, incluyendo modelos innovadores de gestión.
- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la implementación de compromisos-país contraídos a través de convenios internacionales suscritos por Argentina.
- El rol del proyecto en fortalecer las capacidades de los gobiernos provinciales y a la sociedad civil es visible en muchas instituciones que fueron socios del proyecto.
- Las audiencias públicas, contemplados en la Constitución Nacional, fueron incorporadas en la legislación local (provincial y municipal), y se contó con respaldo de técnicos de alto nivel en el proceso de transferencia de conocimientos hacia gobiernos provinciales y locales sobre metodología participativa. FPN se transformó en un referente regional en la facilitación de procesos de toma de decisión complejos y de múltiples actores.
- El proyecto tuvo un alto impacto en la creación de conciencia pública a través de procesos educativos formales, trabajo sobre la opinión pública y los medios de comunicación y otras estrategias de comunicación social multimedia.

- Si bien por decisiones de alto nivel, y por factores políticos y económicos a nivel nacional y provincial, el período de ejecución del proyecto requirió más tiempo de lo previsto inicialmente), esta larga duración fue más bien importante y necesaria para que el proyecto cumpliera con sus objetivos.
- El proyecto mejoró sustancialmente la capacidad técnica de las instancias provinciales responsables para manejar en forma global e integrada los recursos de la zona costera-marino en la Patagonia argentina y dejó sentadas las bases para la constitución de un órgano inter-jurisdiccional integrado.
- El proyecto contribuyó a mejorar la articulación de políticas y programas de manejo de la zona costera-marino entre agencias gubernamentales, entre actores gubernamentales con la sociedad civil y a nivel internacional.

Entre las principales recomendaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Continuar fortaleciendo la capacidad técnica y financiera de los gobiernos provinciales, ONGs locales y otros actores de la sociedad civil en temas de planificación y manejo de recursos costero-marinos.
- Apoyar una estrategia de fortalecimiento institucional, plan de negocios y estrategia de mercadeo para mantener y fortalecer el rol de FPN.
- Fortalecer programas de uso público en las áreas protegidas (públicas y privadas) y diversificar productos y destinos de ecoturismo.
- Invertir en programas de concientización con mayor énfasis en actividades en áreas protegidas para complementar otras actividades formales e informales.
- Evaluar los costos y beneficios de tener una oficina de enlace en Buenos Aires, y tener puntos focales o referentes en las provincias más distantes de Puerto Madryn.
- Ampliar la cantidad de socios empresariales y fomentar mayor uso de las buenas prácticas ya elaboradas, así como el uso de la certificación y marcas de origen.
- Continuar inversiones en apoyar los procesos de ordenamiento territorial y atención a temas de contaminación en las provincias costeras
- No desbalancear las inversiones en las cuatro provincias actualmente involucradas en el proyecto si se amplía el área de trabajo en un nuevo proyecto.
- Poner mayor énfasis en explorar y fomentar modelos de gestión y financiamiento de proyectos de conservación innovadores, incluyendo fideicomisos conservacionistas.
- Promover un mayor flujo de recursos financieros para la conservación de la biodiversidad en la Patagonia costera argentina, usando un amplio abanico de fuentes externas y de generación propia de recursos financieros.
- Profundizar estudios sobre nuevos arreglos institucionales regionales sustentables para hacerse cargo integralmente de la gestión de la costa patagónica.

- Fomentar estructuras permanentes formales de articulación de políticas y programas de manejo integrado de la zona costera-marino entre los gobiernos provinciales, el gobierno nacional y la sociedad civil.

Las lecciones aprendidas incluyen las siguientes:

- El modelo de gestión de proyectos de PNUD/GEF coordinados por una ONG de reconocido trayectoria puede ser una alternativa de gestión más efectiva de lo que se pudo haber logrado con ejecución directa por parte de las instancias gubernamentales.
- Una ONG como el FPN puede funcionar como un mediador desinteresado, lo cual permitió que distintos actores políticos y la sociedad civil dialogaran y lograran consenso y trabajo en forma mancomunada.
- El impacto de las inversiones en educación formal e informal no se reflejan normalmente durante la vida misma de un proyecto, son vitales para crear las condiciones necesarias para el apoyo de la sociedad civil y los decisores para sostener los programas e iniciativas ambientales.
- En proyectos que cubren múltiples jurisdicciones estatales, hay que resistir la tentación de usar muchos de los recursos de un proyecto para invertir en múltiples oficinas que bien pueden absorber una gran cantidad de recursos sin contribuir notablemente al logro de los objetivos. Este proyecto logró resistir esa tentación y mantuvo las inversiones en personal al mínimo.
- Muchas de los temas de fortalecimiento de capacidades atendidos por proyectos como este requieren largos periodos de gestación. Se deben flexibilizar los periodos de ejecución para poder demostrar resultados claros y sustentables.
- A pesar de los múltiples logros del proyecto, algunos aspectos específicos que no formaron parte de las actividades del mismo ahora se ven en la región como ejes fundamentales de inversión en un futuro. Estos incluyen los siguientes:
 - El fomento de mecanismos de conservación en tierras privadas
 - Mayor atención a buscar alianzas financieras y nuevos mecanismos para financiar la conservación
 - La certificación de productos y destinos sustentables
 - La eliminación de barreras de mercado
- El proceso de crear nuevas estructuras intergubernamentales para coordinar programas y políticas de gestión integrada de la zona costera requieren, en ámbitos políticos complejos y cambiantes, mucho tiempo, mucha paciencia, y mucha flexibilidad, así como la participación de mediadores honestos y en los cuales los actores gubernamentales tengan plena confianza en cuanto a su transparencia, honestidad y compromiso.

Tabla 1. Calificaciones por Tema

Tema	Calificación
Conceptualización y diseño	Satisfactoria
Participación de actores en la formulación del proyecto	Satisfactoria
Enfoque de implementación	Satisfactoria
Monitoreo y evaluación	Satisfactoria
Participación de actores en la implementación del proyecto	Altamente Satisfactoria
Logro de productos/resultados y objetivos	Satisfactoria a Altamente Satisfactoria

Tabla 2. Calificaciones por Resultado

Resultado	Calificación
1) Completar la base técnica para el desarrollo del Plan de Manejo Costero Patagónica en la Provincia de Tierra del Fuego	Satisfactoria
2) Información de base actualizada, con el diagnóstico en sus aspectos esenciales y las recomendaciones para el desarrollo del plan patagónica; consolidar y fortalecer los organismos no gubernamentales para el desarrollo del PMIZCP y difundir los procesos de participación ciudadana	Satisfactoria
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	Satisfactoria
4) Programa de concientización en apoyo a la conservación de la biodiversidad a través del manejo de la zona costera	Altamente Satisfactoria

2. Introducción

Propósito de la evaluación

Según las políticas de PNUD/GEF, el propósito de esta evaluación es contribuir a determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito relativo del proyecto; ayudar a definir el impacto del mismo y la sustentabilidad de las inversiones hechas y las iniciativas apoyadas; determinar hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar capacidades individuales e institucionales en los ámbitos de trabajo del proyecto; analizar hasta qué punto el proyecto ha contribuido al logro de metas ambientales globales; y finalmente, documentar lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para contribuir a mejorar la planificación y ejecución de proyectos similares de PNUD/GEF en un futuro, tanto en la Patagonia Argentina como en otros países y regiones.

Cuestiones claves tratadas

El documento de evaluación incluye un análisis del contexto de desarrollo del proyecto que describe fechas claves en la historia del proyecto, problemas abordados por el mismo, los objetivos del proyecto, los actores involucrados en su ejecución y los resultados esperados. Luego se describe en breve la metodología utilizada para realizar la evaluación, seguido por una sección que detalla los resultados y conclusiones de la evaluación. Esta sección incluye un análisis de la formulación, implementación y resultados del proyecto. El informe concluye con secciones revisando las recomendaciones del equipo evaluador y las lecciones aprendidas, y una serie de anexos.

Metodología de la evaluación

Basado en los términos de referencia (ver Anexo 1), el proyecto fue evaluado utilizando una metodología múltiple. Las principales actividades del trabajo de campo contaron con la colaboración de FPN para su ejecución. Se desarrollaron en torno a las siguientes actividades:

Definición de agenda de trabajo: Una vez seleccionado el equipo de consultores, estos se entrevistaron por teléfono con personal de PNUD en Argentina y con el equipo de FPN para definir la agenda de trabajo y programar las giras al campo. La agenda se presenta en el Anexo 2.

Análisis de documentación: Se hizo un relevamiento sobre la disponibilidad de datos del universo de participantes por línea de acción (mapeo de actores, talleres, recopilación de experiencias a través de instituciones de la sociedad civil y académicas). Se revisó la voluminosa literatura y materiales producido por el proyecto (informes de progreso, evaluación a medio término, productos escritos, medios

audiovisuales, contenido para sitios Web en el Internet, films, fotos, gigantografías, etc.). Ver la lista de documentación analizada en Anexo 5.

Cuestionarios y guías de grupos focales: Se realizaron discusiones con PNUD y FPN sobre formatos de evaluación y listas de personas a entrevistar. Se elaboró la nota de convocatoria a los entrevistados y una explicación sintética del estudio.

Entrevistas individuales: Usando encuestas semi-estructuradas, se entrevistaron representantes del gobierno federal, y gobiernos provinciales, gobiernos municipales, incluyendo representantes de localidades de Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, en forma individual y en algunos casos con grupos pequeños de funcionarios de una sola institución. También se entrevistaron representantes de la sociedad civil, ONGs nacionales y locales, representantes de la academia e investigadores. Igualmente se entrevistaron representantes de pescadores artesanales y de grandes compañías pesqueras, de la industria turística y metalúrgica, así como empleados y voluntarios de FPN. En algunos casos, se hizo el relevamiento con métodos auxiliares, incluyendo entrevistas por skype (sólo utilizado en 3 casos) En el anexo 3 se presenta la lista de los entrevistados. Los cuestionarios utilizados y un resumen de los resultados se presentan en el Anexo 6. Fotos ilustrativas del trabajo del equipo de consultores, incluyendo durante entrevistas y giras, se presentan en el Anexo 7.

Grupos focales: Se realizaron entrevistas grupales por tipo de intervención en el equipo de la FPN (componentes específicos y transversales) y un grupo focal general con todo el equipo de todos los ejes de ejecución.

Análisis FODA: Con el personal del proyecto de FPN se realizó un análisis FODA en grupo para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a FPN y a la sustentabilidad de las acciones iniciadas durante el proyecto. Ver Anexo 6c para los resultados del análisis FODA.

Visitas a sitios seleccionados de ejecución de actividades del proyecto: En tres de las cuatro provincias donde se realizaron acciones como parte del proyecto, Río Negro, Tierra del Fuego y Chubut, se visitaron áreas de acción del proyecto, particularmente a áreas protegidas, así como las oficinas de actores clave, con el objeto de ver los logros en el campo y hablar con personal de los sitios e instituciones apoyadas por e involucradas en el proyecto. El resumen de giras de campo se presenta en el Anexo 4.

Discusión de resultados y sistematización de conclusiones y recomendaciones: Posteriormente los consultores se reunieron y luego se mantuvieron contacto por Internet durante el resto del periodo de evaluación, para realizar un análisis de los resultados de las entrevistas y grupos focales y a través de sistematización general de la información recopilada y observaciones directas basado en las giras al campo.

Finalización y presentación de evaluación: Luego, los consultores elaboraron un primer borrador parcial que fue entregado para su uso durante reuniones clave entre personal del proyecto y de PNUD y GEF. Esto fue seguido por la presentación del segundo borrador del informe de evaluación, su revisión por parte de PNUD y el FPN, el envío de las sugerencias para mejorar el borrador, y la redacción final.

Consultas con actores clave, PNUD y FPN de los borradores del proyecto e incorporación de comentarios y observaciones.

3. El proyecto y su contexto de desarrollo

Comienzo y duración del proyecto

El proyecto *Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la Biodiversidad*, Proyecto ARG 02 G31, se desarrolló entre fines de 2002 y 2009 en la Costa Patagónica Argentina. El proyecto inicialmente iba a ser para un periodo menor de tiempo, pero por una serie de factores políticos y financieros en el ámbito nacional, el proyecto fue extendido hasta terminar a fines de 2009.

El proyecto dio continuidad a iniciativas iniciadas, y recomendaciones hechas, en un proyecto anterior apoyado por PNUD/GEF en la misma región de 1993 a 1996, la *Fase Piloto del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera Patagónica* (Proyecto ARG 92 G31), una iniciativa de tres años de duración y \$2.8 millones de dólares de inversión, implementada por la Fundación Patagonia Natural (FPN) y la Wildlife Conservation Society (WCS) en las provincias costeras de la Patagonia de Chubut, Santa Cruz y Río Negro. El proyecto tuvo como meta el establecimiento de un proceso coordinado y multisectorial para lograr la conservación de la biodiversidad marina y costera basada en mejorar la información científica, analizar las relaciones entre el sector de desarrollo y la biodiversidad, y evaluar, consultar y diseñar un marco institucional preliminar más efectivo para poner en marcha una estrategia regional de conservación.

Problemas que el proyecto pretendía abordar

La región costera patagónica de la Argentina comprende parte de cuatro provincias (Río Negro, Chubut, Santa Cruz, y Tierra del Fuego, de norte a sur), y cubre una región de más de 3.000 Km. lineales de costa. La biodiversidad en números de especies de la región no es tan alta como en regiones más tropicales de Argentina o de países vecinas y con mayor precipitación, con más diversidad altitudinal y con climas y aguas más tropicales. Sin embargo, lo singular de la Patagonia costera es la productividad total de los ecosistemas marinos asociados al corriente de las Malvinas, así como los niveles muy altos de biomasa de algunas especies costeras y marinas. Esto contribuye a la existencia de una industria pesquera de gran importancia económica. La zona alberga algunos de los espectáculos de fauna, particularmente de mamíferos y aves marinas, de mayor fama e importancia del continente, que atraen flujos importantes de turistas nacionales e internacionales, pero que son también muy

vulnerables. A la vez la población humana de la región está en aumento, existe en la Patagonia de una larga tradición de explotación del recurso petrolero, y hay sistemas de producción agrícola y ganadera y de aprovechamiento de recursos naturales y de ordenamiento territorial que representan presiones o amenazas a la biodiversidad de la regional y a la sustentabilidad de los sectores turismo y pesca en la economía regional. Finalmente, al inicio del proyecto, existía además de tendencias negativas en cuanto a los recursos naturales de la zona, una marcada falta de capacidad institucional gubernamental para atender los problemas, escasa concientización pública sobre el alcance y seriedad de los problemas ambientales de la zona, recursos financieros limitados para atender los problemas, y una falta de información básica sobre los recursos y sus tendencias.

Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

Ante este panorama, el proyecto pretendía fomentar la protección adecuada de la biodiversidad de la región patagónica costera en Argentina así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales de la región. Para esto, el proyecto trabajó en cuatro ejes principales: a) desarrollar capacidades para el manejo costero integrado; b) promover la gobernanza mejorada en el campo de protección y manejo de recursos naturales; c) fomentar la implementación de actividades para fortalecer el conjunto de áreas protegidas de la región; y d) promover mecanismos de planificación costera mediante una iniciativa regional de educación ambiental formal e informal.

Actores

La ejecución del proyecto involucró, además de PNUD, a los cuatro gobiernos provinciales, al gobierno nacional, a instituciones académicas y de investigación (nacionales e internacionales); a ONGs ambientales provinciales, nacionales e internacionales; a organizaciones gremiales y representantes de industrias clave en la región, incluyendo pesqueras, turísticas y petroleras; y la sociedad civil en general.

Resultados esperados

Fueron cuatro los resultados principales esperados con el proyecto:

- Completar la base técnica para el desarrollo del plan de manejo costero Patagónico en la Provincia de Tierra del Fuego.
- Información de base actualizada, con un diagnóstico en sus aspectos esenciales y recomendaciones para el desarrollo del plan de manejo integrado de la zona costera patagónica. Instituciones participantes consolidadas y fortalecidas para el desarrollo del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera Patagónica (PMIZCP) y la difusión de los procesos de participación ciudadana en la comunidad costera de la Patagonia.

- Promover la creación de nuevas áreas protegidas costeras y consolidar las existentes en la zona costera patagónica, y demostrar practicas de uso sustentable de los recursos costeros.
- Programa de concientización en apoyo a la conservación de la biodiversidad a través del manejo de la zona costera.

El objetivo ambiental global del proyecto fue de *conservar la biodiversidad marina y costera del ecosistema de Patagonia integrando prácticas productivas que no amenacen y conserven esta biodiversidad con un manejo y planificación costera regional*. El propósito del proyecto fue de *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*.

En general, el objetivo principal del manejo integrado de la zona costera es contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades que dependen de los recursos costeros mientras a la vez se conserva la diversidad biológica y la productividad de los ecosistemas costeros. Normalmente, el diseño y desarrollo de un programa de manejo integrado de una zona costera evoluciona a través de distintas etapas o fases durante un período que puede durar de diez a quince años. Se considera que en el caso de la zona costera patagónica esta a la mitad de ese proceso de consolidación y maduración.

Costos y Financiación

El proyecto tuvo un costo total de USD\$14.000.000. El aporte del GEF fue de USD\$5,2 millones. El gobierno de Argentina otorgó (entre entidades federales y provinciales) un total de USD\$7,3 millones. Hubo cofinanciamiento de un proyecto de donación del BID y el gobierno nacional de USD\$1 millón. WCS y FPN efectuaron donaciones por un total de USD\$500,000 de contrapartida.

4. Resultados y conclusiones

4.1. Formulación del proyecto (S)

El proyecto *Consolidación e Implementación del Plan de Manejo de la Zona Costera Patagónica para la Conservación de la Biodiversidad*, Proyecto ARG 02 G31, se desarrolló entre 2002 y 2009 en la Costa Patagónica Argentina, una región que comprende parte de cuatro provincias argentinas (Río Negro, Chubut, Santa Cruz, y Tierra del Fuego, de norte a sur), y que cubre una región de más de 3.000 Km. lineales de costa. El proyecto se considera satisfactorio en su formulación en función de haber dado continuidad a acciones iniciadas, haber incorporado las recomendaciones hechas, en un proyecto anterior apoyado por PNUD/GEF en la misma región de 1993 a 1996, la *Fase Piloto del Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera Patagónica*

(Proyecto ARG 92 G31), y se articuló con numerosas actividades nacionales y provinciales en pos de hacer más sustentables sus resultados.

El proyecto tuvo sus inicios en 1997 desde la perspectiva del GEF, aunque por el complejo entramado institucional argentino se haya firmado por las autoridades nacionales recién en 1999, un período de especial inestabilidad política y social para el país. Los problemas de la crisis argentina del 2001 (crisis política y económica de gran magnitud) y problemas de desempeño bajo el modelo inicial de gestión incidieron en los primeros años del proyecto, aunque los propósitos del mismo eran claros y no estaban relacionados con la crisis. Las modificaciones sufridas por el proyecto en las sucesivas revisiones y las recomendaciones de la evaluación intermedia, mejoraron el proyecto ayudando en la precisión de los indicadores y, en particular en el mejoramiento del modelo de gestión y en el desempeño del equipo del proyecto.

La biodiversidad en números de especies de la región no es tan alta como en regiones más tropicales de Argentina o de países vecinas y con mayor precipitación, con más diversidad altitudinal y con climas y aguas más tropicales. Lo singular de la Patagonia costera es la productividad total de los ecosistemas marinos asociados al corriente de las Malvinas, así como los niveles muy altos de biomasa de algunas especies costeras y marinas. La zona alberga algunos de los espectáculos faunísticos, de mayor fama e importancia del continente, atrayendo flujos importantes de turistas nacionales e internacionales, pero que son también muy vulnerables. Existe en la Patagonia de una marcada tradición de explotación del recurso petrolero (desde la década de los 50's) y luego pesquera (desde la década del 90's); hay sistemas de tradicionales de producción en ganadería ovina extensiva (desde el siglo XIX), de aprovechamiento de recursos naturales y de ordenamiento territorial que representan presiones o amenazas a la biodiversidad de la regional y a la sustentabilidad de los sectores turismo y pesca en la economía regional.

El proyecto se diseñó para fomentar la protección adecuada de la biodiversidad de la región patagónica costera en Argentina así como el aprovechamiento sustentable del los recursos naturales de la región generando una nueva institucionalidad inter-jurisdiccional, con activa participación comunitaria y empresarial. Para esto, se dedicaron recursos humanos de alto nivel y recursos económicos en cuatro ejes principales considerados por todos los actores claves como la mejor estrategia para avanzar en un sistema de protección costera/marítima.

Los principales ejes de proyecto fueron: a) desarrollar capacidades para el manejo costero integrado; b) promover la gobernanza mejorada en el campo de protección y manejo de recursos naturales; c) fomentar las implementación de actividades para fortalecer el conjunto de áreas protegidas de la región; y d) promover mecanismos de planificación costera mediante una iniciativa regional de educación ambiental formal e informal.

4.2. Implementación del proyecto

Enfoque de Implementación (S)

El enfoque de implementación del Proyecto tuvo adaptaciones iniciales en cuanto al equipo técnico, los roles de cada provincia y de sus técnicos en el mismo y las correcciones en el marco lógico en las distintas revisiones. Estos cambios se debieron al fortalecimiento del equipo en áreas que fueron transformándose en claves para el proyecto, como las de educación, comunicación y participación. Las exigencias de estándares técnicos y administrativos por aparte del GEF y del PNUD para la planificación y monitoreo del Proyecto, y la necesidad de precisar los resultados e indicadores iniciales para una mejor orientación a la ejecución, redundaron en el fortalecimiento de la unidad ejecutora del proyecto y en una capacitación específica en metodología de administración, que tuvo un impacto satisfactorio en la generación de respuestas a las diversas situaciones de administración que se dan.

La sede del Proyecto en Puerto Madryn se fue legitimando a lo largo del tiempo, en función de la legitimación paralela de la Fundación Patagonia Natural; y el efecto demostración que el área de Puerto Madryn ejerce sobre otros proyectos, tanto GEF como del Consejo Federal de Inversiones (CFI), del Ministerio de Turismo, de las propias provincias y localidades costeras.

El modelo de gestión durante la implementación

El marco lógico adoptado finalmente, luego de algunos ajustes, responde mejor a los objetivos finales y propósitos del proyecto; se considera bien justificados los cambios realizados debido a condiciones cambiantes en el país y la región de implementación así como debido a la retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación. En algunos casos, sin embargo, las líneas de base no fueron establecidas desde el inicio. Por esta razón, no pueden ser incluidas fehacientemente en la evaluación para indicar relación con los resultados obtenidos. En función de lo fundacional que resultó el proyecto se considera que la aproximación, en general, es suficiente para el tipo de indicadores elegidos. En la tabulación se vuelcan los indicadores por resultados, aún cuando se describe en detalle la valoración por actividades y productos que fue chequeada en terreno y en las entrevistas efectuadas.

Hubo un proceso de adaptación que permitió al equipo técnico y al Consorcio Directivo del proyecto adecuar los planes a los estándares del donante y mantener la flexibilidad en la ejecución que demanda un proyecto sobre un área de tal magnitud.

El equipo técnico del proyecto ha contado con las capacidades requeridas, tanto a nivel profesional como en su rendimiento. La profesionalidad de cada uno de los referentes es impactante, en especial al nivel de coordinación y administración, cuya experiencia y solvencia técnica han sido gravitantes en el proceso de implementación. Las facilidades logísticas para cumplir con su trabajo han sido las indispensables en el marco de relativa austeridad en el que suelen desenvolverse los proyectos de la entidad ejecutora, y de las dificultades de la zona. El personal de campo, ha tenido las

condiciones para el trabajo a su nivel de responsabilidades y conocimiento, aún cuando puede haber algunas diferencias propias de la cultura de cada provincia.

Existió un manejo adaptativo en lo institucional, tanto con las autoridades nacionales como con las provinciales y locales. Un ejemplo palmario de este manejo adaptativo a fue la de propiciar la creación de parques inter-jurisdiccionales, en razón que las constituciones provinciales prohíben donar territorios a la nación y los parques nacionales no pueden desarrollarse sin terrenos propios o con manejos bajo acuerdo.

La creación de autoridades locales de conservación (como el caso de la Bahía de San Antonio en Río Negro), y las audiencias públicas para generar consensos, muestran una visión adaptativa importante y distante de las concepciones institucionales rígidas que a menudo generan cuellos de botellas en los proyectos.

Los actores claves se fueron ampliando a medida que se implementaba el proyecto y también surgió una perspectiva de género, en los efectores (tales como mujeres guardaparques) y en un criterio de participación y equidad en las estrategias comunitarias de participación y concientización. Asimismo, la inclusión de periodistas en las actividades participativas y el desarrollo de un postgrado en comunicación ambiental (el primero implementado en la región) significaron a una ampliación del alcance del proyecto que no se había previsto originalmente.

El uso de tecnologías electrónicas de información

Hubo enormes cambios durante la vida del proyecto en la disponibilidad e importancia del uso de tecnologías electrónicas de información para facilitar la implementación, participación y monitoreo del proyecto. En la evaluación de medio término, hubo críticas de que el proyecto no utilizaba adecuadamente medios nuevos electrónicos de diseminación de información. Además, hubo algunas limitaciones por las condiciones de desarrollo de la zona y exigió a menudo enormes desplazamientos físicos para cubrir las áreas del proyecto (que resultan, por otro lado, bastante habituales en las instituciones tanto públicas como privadas de la Patagonia) (conexión bancaria por Internet, telefonía, transportes, y otros servicios) que debieron superarse con el tiempo. Se considera que luego de la evaluación del medio término, el uso de medios electrónicos de comunicación y otras herramientas tecnológicas por parte del proyecto mejoró en forma sustantiva.

Relaciones de trabajo interinstitucionales

Las relaciones de trabajo entre las instituciones participantes pueden calificarse en general de altamente satisfactorias, en tanto no se han producido conflictos por estas causas durante la implementación, que hayan producido retrasos o problemas significativos. Se ha generado una sinergia importante en términos de proyectos y estrategias futuras, como por ejemplo la superación de barreras tradicionales que habían impedido la creación de áreas protegidas multi-jurisdiccionales, la colaboración sociedad, civil, empresa en términos de alianza estratégica es una innovación propia de este proyecto.

Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto

La capacidad de FPN y las otras organizaciones del Consorcio Directivo del proyecto se vio mejorada tanto por la participación en instancias internacionales como seminarios, conferencia y talleres; el impulso a mejorar la capacitación de los recursos humanos involucrados, alentando su participación en estudios de postgrados, y en capacitación de PNUD y organismos nacionales. En particular, en relación a FPN, el equilibrio de la ONG entre los recursos formados en biodiversidad, y los recursos formados en ciencias sociales y en administración se traduce en la complejidad y los matices de sus acciones. Adicionalmente, tener expertos en pesca y en turismo permite una articulación con el sector privado desde una planificación muy informada.

Monitoreo y evaluación (S)

La supervisión del proyecto se ha realizado con un marco metodológico y herramientas y criterios de evaluación apropiados y rigurosos de monitoreo y evaluación. Esto ha permitido analizar el grado de progreso en el logro de los objetivos, resultados y productos esperados, más allá del seguimiento periódico de las actividades previstas en el POG y los POA, informes trimestrales y los reportes anuales e interanuales (APR/PIR) exigidos por el donante. Esto se ha hecho en un contexto de ejecución complejo y con limitaciones logísticas, de transporte y comunicaciones. Se considera que ha existido supervisión periódica adecuada para tratar de asegurar que la ejecución de las actividades ha avanzado según lo planeado.

Las mayores limitaciones para esta tarea se han originado en los cambios y problemas al inicio del proyecto, las modificaciones al marco lógico, y las limitaciones que incluyen los cambios de interlocutores y la renovación de dirigentes políticos a lo largo de un proyecto tan extenso.

Los planes y presupuestos se han preparado con buen nivel técnico y profesional, y con la debida coordinación interna por los ejecutores y el equipo técnico; los requerimientos de información, métodos de monitoreo y control del PNUD-GEF han sido observados diligentemente, en especial en lo referente a información administrativa y financiera de las actividades proyectadas y ejecutadas.

Los informes anuales y los PIRs han sido la ocasión para analizar con mayor detenimiento y rigor los avances en resultados y la constatación de indicadores y para la detección de problemas de fondo emergentes. En este sentido las visitas de campo del coordinador y la discusión día a día con la dirigencia del proyecto han paliado los problemas. El equipo de evaluación opina, que el esfuerzo de monitoreo y control, tanto en el campo como desde la perspectiva global del proyecto, ha sido el necesario y suficiente; las correcciones necesarias y las medidas de seguimiento para solucionar problemas sobre la marcha fueron hechos luego de una consulta entre funcionarios del PNUD y el equipo ejecutor, como por ejemplo el paso importante de conformar el

Consortio Directivo durante la ejecución del proyecto. En términos de administración financiera, el monitoreo y control ha sido efectivo, como lo evidencian los informes positivos de auditoría.

En julio de 2005, se realizó la Evaluación de Medio Término (EMT/MTE), liderada por Allen Putney (EEUU), acompañado por Alejandro Robles (México) por parte de PNUD, y Oscar Padín (SAyDS de la Nación) como contraparte argentina. Durante la evaluación, se realizó una misión de terreno en la que se visitaron las cuatro provincias en las que se implementó el proyecto. La evaluación de medio término (MTE) logró detectar algunos cuellos de botella en la ejecución y dio soluciones oportunas. La misión recomendó cambios que se realizaron para el período de implementación hasta 2009, principalmente un ajuste del marco lógico a partir de 2005, y la conformación y puesta en funciones del "Consortio Directivo del Proyecto" (*Steering Committee*).

Se considera que el ajuste del marco lógico posibilitó una mejor gestión y desempeño del proyecto partir de la MTE, y hasta su finalización a fines de 2009; al permitir un mejor monitoreo del proyecto. Algunos mecanismos de coordinación que hubieran ayudado a un mejor seguimiento no se implementaron, como el Comité Consultivo del Proyecto. Las visitas de campo por el Oficial de Programa PNUD y las recomendaciones consecuentes han suplido esta necesidad y logrado los efectos correctivos necesarios de manera oportuna en sintonía con las recomendaciones de la EMT.

En el segundo semestre de 2005, a partir de las recomendaciones surgidas en la EMT/MTE del proyecto, se iniciaron las gestiones para conformar el "Consortio Directivo", que se concretaron en la Primera reunión del Consortio a fines de ese año en Puerto Madryn poniendo en práctica una alianza interinstitucional que potencia los recursos humanos, técnicos y económicos existentes a nivel territorial. El mismo, quedó conformado por representantes del Gobierno Nacional (MRICEyC, SAyDS, MINAGRI-CFP y SECTUR-APN) y de los gobiernos de las cuatro Provincias de la costa patagónica argentina, en el marco de lo previsto en el capítulo "Marco Institucional y Acuerdos de Implementación del Proyecto".

Participación de actores (AS)

La participación es un concepto de uso muy generalizado, pero cuya complejidad requiere claridad en su definición y alcances, en especial al aplicarse en contextos interculturales, como es el caso de la generación y formulación de este proyecto.

El equipo evaluador no ha tenido acceso a evidencia directa sobre la forma concreta, intensidad y efectividad en que se ha dado la participación de los diversos actores al inicio de la propuesta y formulación del Proyecto; pero la evidencia indirecta sobre el estilo de trabajo de FPN, la vocación de los técnicos involucrados en la formulación de la propuesta, permite inferir la existencia de un gran esfuerzo de comunicación y de convocatoria a las comunidades involucradas, inclusive las pequeñas y aisladas (como los pescadores artesanales). Por otra parte, es claro que la propuesta se ha generado desde el inicio con la participación activa de las comunidades afectadas por los

problemas que el proyecto aborda, incluyendo auspiciosamente a niños en edad escolar y a jóvenes, sentando bases para una nueva conciencia ciudadana en lo ambiental.

La evaluación de la calidad e intensidad de la participación de los actores en el proceso de implementación debe considerar la heterogeneidad de la intervención. Concluimos que el esfuerzo del proyecto para difundir sus propósitos, para incorporar a las poblaciones involucradas (desde pescadores artesanales a operadores turísticos, y empresas pesqueras, desde prefectura a secretarías nacionales de medioambiente y pesca) en el diseño y la implementación de actividades, y en la extensión de las acciones de capacitación en general ha sido satisfactorio, y en el caso de los actores de la sociedad civil ha sido altamente satisfactorio.

Las actividades de promoción del turismo así como la prospección de actividades generadoras de ingreso se exportan ahora como modelo a otras áreas de la costa patagónica. Esta participación tiene buenas posibilidades de continuar y contribuir a la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto.

La aproximación a otros actores, potencialmente detractores del proyecto, como las empresas petroleras, pesqueras y mineras se ha llevado a cabo con éxito dentro del marco estratégico del proyecto, y se encuadra en el marco de una estrategia de posicionamiento institucional que es propia de la FPN.

Replicabilidad

La replicabilidad del proceso de formulación e implementación del proyecto, y sobre todo de las lecciones aprendidas, podría ser transmitida a través de los mecanismos de cooperación técnica horizontal que poseen tanto la Cancillería Argentina como el PNUD. Esta cooperación podría efectuarse, tanto hacia otros proyectos provinciales de Argentina como hacia otros países de la región. Un límite a la posibilidad de replicar un proyecto como el que evaluamos en este caso, es la calidad de los recursos humanos, la experiencia y el mayor nivel de organización, cohesión y experiencia que tiene FPN respecto a otras organizaciones no gubernamentales de la región, así como el nivel alcanzado en el diálogo con los funcionarios de gobierno, que muchas veces es difícil de establecer entre sociedad civil/estado/empresa.

Otros aspectos

La experiencia del PNUD como agencia de implementación de Proyectos GEF, tanto en Argentina como a nivel internacional, ha sido una ventaja comparativa a efectos del respaldo a una organización no gubernamental en su rol de ejecutora de proyectos. El PNUD también avaló con su reputación y sus conocimientos la convocatoria gubernamental nacional y provincial, y la interfase con otros proyectos de cooperación y financiamiento multilateral concurrentes.

En términos de la formulación de documentos específicos (manuales, planes operativos, etc.) y preparativos administrativos, los profesionales de FPN lograron cumplir con los requisitos y estándares exigidos por PNUD y GEF y se estableció un proceso de fortalecimiento institucional mejorando sus capacidades

Planificación financiera y co-financiamiento

Los recursos financieros destinados al proyecto tuvieron una adecuada relación entre las actividades programadas y la capacidad de implementación de la organización ejecutora. El presupuesto total considerado para el Proyecto fue de US\$14 millones y el aporte de PNUD/GEF fue de US\$5.2 millones. El resto de los recursos representan recursos de contrapartida y de co-financiamiento, parcialmente programado en especie por parte de FPN y WCS, del gobierno nacional y los gobiernos provinciales, y el aporte de los propios beneficiarios, mayormente en trabajo y servicios.

Las acciones e iniciativas financiadas por el proyecto en su inicio no reemplazaron acciones o programas ya existentes, ni a nivel nacional ni tampoco en el ámbito provincial. Las inversiones hechas por el proyecto a lo largo de la zona costera tales como capacitación, fortalecimiento institucional y promoción de mayor concientización ambiental, apalancaron otros recursos, lograron la meta de que varias de las acciones inicialmente apoyados por el proyecto fueron luego incorporados en programas y con financiamiento gubernamental, y contribuyeron a generar nuevas inversiones y acciones conservacionistas de varios otros donantes y entidades públicas y privadas en la región de acción del proyecto.

Es importante indicar que la presente evaluación financiera está referida sólo a los recursos que el GEF ha desembolsado directamente para la ejecución de las actividades acordadas y programadas. No se ha contado con información desagregada del gasto en el ámbito del Proyecto por parte de los cofinanciadores, los cuales han intervenido en la zona con sus propias organizaciones ejecutoras y en ámbitos geográficos y temáticos diversos. Como ilustración de los montos comprometidos de co-financiamiento se presenta el siguiente cuadro del PIR de 2010, que, de acuerdo a la información recibida se ajusta en la implementación a lo planificado. Sin embargo, no hemos obtenido una identificación detallada de los recursos de contrapartida/cofinanciamiento y esta información sería útil para futuros proyectos.

Tabla 3. Cofinanciación del Proyecto

Co financing Type/Source	IA own Financing Mill US\$		Government Mill US\$		Other Sources Mill US\$		Total Financing Mill US\$		Total Disbursement Mill US\$	
	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual
Grant			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Credits			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Loans			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equity			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
In-kind			\$7.300.000	\$7.300.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$8.300.000	\$8.300.000	\$8.300.000	\$8.300.000
Non-grant Instruments			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Other Types			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$0	\$0	\$7.300.000	\$7.300.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$8.300.000	\$8.300.000	\$8.300.000	\$8.300.000

Fuente: PIR 2010

Conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales

Se considera que hubo conformidad en la ejecución del proyecto con el concepto y los lineamientos de PNUD/GEF sobre los costos incrementales. La selección de personal altamente calificado en áreas críticas del proyecto a nivel de la unidad central y de personal descentralizado en territorio se efectuó con costos adecuados y procedimientos transparentes, supervisados por PNUD, que incluso brindó capacitación especial a personal de la unidad ejecutora para que pudiera llevar adelante los procedimientos de la manera más costo/eficiente posible. Se considera que el proyecto financió acciones e iniciativas que en el momento de inicio del proyecto no sustituyeron recursos o programas preexistentes a nivel nacional o provincial, sino ampliaron el accionar a nivel de la costa patagónica de los numerosos actores que tiene un país federal como Argentina. A raíz de las inversiones del proyecto, la capacitación, fortalecimiento institucional y concientización realizada en la Patagonia costera se apalancaron otros recursos no previstos originalmente incluyendo la movilización comunitaria, el voluntariado, el compromiso empresario, de difícil valoración económica pero de alto impacto comunicacional y social. La comunicación con actores críticos como los gobiernos locales y provinciales frente a situaciones de emergencia y a situaciones de demoras por razones administrativas lograron que los gobiernos provinciales y locales fueran incorporando las acciones del proyecto dentro de sus programas de acción, resultando en la institucionalización de muchas acciones iniciadas con recursos del proyecto y de personal clave que hace a la sustentabilidad del proyecto (pe. Consultores, personal de ONGs y guardias ambientales incorporados a organismos de gobierno como staff).

4.3. Resultados

Logro de productos/resultados y objetivos

La tabla a continuación, elaborada por los consultores luego de revisar la documentación del proyecto y entrevistar al personal del mismo, analiza el grado de éxito en alcanzar los resultados, ejecutar las actividades y lograr los productos esperados, usando los indicadores específicos establecidos para cada rubro en la documentación del proyecto. Se expone aquí un resumen de la tabla sin considerar resultados ni actividades a fin de simplificar su lectura

Tabla 4. Calificación Global de Logros

Resultados, Actividades y Productos	Indicadores Verificables en Forma Objetivo	Calificación de logro
<p>RESULTADO 1. COMPLETAR LA BASE TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MANEJO COSTERO PATAGÓNICA EN LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO</p>	<p>Etapas lograda</p>	<p>S</p>
<p>RESULTADO 2: INFORMACIÓN DE BASE ACTUALIZADA, CON EL DIAGNÓSTICO EN SUS ASPECTOS ESENCIALES Y LAS RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MANEJO INTEGRADO DE LA ZONA COSTERA PATAGÓNICA. INSTITUCIONES PARTICIPANTES CONSOLIDADAS Y FORTALECIDAS PARA EL DESARROLLO DEL PMIZCP Y LA DIFUSIÓN DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA COMUNIDAD COSTERA DE LA PATAGONIA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones de manejo costero provinciales y regional en completo funcionamiento, con • Recomendaciones del PMZCP enfocadas a las nuevas • Una activa participación y fondos para su operatividad iniciativas de desarrollo costero. • Planes de Manejo Costero Provinciales coordinados, avalados y puestos en ejecución • Instrumentos económicos para la financiación de la conservación desarrollados e implementados. • Planificación costera con sólida base técnica. 	<p>S</p>
<p>RESULTADO 3. PROMOVER LA CREACIÓN DE NUEVAS ÁREA PROTEGIDAS COSTERAS Y CONSOLIDAR LAS EXISTENTES EN LA ZONA COSTERA PATAGÓNICA, Y DEMOSTRAR PRÁCTICAS DE USO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS COSTEROS.</p>	<p>Nuevas áreas protegidas declaradas, con presupuesto y personal para su manejo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Red de áreas protegidas está en operación • Las empresas pesqueras adoptaron las prácticas coherentes con la conservación de la biodiversidad • Las empresas turísticas del sector privado adoptaron las prácticas y sistemas de un ecoturismo sustentable • Políticas y estrategias del Ecoturismo adoptadas por los CMCs provinciales 	<p>AS</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales medios de comunicación identifican al proyecto y sus objetivos como valiosos y sistemáticamente informan sobre él. <p>Las escuelas poseen información y material con respecto a los objetivos del proyecto en su currículo y planificación.</p>	
RESULTADO 4 PROGRAMA DE CONCIENTIZACIÓN EN APOYO A LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD A TRAVÉS DEL MANEJO DE LA ZONA COSTERA	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales medios de comunicación identifican al proyecto y sus objetivos como valiosos y sistemáticamente informan sobre él. • Las escuelas poseen información y material con respecto a los objetivos del proyecto en su currículo y planificación. 	AS

Resumen de análisis de logro de resultados esperados, actividades y productos

Sostenibilidad

Se considera que, al finalizar el proyecto, es **moderadamente probable a probable** la sustentabilidad de las acciones emprendidas durante la implementación del proyecto después de la finalización del período de inversión e independientemente de la continuidad a través de otros proyectos GEF. Para hacer tal determinación el equipo de consultores ha considerado cuatro ejes diferentes de medición: financiera, socio-política, el marco institucional y gobernabilidad; y el aspecto ambiental. Desde el punto de vista financiero, los recursos del sector privado sumados a los públicos de los niveles locales, provinciales y nacionales, ayudarán a solventar en buena medida los resultados principales, aunque se debe profundizar la búsqueda de fuentes de financiamiento permanentes e innovadores para asegurar la continuidad de atención a los gastos recurrentes en los próximos años.

El proyecto ha apoyado también las estrategias de las áreas públicas provinciales y locales en sus acciones de coordinación, denuncias, reclamos y demandas en cada caso, en los temas críticos de hidrocarburos, pesquería y turismo. Estas acciones crean precedentes importantes para reforzar posiciones futuras de defensa y preservación de lo avanzado con el proyecto.

Sostenibilidad Financiera

Si bien el aporte presupuestario del gobierno nacional, los gobiernos regionales y gobiernos municipales a los fines del proyecto ha aumentado en muchos casos en los últimos años, la dependencia de los programas de gestión de la región costera patagónica en recursos de presupuestos ordinarios del gobierno como de donaciones externas es como una mesa de dos patas y riesgoso dado la realidad nacional y regional. Por lo tanto, es importante en cualquier nuevo proyecto aún pensar en diversificar las fuentes de ingreso y operación de las instancias públicas encargadas de la conservación en la Patagonia, crear mecanismos fiscales y fuentes de financiamiento como cobros y pagos por servicios ambientales para crear incentivos a acciones positivas por el sector privada, fomentar aun más el acceso a mercados preferenciales con marcas de origen y certificación, y también tomar en cuenta la recomendación de la evaluación de medio término de crear uno o más fideicomisos conservacionistas para contribuir a la sustentabilidad financiera de programas de conservación en la región. También se debe invertir más en la capacitación de funcionarios públicos y privadas para que estén conscientes de, y utilizan, toda una serie de mecanismos innovadores de la conservación, algo que también requiere en ciertos casos cambios de leyes y políticas que a veces son barreras a tales innovaciones.

Sostenibilidad Socio-Política

En este sentido, el proyecto ha tenido grandes aciertos como el apoyo a la creación de parques inter-jurisdiccionales, los compromisos de empresas privadas en la

preservación, y la concientización a la población y a los periodistas sobre temas de biodiversidad. Todas estas iniciativas, así como las inversiones en capacitación y concientización, ayudan a asegurar la sustentabilidad institucional. La educación y concientización tanto de la opinión pública, como de líderes de opinión y políticos claves es una estrategia específica del Proyecto en cuanto a la sostenibilidad. Las intervenciones en audiencias públicas y en eventos académicos durante en el proceso de implementación se produjeron de manera planificada, aunque existieron intervenciones en forma de reacción oportuna a iniciativas y decisiones que aparecen en forma muy dinámica en el contexto político provincial y local, e incluso nacional, (como el caso de la intervención en Comodoro Rivadavia respaldando las acciones del Municipio en un accidente de derrame con un buque petrolero a fines de 2007). Esta es una muestra de apropiación de las actividades y programas iniciados por el proyecto por actores locales.

La protección del área costera patagónica se ha convertido en un emblema para la población de la región. Su valor turístico es innegable pero, más allá de ese indudable impacto económico, la preservación costera se ha convertido en una “causa compartida” de la población patagónica, vivan o no en dicha área. La expansión del voluntariado para recolección de basura, monitoreo de hábitats naturales, creación de áreas preservadas cercanas a los puertos de la zona e impulsados por autoridades locales de conservación, ONGs, gobiernos y empresas permiten aseverar que la institucionalización de iniciativas que comprendan a toda la costa patagónica han superado la dependencia financiera y de recursos humanos a un proyecto para transformarse en un bien público.

Sostenibilidad en el marco institucional y de la gobernabilidad

El apoyo a la creación y consolidación de áreas de conservación regidas por autoridades locales, con formatos participativos y la creación de áreas municipales de conservación con recursos propios de los gobiernos locales (como en Río Gallegos) apunta en la dirección correcta en términos de sustentabilidad institucional. Lo propio puede decirse de la profusión de legislación ambiental que se ha visto prohijada por este proyecto. El apoyo a actividades productivas, como la pesca artesanal y el turismo, en forma de prospección de oportunidades y promoción de algunas iniciativas ha sido eficaz y contribuye a garantizar por parte del proyecto una sostenibilidad de sus efectos, si bien debe ser ampliado a más actores en estos sectores y a otros sectores productivos. Sin embargo, el estado aun incipiente de los marcos interinstitucionales para la gestión costera dentro de cada provincia y entre ellos se puede conseguir como un riesgo a la sustentabilidad en este marco. También es un factor negativo los cambios políticos en las esferas provinciales y la falta de uniformidad de leyes, políticas y marcos institucionales entre las cuatro provincias, y la heterogeneidad en cuanto al nivel de consolidación institucional de las agencias principales involucradas en la gestión costera.

Se considera que el marco descentralizado y con fuerte enfoque en acción ciudadana y en liderazgo de ONGs, grupos de base, la academia, la sociedad civil, gobiernos

locales y empresas es fundamental para lograr una gestión sustentable de los recursos costeros de la región patagónica argentina. Cualquier nuevo proyecto debe incentivar aun más papeles activos para empresas, organizaciones de base, la academia y centros de investigación, propietarios privados en la gestión costera integrada.

Sostenibilidad Ambiental

En el aspecto ambiental, se considera que existen varios factores y riesgos no controlados ni por FPN ni por los otros actores principales del proyecto que pueden incidir negativamente en el futuro flujo de los beneficios ambientales del mismo. Entre ellos, se pueden citar los posibles impactos negativos del cambio climático, tales como cambios en corrientes, nivel de nutrientes, aumento del nivel del agua inundando zonas costeras, aumento en la temperatura del agua y del aire trayendo consecuencias negativas a la flora y fauna autóctona. Cualquier continuación del proyecto o nuevo proyecto aún debe, por ende, considerar este factor en su diseño y operación. Otros factores que pueden incidir en la sustentabilidad ambiental del proyecto pueden ser al aumento de la población de la región y las consecuencias de este aumento en factores como la contaminación con desechos sólidos y aguas cloacales. La demanda mundial por los mariscos, y políticas pesqueras nacionales y provinciales que podrían responder más a mercados potenciales e ingresos a corto plazo que a la sustentabilidad de las pesquerías, podrían aumentar la presión sobre stocks de especies en demanda actual o en el futuro, y también traer consecuencias en cuanto a la pesca de acompañamiento.

Contribución a mejorar las habilidades del personal nacional/local

Se considera que los procesos de capacitación utilizados por el proyecto han sido muy exitosos y han contribuido en gran medida a la probabilidad de continuidad de muchas de las acciones emprendidas por el proyecto. La capacitación de guardas ambientales, guarda faunas y agentes de conservación a cumplir mejor con sus funciones, de docentes en el campo de la educación ambiental, de comunicadores para llevar el mensaje del proyecto al público y decisores, y de observadores en los barcos pesqueros han creado una masa crítica de técnicos bien capacitados, que han incorporado la filosofía de la conservación y el desarrollo sustentable y con un interés personal en lograr la continuidad de las actividades llevadas a cabo por el proyecto.

Conclusiones generales

- Las personas e instituciones entrevistadas y los documentos revisados indican una opinión generalizada de que el proyecto fue bien concebido, y logró los resultados esperados.
- Muchas de las actividades y programas de acción iniciados por el proyecto han sido aceptados e internalizados por los gobiernos provinciales y el gobierno nacional, como el programa de observadores en los barcos pesqueros.
- El proyecto logró elevar el nivel de discusión en el ámbito político y de la sociedad civil sobre temas como la sobre-pesca, la prevención y respuesta a derrames petroleros, el turismo responsable y la creación y gestión de áreas protegidas marinas y parques nacionales inter-jurisdiccionales y oceánicos.
- El proyecto contribuyó a mejorar la información básica y medir cambios en la línea base de los recursos naturales de la zona costera de la Patagonia.
- El proyecto logró una importante vinculación con otros proyectos a nivel de aguas nacionales, de la cuenca de la Plata, e iniciativas bilaterales con Chile y Uruguay, en otros proyectos GEF y en temas relacionados.
- El personal de la FPN pudo vencer las distancias usando medios electrónicos y con la actitud positiva del personal del proyecto, viajando mucho y convocando reuniones agrupando a distintos actores a lo largo de más de 3.000 Km. de costa.
- El liderazgo del proyecto fue un factor clave para responder a derrames de petróleo que ocurrieron durante la ejecución del proyecto y para elevar el nivel de discurso político sobre ese tema. El equipo del proyecto tuvo una reconocida capacidad técnica y una historia de transparencia y prescindencia política en la gestión que permitió la construcción de un liderazgo de largo plazo en la región.
- Fue notable también el liderazgo del proyecto en la planificación de gestión de un sistema más grande y fortalecido de áreas protegidas costero marinos, incluyendo modelos innovadores de gestión como en el caso del Parque inter-jurisdiccional Patagonia Austral y en el caso de la cogestión de la Reserva de Punta Bermeja.
- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la implementación de compromisos-país contraídos a través de convenios internacionales suscritos por Argentina.

- El rol del proyecto en fortalecer las capacidades de los gobiernos provinciales y a la sociedad civil mediante un gran esfuerzo en talleres, programas de especialización y materiales de enseñanza como manuales de buenas prácticas es visible en muchas instituciones que fueron socios del proyecto.
- Las audiencias públicas, previstas en la Constitución Nacional reformada en 1994, fueron incorporadas en la legislación local y se contó con respaldo de técnicos de alto nivel en el proceso de transferencia de conocimientos hacia gobiernos provinciales y locales sobre metodología participativa. FPN se transformó en un referente regional en la facilitación de procesos de toma de decisión complejos y de múltiples actores.
- El proyecto tuvo un alto impacto en la creación de conciencia pública a través de procesos educativos a nivel de escuela, trabajo sobre la opinión pública y los medios de comunicación, fortalecimiento de capacidades de los creadores de opinión a través de posgrados y otras estrategias de comunicación social multimedia.
- Si bien por decisiones de alto nivel y por factores políticos y económicos a nivel nacional y provincial, el período de ejecución del proyecto requirió más tiempo de lo previsto inicialmente o de lo normal para un proyecto GEF de este tamaño, esta larga duración fue más bien importante y necesaria para que el proyecto cumpliera con sus objetivos.
- Algunos cambios de procedimientos definidos de manera externa durante la vida del proyecto, luego de haber invertido mucho en procesos participativos para llegar a consenso sobre metodologías a seguir no fueron siempre bien recibidos. Tal fue el caso de la metodología estándar METT de evaluación de gestión de áreas protegidas, acordado por el GEF mucho después de que el proyecto había invertido gran esfuerzo en un proceso liderado localmente para llegar a una metodología consensuada sobre este particular.
- Aún está en proceso la creación un modelo institucional estatal capaz de manejar en forma global e integrada los recursos de la zona costera-marino en la Patagonia argentina, pero el proyecto mejoró sustancialmente la capacidad técnica de las instancias provinciales responsables para estos temas y la coordinación entre ellas.
- El proyecto contribuyó a mejorar la articulación de políticas y acciones entre agencias gubernamentales nacionales, provinciales y locales y entre los actores gubernamentales con la sociedad civil. También contribuyó a mejorar la coordinación a nivel internacional de políticas y programas de manejo de la zona

costera-marino con países vecinos y la participación argentina en esfuerzos globales relacionados.

5. Recomendaciones para futuras inversiones y acciones de seguimiento

A continuación se hace una descripción de los principales puntos o conclusiones de la evaluación. Los quince puntos incluyen recomendaciones para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos similares, así como acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios y logros del proyecto.

- 1** Es necesario seguir invirtiendo en capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a las instituciones gestoras de las áreas protegidas costeras y marinas de la Patagonia argentina dado que las agencias encargadas de la gestión de las áreas protegidas a nivel provincial, municipal y privado no cuentan aun con niveles de personal y profesionalización óptimos para la consolidación de los sistemas de áreas protegidas a lo largo de la costa patagónica.
- 2** Es necesario trabajar en fortalecer la capacidad técnica y financiera de los gobiernos provinciales, ONGs locales y otros actores de la sociedad civil durante un proyecto nuevo pero con un rol regional ampliado. Es también importante recordar que la presencia y rol de una ONG regional como FPN va a seguir siendo clave y por lo tanto se debe apoyar una estrategia de fortalecimiento institucional, un plan de negocios y una estrategia de mercadeo y posicionamiento para mantener y fortalecer el papel único y singular de FPN en la gestión de recursos marino-costeros en la Patagonia.
- 3** Se deberían explorar modelos de gestión y financiamiento de proyectos de conservación innovadores (algunos ya están siendo usados en Argentina y países vecinos) tales como las reservas privadas, la cogestión, las concesiones privadas en áreas protegidas públicas, las servidumbres ecológicas, los fondos ambientales, y el cobro y pago por servicios ambientales.
- 4** Sería necesario el fortalecimiento de los programas de uso público en las áreas protegidas (públicas y privadas) y la diversificación de productos y destinos de ecoturismo profundizando las estrategias para hacer del turismo una actividad menos estacional y con una distribución temporal y geográfica más amplia.

- 5** El crecimiento de la población de la Patagonia, incluyendo la llegada de muchos habitantes de otras partes del país y países vecinos, hace muy importante seguir invirtiendo en programas de concientización ambiental formal e informal en conjunto con los medios de comunicación, ministerios de educación, centros educativos privados e instalaciones de extensión rural. En lo posible los programas de educación ambiental deberían incluir actividades de campo en los escenarios como áreas protegidas apoyados con recursos del proyecto que han demostrado ser particularmente efectivos.
- 6** Las herramientas de participación, como las audiencias públicas, el presupuesto participativo, la gestión asociada y, en general, todos los componentes transversales, deberían continuar estando equilibrados en recursos humanos y económicos para garantizar resultados de alto nivel como los obtenidos en estas áreas.
- 7** En cualquier proyecto de seguimiento con cobertura geográfica ampliada, se podría considerar tener una pequeña oficina de enlace en Buenos Aires y tener puntos focales o referentes (no oficinas con los costos recurrentes que esto implica) en las provincias más distantes, continuando con Puerto Madryn como sede del proyecto.
- 8** Es importante ampliar la cantidad de socios del sector empresarial en los campos de turismo, petrolero y pesca en particular y buscar mecanismos de ampliar aun más el uso de las buenas prácticas ya elaboradas, el uso de la certificación y marcas de origen para mejorar posicionar productos patagónicos sustentables en nuevos mercados.
- 9** Las inversiones en apoyar los procesos de ordenamiento territorial provincial y municipal en las provincias costeras debe continuarse, incluyendo temas como contaminación costera, descargas de aguas negras, basurales a cielo abierto, etc.
- 10** Cualquier proyecto nuevo dando continuidad a algunos de los componentes del proyecto evaluado, que incluyera parte de la zona costera de la provincia de Buenos Aires, deberá ser respaldada por un proceso de cooperación horizontal con otras provincias ya incluidas en el proyecto evaluado y con capacitación a actores claves.
- 11** En caso de que se efectúen nuevas acciones que den seguimiento al proyecto evaluado, las mismas deberían enfocarse en promover un mayor

flujo de recursos financieros para la conservación de la biodiversidad en la Patagonia costera argentina, usando un amplio abanico de fuentes externas y de generación propia de recursos financieros, en beneficio de los actores gubernamentales en los tres niveles de gobierno, en las ONGs locales, en las empresas sustentables, y en las ONGs ambientales nacionales. Esto requerirá inversión en capacitación, análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales, iniciativas piloto, apoyo en la preparación de planes de negocios, y estudios sobre políticas y legislación para contribuir a eliminar barreras a posibilitar un mayor y más sustentable flujo de recursos financieros para la conservación en la Patagonia argentina.

- 12** En un eventual proyecto nuevo se debería contemplar ofrecer asistencia técnica para la obtención de recursos de la cooperación e incluso tener un programa de donaciones para socios para actividades rentables y generadores de mayores recursos a largo plazo para la conservación en la región. Esto puede ser directamente con recursos del proyecto o mediante cualquier otra figura.
- 13** Para contribuir a ir fomentando mayor solvencia económica y la reducción paulatina en la dependencia en recursos del proyecto, se puede considerar algún mecanismo de desafío (como financiamiento externo decreciente) para incentivar al FPN y socios del proyecto a buscar recursos de contrapartida y para fortalecer alianzas con otros posibles donantes y entidades de apoyo.
- 14** Los estudios sobre arreglos institucionales sustentables para articular políticas y programas de manejo integrado de la zona costera-marino y crear instituciones regionales deben profundizarse a fin de encontrar un esquema permanente que se haga cargo integralmente de la costa patagónica, basándose en la experiencia positiva del consorcio y en avances tales como parques inter-jurisdiccionales, utilizando todos los recursos político/institucionales ya vigentes (por ejemplo gobiernos provinciales, gobierno nacional, el parlamento Patagónico, el Consejo Pesquero, etc.) para encontrar un esquema permanente que se haga cargo integralmente de la costa patagónica.
- 15** Más allá de la posibilidad de futuros proyectos ambientales de PNUD/GEF en la Patagonia Argentina, se recomienda mantener la figura del comité directivo como un espacio de diálogo y concertación. El sostenimiento de una instancia de articulación y diálogo interinstitucional

creada a través de un convenio que vaya más allá de los proyectos con financiamiento externo sería clave para continuar enriqueciendo esta experiencia inter jurisdiccional y de alianza estratégica público/privada

6. Lecciones aprendidas

- Se pudo constatar entre los entrevistados externos a FPN un consenso que **el proyecto fue, en términos generales, bien concebido y ejecutado.**
- **Se demostró un alto grado de manejo adaptativo para responder a errores de diseño y ejecución, lecciones aprendidas sobre la marcha y cambios en factores externos.** Se considera que el proyecto logró en buena medida los resultados esperados, y que el modelo de gestión (por FPN con un consorcio asesor compuesto por el gobierno federal y gobiernos de las cuatro provincias) fue apropiado en el escenario geográfico y político del proyecto y más efectivo y eficiente de lo que se pudo haber logrado con ejecución directa por parte de las instancias gubernamentales nacionales o provinciales, que fue propuesto en el marco lógico inicial. Con el tiempo, este panorama puede cambiar con el fortalecimiento de marcos de gestión gubernamental dentro y entre autoridades provinciales en conjunto con autoridades nacionales, pero en el momento histórico en lo cual se ejecuto el proyecto, fue lo más acertado.
- **Se logró que muchas de las actividades y programas de acción iniciados por el proyecto** en muchos casos han sido aceptados e internalizados por los gobiernos provinciales y el federal. Ejemplo de ello es el programa de observadores en los barcos pesqueros.
- **El proyecto tuvo un resultado muy positivo en cuanto a elevar el nivel de discusión sobre temas clave como la sobre-pesca, la prevención y respuesta a derrames de petróleo, desarrollo del turismo responsable, y la creación y gestión de áreas protegidas marinas y parques nacionales inter-jurisdiccionales** y (en estudio) oceánicos. También contribuyó a mejorar la información básica y medir cambios en la línea base de los recursos naturales de la zona costera de la Patagonia.
- El proyecto logró una **importante vinculación con otros proyectos** a nivel de aguas nacionales, de la cuenca de la Plata, e iniciativas bilaterales con Chile y Uruguay, en otros proyectos GEF y en temas relacionados.
- El FPN funciono como una especie de **“árbitro honesto”** o intermedio desinteresado lo cual permitió que distintos actores políticas y la sociedad civil dialogaran y logaran consenso y trabajo en forma mancomunada, lo cual no hubiera sido posible sin la intermediación de la FPN.

- Se pudo vencer las distancias usando medios electrónicos y con la actitud positiva del personal del proyecto, viajando mucho y convocando reuniones agrupando a distintos actores a lo largo de más de 3000 Km. de costa.
- El **liderazgo del proyecto** fue un factor clave para responder a derrames de petróleo que ocurrieron durante la ejecución del proyecto y para elevar el nivel de discurso político sobre ese tema. El proyecto tiene una reconocida capacidad técnica y una historia de transparencia y prescindencia política en la gestión que colaboró para la construcción de un liderazgo de largo plazo en la región.
- Fue notable también el liderazgo del proyecto en la **planificación de gestión** de un sistema más grande y fortalecido de áreas protegidas costero-marinas, incluyendo modelos innovadores de gestión como en el caso de la reserva inter-jurisdiccional y en el caso de la cogestión de Punta Bermeja.
- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la **implementación de compromisos país** contraídos a través de convenios internacionales suscriptos por Argentina.
- El rol del proyecto en **fortalecer las capacidades** de los gobiernos provinciales y a la sociedad civil mediante un gran esfuerzo en talleres, programas de especialización y materiales de enseñanza como manuales de buenas prácticas es visible en muchas instituciones que fueron socios del proyecto.
- Las **audiencias públicas** fueron incorporadas en la legislación local y se contó con respaldo de técnicos de alto nivel en el proceso de transferencia de conocimientos hacia gobiernos provinciales y locales sobre metodología participativa. FPN se transformó en un referente regional en la facilitación de procesos de toma de decisión complejos y multi-actorales.
- El proyecto tuvo un alto impacto en la creación de **conciencia pública** a través de: procesos educativos a nivel de escuela, trabajo sobre la opinión pública y los medios de comunicación, fortalecimiento de capacidades de los creadores de opinión a través de postgrados y otras estrategias de comunicación social multimedia.
- Si bien por decisiones de alto nivel y por factores políticos y económicos a nivel nacional y provincial, el **período de ejecución del proyecto** requirió más tiempo de lo previsto inicialmente o de lo normal para un proyecto GEF de este tamaño, esta larga duración fue más bien importante y necesaria para que el proyecto cumpliera con sus objetivos. Además, permitió fortalecer procesos que requieren largos periodos de gestación como el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales, el llegar a consenso sobre temas difíciles como la creación de áreas protegidas multi-jurisdiccionales, y otros temas que

- Algunos **cambios de procedimientos** definidos de manera externa durante la vida del proyecto, luego de haber invertido mucho en procesos participativos para llegar a consenso sobre metodologías a seguir no fueron siempre bien recibidos. Tal fue el caso de la metodología estándar METT de evaluación de gestión de áreas protegidas, acordado por el GEF mucho después de que el proyecto había invertido gran esfuerzo en un proceso liderado localmente para llegar a una metodología consensuada sobre este particular.

7. Anexos

- Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación
- Anexo 2: Agenda de la misión
- Anexo 3: Lista de personas entrevistadas
- Anexo 4: Resumen de las visitas de campo
- Anexo 5: Lista de principales documentos revisados
- Anexo 6: Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
 - a) Formulario general de entrevista utilizado
 - b) Resumen de resultados de entrevistas realizadas
 - c) Resultados de análisis FODA con personal de FPN
- Anexo 7: Fotos ilustrativos de la evaluación
- Anexo 8: Plantilla de respuesta de gestión y seguimiento
- Anexo 9: Formulario de aprobación de la evaluación