

**PROYECTO RLA97G31**

**ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL  
CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO (CBM)**

**EVALUACION CIERRE PROYECTO CCAD-PNUD-PNUMA/GEF-GTZ**

**INFORME FINAL**

Por  
Allen D. Putney y Clemencia Vela

Junio, 2007

## Tabla de Contenidos

<b>1.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
1.1	<u>Breve descripción del proyecto</u>	5
1.2	<u>Contexto y propósito de la evaluación</u>	5
1.3	<u>Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas</u>	6
1.3.1	Calificación del Proyecto	6
1.3.2	Opiniones de los Entrevistados	7
1.3.3	Recomendaciones	10
1.3.4	Lecciones Aprendidas	11
1.3.5	Conclusión del Equipo Evaluador	11
<b>2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
2.1	<u>Propósito</u>	12
2.2	<u>Cuestiones claves tratadas</u>	12
2.3	<u>Metodología</u>	12
2.4	<u>Estructura</u>	13
<b>3.</b>	<b>EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO</b>	<b>14</b>
3.1	<u>Comienzo y duración</u>	14
3.2	<u>Problemas que el proyecto pretende abordar</u>	14
3.3	<u>Objetivos inmediatos y de desarrollo</u>	14
3.4	<u>Actores</u>	15
3.5	<u>Resultados esperados</u>	16
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>	<b>17</b>
4.1	<u>Formulación del proyecto</u>	18
4.1.1	Conceptualización / diseño	18
	A. Preceso de diseño	18
	B. Conceptualización del problema	19
	C. Marco lógico	19
	D. Indicadores	20
4.1.2	Country-ownership / Driveness	20
4.1.3	Participación de actores	21
4.1.4	Replicabilidad	22
4.1.5	Otros aspectos	22
	A. Ventaja comparativa de PNUUD como Agencia Implementadora	22
	B. Acoplamientos	22
	C. Arreglos de la gerencia en la etapa del diseño	23
	D. Contribuciones financieras	23
4.2	<u>Implementación</u>	23
4.2.1	Enfoque	23
	A. Marco lógico	23
	1. Cambios	23
	2. Conceptualización del CB	24
	3. Redefinición de objetivos	25
	B. Otros elementos de cambio	25
	1. Planes de trabajo	25
	2. Arreglos de gerencia	26
	C. Uso de tecnologías de información electrónica	26

D.	Relaciones intersectoriales	27
1.	Coordinación de las agencias participantes	27
2.	Coordinación entre GTZ, PNUD, PNUMA, y CCAD	27
3.	Sinergias	27
E.	Capacidad técnica y gerencial	28
4.2.2	Monitoreo y evaluación	28
A.	Actividades	28
B.	Evaluaciones	29
4.2.3	Participación de los actores	29
A.	Difusión de la información	29
B.	Participación	29
1.	Intercambios	29
2.	Toma de decisiones	30
C.	Relaciones de colaboración	30
D.	Instituciones gubernamentales	31
4.2.4	Planeamiento financiero	31
A.	Costo real del proyecto por objetivos, resultados, y actividades	32
B.	Rentabilidad de logros	32
C.	Gerencia financiera	32
D.	Co-financiamiento y conformidad con la aplicación de costos Incrementales	32
4.2.5	Modalidades de la ejecución e implementación	33
A.	Eficacia de las contrapartes de PNUD	33
B.	Selección de personal	33
C.	Ingresos	33
D.	Desembolsos	33
4.3	<u>Resultados</u>	34
4.3.1	Logro de productos / resultados y objetivos	36
A.	Grado alcanzado	36
B.	Condiciones iniciales	39
C.	Nivel de “mainstreaming”	40
D.	Conocimiento	40
E.	Información	41
F.	Capacidades	41
4.3.2	Sostenibilidad	42
A.	Acciones	43
1.	Estructuras que se constituyeron	43
2.	Nuevos proyectos generados	44
3.	Financiamientos complementarios	44
4.	Internalización del concepto	45
4.3.3	Contribución al aumento de habilidades del personal nacional	45
5.	<b>RECOMENDACIONES</b>	45
5.1	<u>Acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto</u>	45
5.2	<u>Acciones requeridas</u>	46
5.3	<u>Sostenibilidad de los impactos</u>	47
5.4	<u>Apreciaciones sobre nuevas amenazas que puedan afectar el CBM</u>	47
5.5	<u>Estructuras de Gerencia</u>	48

<b>6.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b><u>Conceptos</u></b>	<b>48</b>
<b>6.2</b>	<b><u>Procesos</u></b>	<b>49</b>
<b>6.3</b>	<b><u>Gestión</u></b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>
<b>A.</b>	<b>Acrónimos</b>	<b>52</b>
<b>B.</b>	<b>Términos de referencia</b>	<b>54</b>
<b>C.</b>	<b>Itinerario</b>	<b>70</b>
<b>D.</b>	<b>Lista de personas entrevistadas</b>	<b>74</b>
<b>E.</b>	<b>Resumen de las visitas del campo</b>	<b>76</b>
<b>F.</b>	<b>Documentos revisados</b>	<b>79</b>
<b>G.</b>	<b>Cuestionarios usados y resumen de resultados</b>	<b>82</b>
<b>H.</b>	<b>Diseño adaptativo de la matriz del proyecto</b>	<b>92</b>
<b>I.</b>	<b>Co-financiamiento</b>	<b>94</b>
<b>J.</b>	<b>Proyectos Vinculados al PCCBM</b>	<b>96</b>
<b>K.</b>	<b>Productos obtenidos por componente del proyecto</b>	<b>98</b>
<b>L.</b>	<b>Productos comparados contra Pro Doc, 1999</b>	<b>103</b>

# EVALUACION CIERRE PROYECTO CCAD-PNUD-PNUMA/GEF-GTZ

## “ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO (CBM)” (PROYECTO RLA97G31)

### 1. RESÚMEN EJECUTIVO

#### 1.1 Breve descripción del proyecto

El Proyecto “Programa para la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano”, o PCCBM, fue un esfuerzo de los siete países Centroamericanas y México que proporcionó asistencia técnica a los gobiernos y sociedades en la aplicación operativa del enfoque ecosistémico promulgado por la Convención sobre la Diversidad Biológica. Este enfoque enfatiza la conectividad a nivel de paisaje, y reconoce los requerimientos especiales de paisajes transfronterizos, en este caso en una región que cumple una función natural de puente o conector trans-continental y hemisférico. El Proyecto fue concebido para consolidar conjuntamente el corredor biológico mesoamericano como un sistema que integra, conserva y utiliza la biodiversidad en el marco de las prioridades del desarrollo sostenible, económico y social de Mesoamérica. El proyecto fue previsto para 6 años pero fue necesaria una extensión sin costo de 1 año. El presupuesto total fue de US\$ 18.6 millones, US\$ 10.6 millones del FMAM, US\$ 1,7 millones de GTZ y US\$ 4 millones de contraparte en especies de los gobiernos de los países. La agencia implementadora del proyecto fue el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y el Punto Focal Operativo la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), conformada por las autoridades ambientales de los siete países Centroamericanos, y con México como observador. El Ejecutor Responsable del Proyecto fue la Unidad de Coordinación de Operaciones Regionales (ROCU), basada en Managua y financiada con fondos del proyecto. Esta Unidad funcionó bajo la gerencia del Coordinador Regional del Proyecto (CRP) quien contó con apoyo técnico y administrativo. Para la ejecución de acciones técnicas y administrativas en los países se establecieron y equiparon oficinas ejecutoras las cuales fueron dotadas de un vehículo, computadoras, fax y servicio de internet. Estas fueron lideradas por los denominados Enlaces Técnicos Nacionales (ETNs), quienes fueron contratados con fondos del proyecto así como un asistente administrativo y en algunos casos personal técnico de apoyo. Para la toma de decisiones mayores y coordinación entre las Agencias se conformó un Comité Interagencial compuesto por representantes de PNUD/GEF, PNUD, PNUMA, BM, GTZ, y CCAD quienes, en promedio, mantuvieron reuniones anuales. Decisiones menores fueron tomadas por un Comité Ejecutivo compuesto de PNUD, GTZ, y CCAD. La estrategia propuesta para el Proyecto fue la de facilitar a nivel regional actividades que permitieran articular las iniciativas locales y nacionales con la visión regional para lograr la difusión y la adopción de múltiples experiencias buscando un mayor impacto para la conservación y oportunidades para el desarrollo sostenible en Mesoamérica.

#### 1.2 Contexto y propósito de la evaluación

**Contexto:** EL proyecto pretendió mitigar la rápida fragmentación de hábitats naturales y la pérdida de biodiversidad en Mesoamérica, cuyos principales causantes son:

- las altas tasas de deforestación;
- la contaminación terrestre y marina;
- la pesca masiva e indiscriminada;

- la extracción selectiva de productos vegetales y animales con las consecuentes alteraciones de sus hábitats;
- la caza furtiva (para alimentación; comercio; obtención de pieles, cueros y plumas; medicinas y objetos rituales; captura de ejemplares vivos para zoológicos, investigación biomédica y como mascotas; y por caza deportiva);
- el impacto de algunos proyectos de desarrollo, como los complejos turísticos en las playas,
- los incendios forestales (accidentales o provocados por practicas inadecuadas de limpieza de pastizales aledaños); y
- la transformación del uso de la tierra para agricultura y la fragmentación de las áreas silvestres.

La deforestación en Mesoamérica es tan agresiva que se estima que para el 2010, de la mayoría de las grandes áreas silvestres protegidas y no protegidas existentes en ese momento, sólo quedarían fragmentos los que podrían terminar por desaparecer hacia el año 2015. Los problemas del aislamiento, la fragmentación y el pequeño tamaño de las áreas protegidas ya que 70% de ellas son menores de 10.000 ha. hacen que constituyen islas de bosques demasiado pequeñas para que puedan mantener poblaciones saludables de especies o asegurar procesos evolutivos perdurables en el tiempo. Con la pérdida de los bosques y la biodiversidad, los países Mesoamericanos enfrentarían la pérdida de los servicios ambientales que estos producen tales como agua, energía, recursos genéticos farmacéuticos, y atractivos turísticos y culturales entre otros.

**Propósito:** El presente documento informa sobre la evaluación final del proyecto, cuyo propósito es:

- evaluar el logro de los objetivos, resultados / impactos, y productos del proyecto;
- identificar problemas o circunstancias que pudieron haber afectado el logro de impactos;
- recomendar medidas para asegurar la sostenibilidad del proyecto;
- definir recomendaciones de estrategias y las acciones dirigidas a mejorar la internalización y puesta en práctica del CBM; y,
- identificar las principales lecciones aprendidas;

### **1.3 Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas**

#### **1.3.1 Calificación del Proyecto**

A continuación se presenta una calificación (de 1 a 4) de los elementos fundamentales del proyecto en la cual los números más altos indican una mejor calificación. Cabe mencionar que la calificación para la implementación y resultados ha sido realizada con relación a lo propuesto en el ProDoc original. Si se los calificara usando la Matriz del Proyecto de 2004, las calificaciones “enfoque de implementación” y “logro de productos / resultados y objetivos” subirían de 2 a 3.

Etapa de diseño

- conceptualización, enfoque – 4
- marco lógico – 2
- participación conocedores – 3
- participación de ejecutores – 1

Etapa de Implementación

- enfoque – 2
- monitoreo y evaluación – 3
- participación - 3

Resultados

- Logro de productos, resultados, objetivos – 2

Hubo mucho entusiasmo y un esfuerzo singular entre los ejecutores, lo cual les permitió lograr los resultados esperados que implican una consolidación del CBM en algunos de los componentes del proyecto. Sin embargo, debido a decisiones consensuadas entre las partes, durante la ejecución del proyecto se modificaron el enfoque, estrategia de implementación y algunas actividades dificultando la consecución de los logros de todos los componentes propuestos en el Documento Original. Es por eso que las calificaciones no son del nivel más alto.

### 1.3.2 Opiniones de los Entrevistados

A continuación se exponen las opiniones vertidas con mayor frecuencia durante las entrevistas realizadas por el equipo evaluador. Nótese que **estas opiniones no necesariamente reflejan las opiniones de los evaluadores**. No se ha incluido los temas donde había opiniones encontradas (eg. ubicación de la SE-CCAD y ROCU en diferentes países).

**Fortalezas:** Según las personas entrevistadas durante la evaluación, el proyecto tuvo las siguientes fortalezas:

#### Etapas de diseño

- El concepto del proyecto es brillante, y fue bien presentado
- Puso el tema del ambiente y desarrollo en la agenda pública y el CBM fue un eje inicial de la integración Mesoamericana.

Etapas de implementación (Nota: La numeración de resultados esperados sigue la secuencia del Prodoc según el Informe Final del Proyecto)

#### *Resultado 1 (Gestión del Proyecto)*

- Hubo una buena administración del proyecto y los recursos financieros fueron entregados a tiempo.
- Tuvo la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes de la región.
- La supervisión del proyecto por parte del PNUD fue constante y muy positiva.
- Un Comité Interagencial es una figura poco común para la supervisión de un proyecto, y fue una experiencia muy exitosa y rica.

#### *Resultado 2 (Estrategias)*

- Apoyó el establecimiento de programas y proyectos en el marco de la CBM a todo nivel; fue un proyecto detonador.
- También apoyó el desarrollo de planes, estrategias e instrumentos para corredores.

#### *Resultado 3 (Marco de Políticas)*

- Se tomó mucho tiempo en unir criterios, pero era necesario; al final se logró un buen intercambio de conceptos, visiones, y experiencias.
- Logró la armonización de conceptos, agendas, políticas y metodologías en la región.
- Promovió el concepto de corredores que busca participación voluntaria en tierras privadas.
- Fue importante como instrumento para cumplir con la Convención de Biodiversidad.
- Jugó un papel importante en la formación de las Asociaciones de Reservas Privadas.

- Gracias al proyecto, hubo muy buena coordinación por un periodo entre los tres proyectos regionales ambientales, el PCCBM, PROARCA, y MBRS (GEF) a nivel estratégico y a nivel práctico.
- Ayudó en poner el tema de APs en la agenda pública en algunos países.

#### *Resultado 4 (Sistema de Información y Monitoreo)*

- Promovió la sistematización de información y experiencias relacionadas con corredores.
- Fue fundamental para el funcionamiento de los comités técnicos ambientales y en la organización de los congresos mesoamericanos de APs

#### *Resultado 5 (Institucionalidad)*

- Promovió la Integración de muchos actores como donantes, gobiernos, ONGs, y la sociedad civil.
- Fortaleció procesos institucionales a nivel regional, y en algunos países; logró aterrizar el concepto;
- Concepto corredores ha incentivado a las agencias de APs a hacer el análisis de vacíos para identificar otras APs de menor tamaño (incluyendo APs privadas y municipales), que podrían servir para conectar las APs grandes.
- Estableció el liderazgo de la CCAD en el tema corredores.

#### *Resultado 6 (Concientización)*

- Apoyó la capacitación directa e indirecta de personal clave y la nivelación de asimetrías entre países.
- Algunos países han dado seguimiento al tema CBM gestionando proyectos para continuar trabajos iniciados por el PCCBM.

#### *Resultado 7 (Participación)*

- Abrió espacios de concertación, participación, e intercambio a todo nivel.
- Hubo buen involucramiento del sector científico y el material de referencia tiene rigor científica.

#### *Resultado 8 (Productos)*

- Hubo una gran variedad y amplitud de productos.

**Debilidades:** Los mismos entrevistados encontraron las siguientes debilidades en el proyecto (Nota: **estas opiniones no necesariamente coinciden con las de los evaluadores**):

#### Etapa de diseño

- Los procesos del GEF son muy rígidos, y a veces es difícil encontrar el espacio para una participación verdadera local.
- Fue diseñado por PNUD con poca apropiación por parte de los países. (Nota: Se recalca que esta es una apreciación personal de varios entrevistados pero los evaluadores observan que no tuvieron evidencia de memoria institucional en los países sobre el proceso de diseño)
- El diseño del proyecto no era realista en el sentido de que todos los países no van a estar de acuerdo con todo.
- Los problemas del proyecto no fueron técnicas ni del diseño, sino políticas, y fue la dimensión política la que causó cambios constantes en el Proyecto.
- Podría haber tenido mucho mas impacto si hubiera trabajado con los dueños de la tierra, asociaciones de productores, y organizaciones de base.

- Competió con otros proyectos regionales; debía haber sido un proyecto facilitador y promotor de agenda, insertando el tema CBM en otros proyectos en vez de implementar actividades directamente.
- Faltó trabajo para influenciar a los ministerios de agricultura y servicios forestales. ¿Que saben ellos del tema CBM? Son ellos que tienen los recursos para hacer corredores.
- Se trabajó demasiado con conservacionistas, mientras que se trabajó lo suficiente con otros actores que no están convencidos aun de la necesidad de corredores.
- El retiro de los Daneses del consorcio del proyecto dejó un vacío en el aspecto social que nunca fue recuperado.
- La posición de los ETN's fue poco clara en muchos países; asistieron a reuniones regionales pero al haber sido consultores contratados tenían una débil representatividad de los gobiernos de sus países.
- El proyecto no dió suficiente énfasis en la sostenibilidad; los gobiernos no tienen los fondos para seguir con la iniciativa CBM.

Etapa de implementación (Nota: La numeración de resultados esperados sigue la secuencia del Prodoc según el Informe Final del Proyecto. Se repite que **las apreciaciones aquí presentadas son de los entrevistados y no necesariamente coinciden con los de los evaluadores**)

#### *Resultado 1 (Gestión del Proyecto)*

- El proyecto fue afectado por cambios frecuentes de autoridades (Presidentes y Ministros); cada cual venía con nuevas ideas y a veces cambios de personal técnico; en general se requirió emplear tiempo adicional para informarles del tema y de las actividades en curso.
- Se contrataron consultores independientes afuera de los sistemas gubernamentales lo que creó grandes diferencias en los salarios de los consultores y el personal nacional y dificultades en la definición de jerarquías dentro de las instituciones, y /o en la representación del País en foros regionales.
- Hubo demasiada concentración de personal del Proyecto en Managua; debió haber mas descentralización.
- PNUMA funcionó como contratista y no como agencia de implementación.
- El proyecto tuvo un arranque dificultoso que causó mucha pérdida de tiempo a principio.
- El proceso para analizar y aprobar las conclusiones de la evaluación de medio término fue inadecuado.
- El concepto de gerenciamiento adaptativo no fue respetado en la evaluación de medio término.
- La estructura de mando a veces no fue clara; hubo muchos jefes, y contradicciones y cambios innecesarios, lo cual atrasó actividades.
- La selección del Coordinador del Proyecto Regional fue un proceso político; los candidatos con las mejores calificaciones no fueron seleccionados.
- El ProDoc no fue distribuido entre los países al inicio de la ejecución del proyecto; por eso los países ofrecieron resistencias y dificultad de aceptación de los lineamientos del proyecto expuestos inicialmente por la gerencia.
- El papel de la CCAD no fue claro; a veces la SE CCAD interfería mucho en aspectos micro gerenciales del proyecto, y a veces poco.

#### *Resultado 2 (Estrategias)*

- Hubo un uso inadecuado de herramientas de planificación y hubo cambios en requerimientos por PNUD/GEF (Nota: Esta apreciación era de solo uno de los entrevistado)
- Después de la evaluación de medio término hubo un cambio de enfoque muy brusco.
- Los programas estratégicos fueron diseñadas pero no implementadas en muchos casos (Nota: esta apreciación fue de varios entrevistados).

- La implementación de CBM requiere agendas comunes con agricultura, salud, comercio y seguridad.
- Las actividades regionales fueron mucho más avanzadas que las capacidades nacionales y locales para absorber los insumos generados.

#### *Resultado 3 (Marco de Políticas)*

#### *Resultado 4 (Sistema de Información y Monitoreo)*

- El programa de monitoreo terminó con el bosquejo de un programa con indicadores y protocolos comunes para la región, pero no había tiempo ni fondos para la implementación del programa. Sin embargo, nuevos proyectos a ser financiados por el BM, BID, y GTZ van a seguir con la implementación del programa.
- No hay información sistematizada sobre la inserción del proyecto en procesos nacionales.
- Falta repartir muchos documentos del proyecto (Nota: esta es una apreciación de varios entrevistados, pero cabe notar que el DVD recién elaborado va a cumplir con este propósito).

#### *Resultado 5 (Institucionalidad)*

- Faltó apoyo para trabajos en los corredores bi- y tri-nacionales.
- Hubo un bajo nivel de institucionalización de los elementos positivos del proyecto.
- El proyecto no incidió suficientemente en la armonización entre algunos proyectos nacionales, ministerios nacionales, y el proyecto regional. Hubo desfases serios.
- Hubo insuficiente participación de otros ministerios además de los ministerios del ambiente. Son ellos los actores principales en los corredores.
- Hay que convencer a otros sectores y actores, no los ya verdes; necesitan instrumentos, argumentos, políticas para trabajar con los de otros sectores.
- Los ministerios del ambiente tienen presupuestos mínimos, en general no tienen influencia en los gobiernos, y no trabajan en los temas claves de los corredores como la agricultura, manejo forestal, y comercio.
- Hubo poca movilización de donantes para el tema CBM.

#### *Resultado 6 (Concientización)*

- Desconocimiento sobre estado de los diferentes corredores al cierre del proyecto.
- No hubo tiempo ni fondos para la implementación de la estrategia de capacitación. (Nota: esta fue una apreciación de varios entrevistados).

#### *Resultado 7 (Participación)*

#### *Resultado 8 (Productos)*

- De los corredores prioritarios identificados originalmente, solo una porción pequeña están funcionando en la actualidad.

### **1.3.3 Recomendaciones**

Las principales recomendaciones para el seguimiento del proyecto se pueden resumir en 6 puntos mayores, 2 de los cuales se toman de las entrevistas, y 4 son de los evaluadores:

De los entrevistados:

1. Buscar con nuevos proyectos mantener funcionando los Comités Técnicos, el Foro de la Sociedad Civil, Congresos Regionales periódicos, y la oficina desconcentrada del CCAD para el CBM.
2. Vincular el concepto del CBM con los grandes proyectos para la región. Por ejemplo, explorar la utilización de la marca de origen CBM como un elemento para distinguir los productos de la región en mercados internacionales; aprovechar actividades de Plan Puebla-Panamá financiado por el BM y BID para seguir con la iniciativa de la CBM; e incluir el tema del CBM en las discusiones sobre tratados de libre comercio.

Del equipo de evaluación:

3. Realizar un estudio de factibilidad para el establecimiento de un fondo regional independiente para el CBM.
4. Vincular programas de cambio climático con programas de biodiversidad, especialmente en el uso de créditos de carbono para reforestación y para deforestación evitada en áreas protegidas, y en la racionalización de fuentes energéticas alternativos, como biodiesel y etanol, para que no produzca un avance en la frontera agrícola.
5. Incrementar el conocimiento sobre la situación de las Áreas Protegidas y el impacto de las actividades en los corredores para la conectividad de poblaciones de especies, es fundamental para reforzar acciones positivas y mitigar las negativas. Dentro de este contexto, especial atención se requiere tomar a diferentes actividades de manejo sostenible de especies nativas.
6. Se requiere profundizar en el análisis institucional para que responda a las necesidades de interacción de los sectores ambientales encargados de AP y protección de la biodiversidad con aquellos que trabajan en sectores productivos de las zonas de corredores involucrados, ya que las dinámicas de los ecosistemas no responden a simples divisiones territoriales y las mejores opción para tener procesos de conectividad sostenibles dependerán de las características propias de cada corredor y de las AP que se requiera conectar.

#### **1.3.4 Lecciones Aprendidas**

Las lecciones aprendidas vienen de los documentos del proyecto y de las entrevistas, y pueden ser divididas en 3 grandes rubros:

1. Conceptos
  - El poder de un buen concepto.
  - Se requiere reconocer la diversidad entre y dentro de los países.
  - Necesidad de presentar el proyecto de nuevo cuando arranque.
  - La viabilidad de proyectos regionales en la región Mesoamericana
2. Procesos
  - Es posible armonizar insumos de diferentes donantes cuando el concepto del proyecto es poderoso.
  - Balance entre la participación activa de los países y la intrusión política en el proyecto.
  - Negociar con los países para encontrar la manera de minimizar confusiones y conflictos entre el personal nacional del proyecto y personal de planta de los ministerios (son importantes definiciones tales como líneas de comunicación con coordinación regional y relación con jefaturas de los Ministerios, representatividad de los gobiernos, capacitación a personal de planta y acceso y manejo de información)

- El buen uso del marco lógico es imprescindible para facilitar tanto el arranque y la implementación del proyecto, como su monitoreo y evaluación. Por lo tanto, los actores principales del proyecto deben estar capacitados para asegurar un entendimiento y uso adecuado de esta herramienta.
- En todo proyecto y en especial uno de larga duración es imprescindible programar el cronograma de cumplimiento de hitos del proyecto para visualizar sus fases de ejecución y la forma como insumos o productos parciales apoyan a la concreción de objetivos planteados.
- La fase de sistematización de información y experiencias, y transferencia a los organismos gubernamentales requiere ser considerada desde el inicio de la planificación de un proyecto.
- Para tener una evaluación adecuada del proyecto es importante medir desde el principio no solo insumos si no impactos del proyecto en la misma biodiversidad.

### 3. Gestión

- Tener claro papel de personal regional; es asesor o facilitador?
- Seleccionar el personal regional conjuntamente con autoridades nacionales.
- Incorporar actividades del proyecto en las agendas institucionales nacionales.
- Involucrar las Cancillerías de los países desde el inicio de actividades bi- y tri-nacionales.
- Prever cambios frecuentes en las autoridades nacionales.
- No hay recetas; cada país y región de país tiene su propio contexto.

#### 1.3.5 Conclusiones del Equipo Evaluador

El diseño del Proyecto, y sobre todo el concepto central de ello, fue un factor muy importante en su aceptación e inserción en las agendas de los ministerios de ambiente. Sin embargo su inserción en las agendas de otros ministerios, el sector privado y organizaciones de base fue mucho menor. A pesar de un arranque dificultoso y lento, fue posible con un año de extensión lograr los resultados planteados en el marco lógico de proyecto de 2004. Pero si se compara los resultados del proyecto con el ProDoc original, no se logró todo lo previsto en este documento. Dé todas maneras, el proyecto estableció una base fundamental regional en materia de biodiversidad que ha nutrido una serie de proyectos posteriores que están en marcha. Sin embargo, es necesario seguir con el fortalecimiento del eje regional de la iniciativa CBM, y el establecimiento de un fondo regional independiente para tal fin es de la más alta prioridad.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 Propósito

De conformidad a las políticas y procedimientos para Monitoreo y Evaluación (M&E) del PNUD/GEF, se procedió a realizar la evaluación de Cierre del Proyecto RLA97G31 “Establecimiento de un Programa para la de Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano (PCCBM)” una vez concluida su implementación. El principal objetivo de esta evaluación fue analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2000 a 2006, con énfasis en la segunda mitad del Proyecto de 2004 a 2006, y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y las lecciones aprendidas. Los términos de referencia para la misión se presentan en el Anexo B.

### 2.2 Cuestiones claves tratadas

Más específicamente la evaluación buscó lo siguiente:

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados / impactos, y productos del proyecto (considerando los cambios hechos en el tiempo a los marcos lógicos del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- 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.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del Corredor Biológico Mesoamericano y de los resultados obtenidos con el proyecto para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de otros donantes.
- 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.
- Definir recomendaciones de estrategias y las acciones dirigidas a mejorar la internalización y puesta en práctica de los Programas Estratégicos Regionales para la consolidación del Corredor Biológico Centroamericano (CBM).

### **2.3 Metodología de la evaluación**

La evaluación fue realizada por un equipo de 2 expertos contratados por PNUD para proporcionar una evaluación independiente del proyecto. El equipo evaluador trabajó en colaboración con el personal de la oficina de PNUD en Managua, Nicaragua, la SE-CCAD y el equipo del proyecto. El alcance de la evaluación fue de semi-detalle y se basó en las siguientes fuentes de información: (1) entrevistas con personal clave involucrados con o relacionados al proyecto conforme al programa de visitas organizado por PNUD y CRD; (2) la documentación del proyecto; y (3) encuestas contestadas por CRD y ETNs

### **2.4 Estructura**

La evaluación fue realizada en base a las siguientes acciones

- Visita a los países seleccionados para entrevistar a ejecutores nacionales y regionales, y la oficina de supervisión del PNUD en Nicaragua para recabar información / apreciaciones personales de los entrevistados en aspectos clave y verificación de algunos productos; y revisar los informes y documentación del proyecto (ver Anexo C, Itinerario de Visitas; Anexo D, Personas Entrevistados; y Anexo E. Resumen de las Entrevistas )
- Análisis de Información (ver Anexo F, Documentos Revisados)
- Elaboración de Cuestionarios para los ejecutores del proyecto (CDR, ETN y SE-CCAD) para conocer su percepción sobre aspectos claves del proyecto y análisis de los cuestionarios que fueran respondidos. ((ver Anexo G, Cuestionarios Usados y Resultados Obtenidos).
- Análisis de la información
- Elaboración del borrador del informe de evaluación; circulación de borrador para revisión y aportes de los actores claves; e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.
- Documento Final

### **3. EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO**

#### **3.1 Comienzo y duración del proyecto**

El periodo previsto para la ejecución del PCCBM fue de 6 años; sin embargo fue necesaria una extensión de 1 año adicional utilizando el mismo presupuesto. El proyecto inició en Abril del 2000 y finalizó en Diciembre del 2006, con acciones adicionales de cierre administrativo durante el primer semestre del 2007. El presupuesto previsto para el Proyecto fue de US\$ 10.6 millones de fondos no reembolsables del FMAM, US\$ 1,7 millones de GTZ y US\$ 4 millones de contraparte en especies de los gobiernos de los países. El diseño original consideró una contraparte de US\$ 6 millones de DANIDA pero esta agencia se retiró de la iniciativa.

#### **3.2 Problemas que el proyecto pretende abordar**

EL PCCBM pretendió mitigar la rápida fragmentación de hábitats naturales y la pérdida de biodiversidad en Mesoamérica. En el Documento del Proyecto Original se mencionaron como principales causantes de esta desaparición a:

- las altas tasas de deforestación;
- la contaminación terrestre y marina;
- la pesca masiva e indiscriminada;
- la extracción selectiva de productos vegetales y animales con las consecuentes alteraciones de sus hábitats;
- la caza furtiva (para alimentación; comercio; obtención de pieles, cueros y plumas; medicinas y objetos rituales; captura de ejemplares vivos para zoológicos, investigación biomédica y como mascotas; y por la caza deportiva);
- el impacto de algunos proyectos de desarrollo, como los complejos turísticos en las playas, y los incendios forestales (accidentales o provocados por prácticas inadecuadas de limpieza de pastizales aledaños);
- la transformación del uso de la tierra para agricultura y la fragmentación de las áreas silvestres.

La deforestación en Mesoamérica ha sido, y es, tan agresiva que en el ProDoc se estimaba que sin intervención del proyecto hacia el 2010, de la mayoría de las grandes áreas silvestres protegidas y no protegidas existentes en ese momento, sólo quedarían fragmentos que podrían terminar por desaparecer hacia el año 2015.

El ProDoc también resaltó los problemas del aislamiento, la fragmentación y el pequeño tamaño de las áreas protegidas ya que 70% de ellas son menores de 10.000 Ha. y constituyen islas de bosques demasiado pequeñas para que puedan mantener poblaciones saludables de especies o asegurar procesos evolutivos perdurables en el tiempo. Con la pérdida de los bosques y la biodiversidad, los países Mesoamericanos enfrentarían la pérdida de los servicios ambientales que estos producen tales como agua, energía, recursos genéticos farmacéuticos, y atractivos turísticos y culturales entre otros.

#### **3.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto**

Según lo establece el Pro Doc, el objetivo global del PCCBM fue el de “mejorar la conservación en Centroamérica y el Sur de México al establecer un Programa que apoye la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano”. Se preveía que en seis años el Proyecto habría “creado, iniciado e integrado los componentes básicos del “Programa” al proveer asistencia técnica a los

gobiernos y sociedades de los países de Mesoamérica para consolidar al Corredor de Biodiversidad Mesoamericano (CBM) como un sistema que integra, conserva y utiliza la biodiversidad en el marco de las prioridades del desarrollo económico, sostenible y social, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales, considerando la opinión de grupos de interés y desarrollando productos que permitan la planificación y administración del CBM con una visión de largo plazo”.

Durante su concepción inicial (Pro. Doc 1999) se definieron 6 objetivos específicos (o componentes) los cuales correspondían a cada uno de los principales problemas definidos anteriormente. Estos componentes fueron:

- coordinación del programa y planificación estratégica para articular iniciativas institucionales en la región;
- valoración de recursos económicos para la consolidación del CBM;
- manejo de, y acceso a, información y monitoreo de la biodiversidad para orientar técnicamente la toma de decisiones;
- generación de capacidades e intercambios intraregionales; participación y concientización ciudadana; y
- armonización de políticas a nivel regional.

**Estrategia de Implementación del Proyecto:** Facilitar a nivel regional actividades que permitieran articular las iniciativas locales y nacionales con la visión regional para lograr la difusión y la adopción de múltiples experiencias en el contexto, buscando un mayor impacto para la conservación y oportunidades para el desarrollo sostenible en Mesoamérica.

### **3.4 Actores**

La implementación del PCCBM fue realizada con los siguientes actores:

**Agencia Implementadora (AI).**- En el diseño original del proyecto PNUD y PNUMA aparecen como AI; en la práctica el PNUD actuó como tal mientras que PNUMA tomó la responsabilidad de temas puntuales tales como el diseño de materiales educativos y el levantamiento de información georeferencial. También facilitó información sobre experiencias mundiales que pudieran ser útiles para la implementación del proyecto. Era un aporte relevante para el cual no existían capacidades en la región.

**Punto Focal Operativo:** La Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), conformada por las autoridades ambientales de los siete países Centroamericanos, y México como observador, quienes fueron los signatarios del Convenio de Donación con el Fondo Mundial (FMAM – GEF). Dentro de la Comisión, el Secretario Ejecutivo de la CCAD (SE-CCAD,) quien es elegido por el Consejo de Ministros cada tres años, fue designado como responsable de la supervisión general del proyecto. Durante la ejecución del Proyecto la SE-CAAD tuvo su sede en Guatemala. Durante la ejecución del Proyecto la SE-CAAD tuvo su sede en El Salvador aunque su unidad financiero-administrativa opera desde Guatemala.

**Ejecutor Responsable del Proyecto:** Para la implementación del Proyecto se constituyó la Unidad de Coordinación de Operaciones Regionales (ROCU), basada en Managua y financiada con fondos del proyecto. La Unidad funcionó bajo la gerencia del Coordinador Regional del Proyecto (CRP) quien contó con apoyo técnico y administrativo. Conforme lo estipula el ProDoc, para el apoyo técnico se constituyó un equipo técnico permanente (Equipo Técnico Regional) compuesto por cuatro personas. Tenían la responsabilidad de cubrir entre ellos las temáticas contempladas en los componentes del proyecto, administrar y supervisar los 8 países el desarrollo de los subcontratos, y

asistir a las contrapartes nacionales en sus campos de experticia. Adicionalmente la ROCU contó con asesorías en temas específicos mediante contratos puntuales con especialistas en las materias requeridas. La ROCU fue la principal responsable de la implementación del proyecto y la principal coordinadora de los componentes y subcontratos regionales (incluyendo su identificación, formulación, contratación, supervisión y evaluación). La Unidad de Coordinación reportaba primariamente a la Secretaria Ejecutiva de la CCAD, a las oficinas del PNUD en Nicaragua y al Comité de Dirección del proyecto.

**Enlaces Técnicos Nacionales (ETN):** Para la ejecución de acciones técnicas y administrativas en los países se establecieron y equiparon oficinas ejecutoras a las cuales se las equipó con un vehículo, computadoras, fax y servicio de internet. Estas fueron lideradas por los denominados ETN, quienes fueron contratados con fondos del proyecto así como su asistente administrativo y en algunos casos personal técnico de apoyo, adicional al que proporcionaban las contrapartes nacionales. En diferentes países estas oficinas funcionaron en o separado de las instituciones gubernamentales contrapartes del proyecto. Los contratos de los ETNs finalizaron en diferentes momentos entre 2003 y 2005<sup>1</sup>, siendo reemplazados en sus funciones de coordinación por personal gubernamental, conforme se estableció en cartas de entendimiento entre la autoridad ambiental del país respectivo, PNUD y SE-CCAD.

**Planificación Regional del Proyecto:** Para la coordinación y planificación macro del proyecto se conformó el Comité Ejecutivo Interagencial conformado por el representante del PNUD en Nicaragua, SE- CCAD, PNUMA, Banco Mundial, GTZ y el Presidente Pro tempore de la CCAD. Por la longitud del proyecto algunos de los representantes cambiaron durante la ejecución del proyecto, siendo la posición del Presidente Pro tempore la de mayor rotación puesto que sus periodos de rotación son de seis meses. El lugar de las reuniones también cambió pues se llevaron a cabo en la sede del País del Presidente Pro tempore de turno.

**Estructura Operacional de Toma de Decisiones a nivel Nacional:** A nivel de países, el principal lazo operacional entre el ROCU y la CCAD por un lado, y entre actividades por países por otro, era la Oficina Nacional del Proyecto Regional, en cada uno de los ocho países participantes (5 sostenidos por recursos del GTZ y los 3 restantes por el GEF). Las Oficinas Nacionales del Proyecto Regional sirvieron como punto focal nacional y proveyó apoyo técnico y operacional a las Comisiones Nacionales del CBM. Estas oficinas no trabajarán únicamente con las Comisiones Nacionales del CBM, sino también con los Grupos Nacionales de Coordinación interministerial, Grupos de Donantes y un Grupo Consultivo. El propósito de estos grupos era de proveer medios de planeamiento participativo y la identificación de sinergias entre las varias iniciativas.

### **3.5 Resultados esperados**

En el Documento del Proyecto original (ProDoc 1999) se definieron resultados esperados e indicadores de éxito para evaluar estos resultados. Sin embargo, cabe anotar que ni los unos ni los otros fueron de gran utilidad para las labores de seguimiento y evaluación pues mostraban las siguientes deficiencias:

- estos resultados se encuentran dentro del acápite denominado “Situación Esperada al final del Proyecto” en lugar de ser denominados como “Resultados”;
- no se encuentra una clara correspondencia entre todos los resultados y objetivos del proyecto;

---

<sup>1</sup> Todos menos EL Salvador cuyo contrato continuo hasta Abril 2006 y a partir de esa fecha paso a ser contratado directamente por el gobierno para asumir ese cargo. El Asistente técnico de Panamá continuo con contrato por el 2006 y luego pasó a ser financiado por el proyecto del BM (PCBMAP)

- no se encuentra una clara correspondencia entre todos los resultados y todos los indicadores propuestos;
- no se distinguen indicadores de implementación e indicadores de logros;
- en la planificación del proyecto se denominan como resultados a lo que podría ser considerados como productos y/o actividades (este aspecto será discutido mas adelante dentro del análisis del marco lógico).

En el ProDoc del 2001 también se encuentra un listado de resultados e indicadores de éxito, algunos de los cuales son similares a los anteriores pero expresados en forma más sucinta mientras que otros si muestran otro contenido. En esta segunda propuesta tampoco se puede observar una clara correspondencia entre todos los resultados e indicadores ni con los objetivos propuestos. (Ver anexo H)

#### 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación se presenta una calificación resumida del proyecto. Cabe mencionar que esta calificación está presentada midiendo los resultados contra lo propuesto en el ProDoc original. Si se califica en cuanto a la Matriz del Proyecto de 2004, entonces las calificaciones “enfoque de implementación” y “logro de productos/resultados y objetivos” subirían a “Satisfactorio”.

<b>Calificación de Criterios de Evaluación</b>				
	Altamente Satisfactorio	Satisfactorio,	Marginalmente Satisfactorio	Insatisfactorio
<b>Etapas de Diseño</b>				
Conceptualización y enfoque / Marco Lógico	XX		XX	
Participación de actores conocedores del tema		XX		
Participación en diseño de actores que ejecutaron el proyecto				XX
<b>Etapas de Implementación</b>				
Enfoque de Implementación			XX	
Monitoreo y evaluación		XX		
Participación de actores		XX		
<b>Resultados</b>				
Logro de productos/resultados y objetivos			XX	

## 4.1 **Formulación del proyecto**

**Fortalezas:** Según las personas entrevistadas durante la evaluación, el proyecto tuvo las siguientes fortalezas en su diseño:

- El concepto del proyecto es brillante, y fue bien presentado
- Puso el tema del ambiente y desarrollo en la agenda pública y el CBM fue un eje inicial de la integración Mesoamericana.

**Debilidades:** Los mismos entrevistados encontraron las siguientes debilidades en el diseño del proyecto:

- Los procesos del GEF son muy rígidos, y a veces es difícil encontrar el espacio para una participación verdadera local.
- Fue diseñado por PNUD con poca apropiación por parte de los países.
- El diseño del proyecto no era realista en el sentido de que todos los países no van a estar de acuerdo con todo.
- Los problemas del proyecto no fueron técnicas ni del diseño, sino políticas, y fue la dimensión política que causó los cambios constantes en el Proyecto.
- Podría haber tenido mucho mas impacto si hubiera trabajado con los dueños de la tierra, asociaciones de productores, y organizaciones de base.
- Competió con otros proyectos regionales; debía haber sido un proyecto facilitador y promotor de agenda, insertando el tema CBM en otros proyectos en vez de implementar actividades directamente.
- Faltó trabajo para influenciar a los ministerios de agricultura y servicios forestales. Que saben ellos del tema CBM? Son ellos que tienen los recursos para hacer corredores.
- Hubo demasiado trabajo entre conservacionistas, y no suficiente trabajo con los que no son todavía convencidos de la necesidad de corredores.
- Retiro de los Daneses del consorcio del proyecto dejó un vacío en el aspecto social que nunca fue recuperado.
- Posición de los ETN's fue poco claro en muchos países; asistieron a reuniones regionales pero no representaban a los gobiernos de sus países.
- El proyecto no dio suficiente énfasis en la sostenibilidad; los gobiernos no tienen los fondos para seguir con la iniciativa CBM.

### 4.1.1 **Conceptualización / diseño**

#### **A. Proceso de diseño**

De las entrevistas realizadas se recaba que el concepto de CBM tuvo su inicio a mediados de los 90, y tomó mayor fuerza a partir de la XIX cumbre de Presidentes en la cual se oficializó el interés de los Países en el tema. También fue reportado que la conceptualización del proyecto fue liderado por la SE-CCAD, y el PNUD (N.Y), quienes trabajaron en coordinación con PNUMA y GTZ, y que para su formulación se contó con un importante apoyo de asesores técnicos o consultores. Para la elaboración del Documento de Proyecto se contó con una donación de US\$ 340.000 de fondos del FMAM bajo la modalidad de PDF B del proyecto.

Entre los aspectos positivos de esta fase se detectó que el proceso estuvo acompañado por consultores e instituciones técnicas de reconocido prestigio (entre ellos CATIE), lo cual se plasma en el contenido técnico / ecológico de la propuesta, mientras que un aspecto negativo, como se menciono anteriormente, fue que no se detectó una importante participación de las instancias técnicas ambientales (salvo CONAP en Guatemala quien manifestó haber participado) ni de las

autoridades ambientales de los Países. Es posible que esta participación fue débil o se perdió de la memoria institucional debido a los cambios institucionales sucedidos en el tiempo que duro el proceso entre su elaboración, aprobación y arranque del proyecto.

## **B. Conceptualización del problema**

Del análisis del marco general del proyecto se detecta que:

- Los objetivos plasmados en el Documento Original del Proyecto coinciden con los objetivos de la línea de financiamiento del Programa Operativo GEF sobre Biodiversidad cuyo objetivo es la conservación de la biodiversidad dentro y fuera de áreas protegidas.
- El proyecto respondió o buscaba enfrentar un real e importante reto ecológico de fundamental trascendencia en la conservación de la biodiversidad de la región, donde la mayor parte de las áreas protegidas son tan pequeñas que aparentemente no tendrían perspectivas de mantener poblaciones sanas en el tiempo, y por tanto, su equilibrio ecológico interno lo cual haría imprescindible su interacción con otras áreas cercanas.
- Las problemáticas específicas identificadas y las actividades propuestas responden a aspectos claves que requerían atención al momento del diseño y varias de ellas aún lo requieren al momento actual.

Una importante debilidad del diseño; sin embargo, es que no demuestra una clara consistencia entre los aspectos planteados dentro de la identificación de la problemática y de las actividades planteadas no se incluyen todos los aspectos incorporados posteriormente en el Marco Lógico. En algunos aspectos hubiera sido conveniente una definición del alcance de las actividades propuestas. Esta debilidad en el diseño ocasiono importantes problemas en la ejecución y en la claridad del Marco Lógico como será discutido mas adelante.

## **C. Marco lógico**

En el Documento del Proyecto (1999) se utilizó el Marco Lógico como instrumento de planificación y seguimiento. Es evidente el esfuerzo realizado pues su diseño llega a describir con gran detalle las actividades e inclusive sub-actividades en forma sistemática (superando en gran medida la práctica común de otros proyectos). Por otro lado, el diseño también muestra importantes deficiencias que ocasionaron serias confusiones y discrecionalidad de interpretaciones al momento de la implementación. De esta forma, disminuyó su utilidad como instrumento de dirección y de referencia para medir el avance del proyecto y su posterior evaluación. Peor aún, posibilitó la perdida del objetivo de instrumento rector, conforme fue desarrollada su base conceptual. No existe un hilo conductor o correspondencia entre los diferentes elementos del Marco Lógico como se ha mencionado en acápite anteriores entre ellos se menciona:

- Si bien el número y denominación de las problemáticas planteadas corresponden al número de objetivos específicos (componentes), no hay una total coincidencia de las actividades propuestas y las consideradas al interior de los dos capítulo
- En el texto se definen seis objetivos específicos pero en la tabla del Marco Lógico se presentan diez categorías, y a su interior, si bien se topan gran parte de las mismas actividades, el orden y numeración varía creando confusión.
- No se nota una clara coincidencia entre los dos capítulos anteriores ni con los “Resultados Esperados” (enumerados dentro del capítulo Situación Esperada) ni con el listado de indicadores de éxito.
- Complicó aún más el seguimiento y la evaluación el hecho de que se realizaron varias modificaciones al Marco Lógico y, peor aun, se les otorgó diferentes denominaciones (Marco Lógico, Plan Estratégico, y Matriz Estratégica)

Cabe mencionar que en la modificación tanto del Documento del Proyecto como del Marco Lógico (2001) se incurrió en las mismas dolencias de diseño con el agravante de que en el segundo a pesar de haber mantenido seis problemáticas en el ML se redujo a cuatro objetivos (componentes).

Estas inconsistencias del ML dejan la lección de falencias que requieren ser evitadas en otros proyectos. Por otro lado, en el presente proyecto, estas inconsistencias abrieron las puertas para justificar cambios realizados en el ML, aunque hubiera sido preferible que este hubiera sido ajustado desarrollando una matriz para establecer las claras correspondencias entre actividades, productos, resultados e indicadores de cumplimiento y resultados. Adicionalmente, considerando que el ML original incluía actividades y subactividades que requerían ejecutadas en secuencia y que llevaban al cumplimiento de un objetivo mayor hubiera sido conveniente definir el ciclo del proyecto para que todas las partes pudieran visualizar hitos de cumplimiento en el tiempo.

#### **D. Indicadores**

Como se mencionó anteriormente, en la sección sobre “Diseño del Proyecto”, si definieron los resultados o logros esperados (dentro del acápite denominado “Situación Esperada al final del proyecto) así como indicadores para medir el éxito del proyecto. Metodológicamente, estos elementos servirían para medir el avance del proyecto y una vez concluido, para medir el impacto logrado. Sin embargo, en su definición se encuentra las siguientes debilidades:

- No se establece una clara correlación entre los objetivos propuestos con los resultados esperados
- Tampoco se establece una clara correlación entre los logros definidos como esperados al final del proyecto y los indicadores de éxito planteados.
- No se distinguen entre indicadores de cumplimiento con indicadores de logros/resultados.

Al comparar el Pro. Doc de 1999 y del 2001, se observa una tendencia a plantear los resultados en forma más resumida, lo cual es adecuado pues facilita la comprensión del documento. Sin embargo, si bien en el Pro. Doc del 2001 se mantienen prácticamente los mismos objetivos, no se encuentra una clara correlación entre los Resultados Esperados planteados en el Pro. Doc 1999 con el del 2001.

Finalmente, si bien se podría utilizar el término logros o resultados indistintamente, en el proyecto se considera como resultado a lo que podría corresponder a los productos o metas de cumplimiento de acciones del proyecto, los cuales a su vez deberían contar con respectivos indicadores de cumplimiento. En conclusión, esta dificultad en distinguirlas apropiadamente ocasionó una dificultad de evaluar apropiadamente los resultados del proyecto.

#### **4.1.2 Country-ownership/Drivenness**

**Origen del Concepto** (si la conceptualización del proyecto tenía su origen en planes regionales, nacionales, sectoriales.)

De la información recabada se nota que el concepto del CBM y posterior requerimiento de consolidarlo han sido decisiones tomadas al más alto nivel político de los países centroamericanos y que han sido oficializados como una decisión inicial de los Ministros responsables del Ambiente y los Recursos Naturales (Febrero 1997) y adoptada oficialmente en la XIX Cumbre de Presidentes Centroamericanos (Julio 1997 en Panamá) con la posterior adhesión de México. El Concepto del CBM se enmarca en:

- El Convenio para la *Conservación y de la Biodiversidad y Protección de las Áreas Silvestres Prioritarias en América Central*, firmado en 1992 por los Presidentes de los 8 países.

- Estrategia regional denominada *Alianza Centroamericana de Medio Ambiente y Desarrollo* (1994) que enmarca los principios de protección y conservación de la biodiversidad y el manejo sostenible de los recursos.
- Declaración de Tuxtla II (1996) en que los Gobiernos de Centroamérica y México acordaron la cooperación para la conservación y uso racional de los recursos naturales y la protección del entorno ecológico.
- Declaración Tuxtla III (1998) en que se acordó continuar la cooperación para el Establecimiento del Corredor Biológico Mesoamericano.

#### 4.1.3 **Participación de actores** (*difusión de la información, las consultas, y la participación de los "actores" en el diseño del proyecto.*)

En el Documento del Proyecto, se reporta que su preparación involucró a un alto número de personas que suman más de 500 individuos quienes participaron en una serie de reuniones, talleres y consultas a nivel regional, nacional y local llevadas a cabo durante más de dos años y con una importante participación de actores gubernamentales y no gubernamentales, académicos y organizaciones de base (indígenas y campesinas). En cuanto a los gobiernos se reporta que entre las autoridades gubernamentales se destaca la participación de los Directores de los Servicios o Departamentos de Áreas Protegidas de los 8 países

También se reporta que la conceptualización del proyecto partió de información provista por estas interacciones entre las cuales se resalta de manera especial aquella generada por los Directores de los Servicios o Departamentos de Áreas Protegidas y del sector académico de los 8 países participantes.<sup>2</sup>

Durante la evaluación, por otro lado no se encontraron memorias sobre las reuniones ni consultas realizadas durante el diseño, ni los productos obtenidos. Adicionalmente, casi ninguna de las personas entrevistadas, aun aquellas del sector gubernamental parecía tener información sobre el involucramiento de sus instituciones en el proceso de diseño del proyecto y lo atribuían al rol predominante de las ONGs internacionales. Las únicas excepciones fueron CATIE y Juan Carlos Godoy quien nos comunicó que había sido consultor contratado por PNUD N.Y para el diseño y que posteriormente fue contratado para actuar como ETN de Guatemala. De las entrevistas también se detectó que la oficina de PNUD en Nicaragua, quien actuó como responsable de hacer la supervisión de las actividades regionales, tampoco estuvo involucrada en este proceso. Es posible que esta pérdida de memoria institucional se deba a que las instancias gubernamentales que gestaron el proyecto (Oficinas encargadas de Áreas Protegidas) no fueron las mismas que actuaron como contrapartes nacionales durante la ejecución, o que hubo cambios de personal entre el periodo de

---

<sup>2</sup> i) Un mapa detallado de la región que define las diferentes partes del Corredor Biológico y clasifica estas en términos de su contribución potencial en su consolidación, con objetivos que oscilan entre protección a través de áreas protegidas, hasta uso sostenible con mejores prácticas en zonas de uso múltiple e interconexiones; ii) identificación de la debilidad de las instituciones encargadas de la administración de áreas protegidas y recursos naturales y sus requerimientos y necesidades financieras, iii) enumeración de posibles grupos de inversionistas interesados en la co-administración, en la promoción de prácticas agroforestales más sostenibles en zonas de amortiguamiento; iv) exposición de los impactos negativos que resultan de la aplicación de políticas específicas en la eficiencia administrativa de las instituciones responsables de la planificación y manejo de recursos naturales; v) identificación de una amplia variedad de acciones urgentes a nivel local, nacional y regional para establecer o fortalecer áreas protegidas y, para mitigar el impacto humano en la biodiversidad a través de usos sostenidos; vi) identificación de oportunidades para participación de actores locales en el desarrollo del Corredor Biológico Mesoamericano.

diseño e implementación o que en efecto las instancias gubernamentales técnicas no estuvieron involucradas en la conceptualización del proyecto.

**4.1.4. Replicabilidad.** *(forma en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o son o pueden ser replicadas o consideradas en el diseño y puesta en práctica de otros proyectos.)*

En el ProDoc se realiza un análisis de Lecciones Aprendidas durante la etapa de diseño, muchas de las cuales son válidas e importantes tanto para el presente como en otros proyectos. Aprendizajes de estas lecciones se reflejan en el diseño original del ProDoc y su Marco Lógico. Sin embargo, algunas de ellas fueron eliminadas en las versiones posteriores de Marco Lógico que fueron realizadas durante la implementación.

Además, los evaluadores consideran que este proyecto ha mostrado claramente que, en el contexto Mesoamericano, los proyectos regionales tienen un papel importante que jugar. Esto hecho no quiere decir que la experiencia de Mesoamérica es válida para otras regiones con otras dinámicas, pero si indica que el modelo del presente proyecto es replicable para otros proyectos regionales en Mesoamérica.

#### **4.1.5 Otros aspectos**

##### **A. Ventaja comparativa de PNUD como Agencia Implementadora**

El PNUD muestra la ventaja comparativa como AI de contar con oficinas en los países que permiten un seguimiento y acompañamiento más cercano a los ejecutores, y a quienes pueden apoyar políticamente de ser el caso. Durante la evaluación se percibió que la oficina del PNUD en Nicaragua, mostró una capacidad organizacional y eficiencia superior a otras oficinas similares de otros países. Aunque la selección de Nicaragua para la sede del proyecto fue una decisión política tomado por los países, felizmente coincidió con una buena capacidad ya instalada por parte de PNUD.

##### **B. Acoplamiento *(entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector)***

En el ProDoc se enumera una serie de proyectos afines, pero no se define una coordinación de acciones. En todo caso, este hubiera sido un ejercicio inútil pues estos proyectos concluyeron antes de la implementación del PCCBM. Es fundamental anotar; sin embargo, que el diseño del proyecto incluía un aspecto relevante de complementariedad y que consistía en procurar el “aprendizaje de mejores prácticas” mediante la recopilación, sistematización y análisis de iniciativas en el CBM generadas previamente. En este sentido, el diseño del proyecto tenía una visión estratégica de muchísimo valor, más aún tomando en cuenta la gran cantidad de iniciativas y proyectos que se estaban ejecutando durante el diseño y ejecución del presente, y que han realizado acciones en el campo cuyo impacto en la conservación se requiere conocer.

Durante la evaluación se detectó que, durante la implementación del proyecto, la mayor parte de los países también estaban implementando otros proyectos del FMAM de mucha mayor cuantía para Corredores Biológicos nacionales y que eran ejecutados por el BM. Varios de los ETN informantes indicaron que al inicio de su gestión ni sabían de la existencia de estos otros proyectos, y que luego encontraron que no tuvieron la complementariedad necesaria. Extraña esta falta de complementariedad, en especial porque antes de ser aprobados los proyectos del FMAM suelen ser sometidos a la consideración a su Steering Committee conformado por las AI justamente para asegurar sinergias.

### **C. Arreglos de la gerencia en la etapa de diseño**

El ProDoc definió claramente a los actores involucrados en la gestión del proyecto. Sin embargo este diseño tuvo la falencia de no establecer mínimos estándares para:

- definir una interacción con las instituciones estatales, que aseguren el fortalecimiento de capacidades de las contrapartes y el proceso de transferencia de funciones hacia el fin del proyecto;
- proceso de transferencia de información al Estado durante la ejecución,
- registro y entrega de publicaciones realizadas;
- sistematización de todos productos del proyecto, aunque en este punto si cabe mencionar que la estrategia del proyecto si incluía el levantamiento análisis y sistematización de cierta información para contar con escenarios y conocimiento que sirvieran de base para la consecución de algunos productos tales como una Estrategia Regional.

Si bien no se puede aplicar recetas de gerencia a los proyecto, pues en ocasiones hay circunstancias que hacen que un proyecto sea exitoso, y en otros casos hacen que fracase. Sin embargo, el hecho de que se contemplara la contratación de los ETN, y que estos dependieran directamente de los Ministros. expusieron al proyecto a potenciales influencias políticas, y problemas al interior de las instituciones por aspectos salariales y de representatividad ante reuniones internacionales. Una situación similar podría decirse de la contratación de la Coordinación Regional. En el diseño se trató de paliar en parte este problema incluyendo los TdR para las funciones de CRP y estableciendo un proceso para su contratación.

De igual manera, el diseño no establece claramente la división de funciones entre PNUD y PNUMA y su accionar directo en la supervisión técnica del proyecto. Tampoco define una línea clara de mando entre el Coordinador Regional del Proyecto y PNUD, la CCAD, y el Comité Interagencial.

**D. Contribuciones financieras** *(tener en cuenta la particularidad de las contribuciones de cooperación (multi- y bilateral) para la implementación y diseño del proyecto facilita o no esta modalidad de cooperación compartida por parte de los financiadores.)*

El diseño contempló y se vio fortalecida con la colaboración de GTZ, quien asumió desde un inicio el financiamiento de personal y otros aspectos directos del proyecto. También consideró una alianza con DANIDA pero esta Agencia se retiró posteriormente, lo cual implica que el cumplimiento del cofinanciamiento propuesto no siempre puede ser cumplido debido a decisiones de terceros.

## **4.2 Implementación**

### **4.2.1 Enfoque**

**A. Marco Lógico** *(uso del marco lógico como herramienta de gerencia durante la puesta en práctica y para los cambios realizados en el proyecto como respuesta a las condiciones cambiantes en la región y/o revisión de actividades mediante monitoreo y evaluación.*

1. **Cambios** *(pertinencia de los cambios respecto al PRODOC original: ¿Cuáles fueron las razones?*

Durante la vida del Proyecto se realizaron tres nuevos Marcos Lógicos (ML) que Implicaron la modificación sustancial al ML original. Por tanto, se concluyó el Proyecto con cuatro ML diferentes: i) el ML original para 2000 – 2005; ii) el ML ProDoc 2001, para 2001 – 2005; iii) el ML 2003 – 2005 ; y iv) el de 2004-2005. En el 2001, un año después de iniciado el proyecto, por decisión de la CI y en especial del Consejo de Ministros<sup>3</sup> se generó una versión revisada del Pro. Doc. Según consta en el ProDoc del 2001, esta modificación se amparó en la “Guía de Gestión e Implementación del Proyecto” aprobado por el representante del PNUD en Octubre del 2000, la cual permite hacer revisiones sustantivas y poder ajustar, adicionar o quitar objetivos, resultados y actividades siempre y cuando sea previamente consultado con las contrapartes. Estas modificaciones también se ampararon en el planteamiento del Project Brief de contar con una gerencia adaptativa; lo cual puede ser comprensible considerando la longitud del tiempo del proyecto y las dinámicas de la región. Sin embargo, no está claro si el concepto presentaba la flexibilidad de la magnitud de los cambios llevados a cabo. El último cambio fue realizado luego de la Evaluación de Medio Término. Estas modificaciones de los objetivos, resultados, actividades e indicadores fueron realizados a través de procesos de discusión y ejercicios de ajuste con la participación de los países.

A pesar de lo antedicho y el requerimiento del FMAM de que existan consultas y apropiación de los proyectos durante la fase de diseño, no se puede desdeñar los continuos cambios políticos en los gobiernos y tampoco el hecho de que el manejo de los recursos naturales y en especial la conservación de áreas protegidas y aun el manejo “sustentable” enfrentan muchas veces decisiones encontradas, no solo de visiones diferentes sino también de importantes intereses económicos para diferentes grupos o personas.

Cabe resaltar que en el diseño del proyecto no se tomó en consideración ni se realizó una real estimación del impacto que el aspecto político podría tener en la etapa de implementación.

## **2. Conceptualización del CB**

Se ha reportado que al inicio del proyecto y con anterioridad a los cambios del Marco Lógico gran parte de las discusiones giraron en torno a la conceptualización del CB y los objetivos del proyecto. A raíz de lo cual se decidió modificar el ProDoc y Marco Lógico. Si bien en esta nueva versión se mantuvo el Objetivo global, se realizaron cambios sustanciales en el enfoque, en la estrategia de implementación, en algunas actividades y en el diseño del Marco Lógico, los que en cierta medida afectaron los logros previstos al inicio del Proyecto. Los principales cambios fueron:

- Se disminuyó el énfasis en acciones relacionadas con biodiversidad y en cambio se incremento el énfasis hacia aspectos de desarrollo sostenible;

Se disminuyó el enfoque de fortalecer y trabajar con las instancias encargadas de áreas protegidas y en su lugar se estableció el compromiso de los Ministerios de crear Unidades de CBM; según se reportó a los evaluadores, esta decisión se tomó debido a que el PROARCA estaba trabajando en este tema se creyó mas eficiente no duplicar esfuerzos entre proyectos. Por otro lado, en términos de las atribuciones de las diferentes instancias en las autoridades ambientales, en la mayor parte de los países, los directores de Áreas Protegidas no tienen a su cargo la dirección de biodiversidad y sus atribuciones se limitan al manejo de las Áreas Protegidas. Con la incidencia del proyecto se fue logrando ampliar el enfoque como es el caso de Panamá y de El Salvador donde la gerencia es de áreas protegidas y corredores biológicos. Cabe anotar que se requiere por tanto continuar en el análisis institucional para lograr una mayor coordinación y sinergia. En la estrategia de implementación se redujo el énfasis de generar escenarios regionales tanto para incrementar el conocimiento, recopilando, analizando y sistematizando información nacional cuanto para que esta información de base sirva para estrategias regionales consensuadas. En su lugar, se buscó (i) un

---

<sup>3</sup> Documento Tecnico del PCCBM: “Acerca de los Territorios Piloto del CBM.

“aterrizaje”<sup>4</sup> a nivel local, (ii) la inclusión de proyectos pilotos nacionales, (ii) el desarrollo de comités locales de gestión, y (iv) a nivel regional los productos se asentaron fuertemente en procesos de consultas para la toma de decisiones.

- En cuanto a la estructura del Marco Lógico, se simplificó y se redujo el alcance fusionando los objetivos (componentes) i con el vi, y al iv con el v y renombrándolos de la siguiente manera: i) fortalecimiento de las capacidades de gestión del CBM; ii) fortalecimiento de la viabilidad económica del CBM; iii) apropiación del CBM por parte de la sociedad mesoamericana; y iv) orientar la toma de decisiones políticas con mejor manejo de información. Esta fusión de objetivos pudo no haber implicado cambios sustanciales en si mismo sino una simple reordenación del Proyecto; sin embargo, sí se realizaron cambios sustanciales tales como el incremento de actividades piloto en el campo y por otro lado se redujeron otras de carácter regional. También se modificaron sustancialmente los resultados esperados e indicadores de éxito. Ver Anexo H que refleja la evolución de los objetivos y resultados planteados en el proyecto.

### **3. Redefinición de objetivos**

En el 2003 se realizó una nueva redefinición de objetivos y alcance del proyecto y, finalmente, luego de la Evaluación de Medio Termino del Proyecto, en el 2004, el proyecto fue redireccionado a su estrategia original y enfoque regional. A la vez, se redujo el alcance de los objetivos (componentes) originales, por ejemplo en cuanto a los elementos esperados para desarrollar una planificación estratégica para el proyecto, la generación de escenarios regionales, y el alcance de las actividades de capacitación y sistemas de información.

Estos cambios podrían ser interpretados como una evidencia de que el proyecto sucumbió parcialmente a las presiones políticas ejercidas por los Ministros, quienes a su vez se ven abocados a la presión de demostrar trabajos concretos en el campo y de preferencia situaciones directas de aliviar la pobreza. En esas condiciones es difícil apreciar la importancia de realizar acciones de país dirigidas a alimentar el conocimiento regional y, pero aun, recopilar información sobre biodiversidad y conservación. Cabe mencionar que si bien algunos profesionales que ocuparon los cargos de Ministros de Ambiente, ETN, SE-CCAD fueron profesionales en el ramo, pero muchos otros no tenían antecedentes con las ciencias ambientales y ecológicas. Por lo tanto, no tenían conocimientos profesionales sobre aspectos la de conservación por lo que se tiende a restarles valor. Por otro lado, en general también hay que reconocer que las condiciones en una región cambian con el tiempo, más aún en casos en que transcurra mucho tiempo entre la formulación del proyecto y el inicio de su implementación pasaron (en este proyecto casi cinco años hasta su inicio y más de diez hasta su conclusión). De ahí que no sólo los proyectos de cooperación, sino los principios gerenciales establecen la necesidad de capacidades adaptativas. Los planes son planes que se formulan con el conocimiento de la realidad, pero también con la convicción que ante el cambio de condiciones, hay que hacer ajustes en los procesos con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los objetivos de un proyecto.

#### **B. Otros elementos de cambio:**

##### **1. Planes de trabajo**

Conforme lo programado, durante la ejecución del proyecto se realizaron Planes Operativos Anuales (POAs). Estos POA fueron aprobados en las reuniones del Comité Interagencial para asegurar la

---

<sup>4</sup> Documento Tecnico del PCCBM: “Acerca de los Territorios Piloto del CBM.

coordinación del proyecto con las otras agencias. Frente a los cambios de los Marcos Lógico, los POAs fueron también adaptándose al Marco Lógico vigente. Los POAs fueron elaborados anualmente.

Un aspecto que cabe recalcar es que debido a la longitud y magnitud del proyecto hubiera sido conveniente desarrollar un cronograma que incluyera la planificación integral del Ciclo del proyecto identificando los hitos más importantes de cumplimiento. Al contrario, el primer POA constituía prácticamente una copia del ML original a pesar de que este último si contenía el detalle de sub-actividades que requerían ser ejecutadas en secuencia una a continuación de otras.

## **2. Arreglos de la gerencia** *(para hacer más efectiva la intervención del proyecto).*

Se registró que durante la vida del proyecto se realizaron cambios de personal de las instancias de supervisión de PNUD y el Comité Interagencial, así como de las autoridades Gubernamentales. La existencia de estos cambios no sorprende considerando la longitud de 6 años del presente proyecto y las usuales rotaciones de personal relacionadas con elecciones gubernamentales y/o rotaciones de personal en las Agencias.

Los mayores cambios fueron los del CRP que pudieron afectar la ejecución del proyecto y que en efecto fueron más frecuentes que lo deseado. En los seis años de proyecto hubieron 3 CRP, El primero, quien ejerció el cargo por un año, fue sustituido por aparentes dificultades de interacción con los otros actores del proyecto. El segundo, quien ocupó el cargo desde finales del 2000 hasta 2003, había estado involucrado desde el inicio del proyecto como ATP del PNUD y se retiró por razones de salud. La tercera, quien ocupó el cargo desde esa fecha hasta el final del proyecto, había estado involucrada en el proyecto como consultora en políticas. Sin embargo, los cambios efectuados aparentemente se produjeron con una suficiente fluidez que no afectó el desenvolvimiento gerencial del proyecto.

Por otro lado, también se notó al menos un cambio de SE-CCA debido a que las elecciones de esta representación son cada tres años y según los entrevistados sus diferentes estilos gerenciales fueron notorios en la ejecución del proyecto.

En otras palabras, si bien no se pueden establecer recetas sobre los mejores procesos gerenciales, no es posible deslindar la importancia de la formación profesional y bagaje interno de cada involucrado.

## **C. Uso de tecnologías de información electrónicas** *(para apoyo a la implementación del proyecto)*

Las oficinas nacionales y regional recibieron equipo de computación y servicio de Internet, elementos que, según fue reportado, fueron de gran utilidad para la comunicación de la ROCU con los ETN. En el Documento del Proyecto se propuso establecer un foro electrónico, o CORRE-NET, para proveer espacios accesibles al público para discutir continuamente el programa y el concepto mismo del CBM. Paralelamente se propuso asistir a los principales actores de la región para que establezcan y mejoren sus conexiones al Internet para que puedan participar y generar información para el CORRE-NET. Este foro no fue instalado. Sin embargo fue compensado por un intenso intercambio presencial entre diferentes actores. Adicionalmente, se desarrollo una página web del Proyecto que permite acceder a los documentos elaborados durante su ejecución. Adicionalmente se promovió y apoyó a la SE para desarrollar Foros electrónicos por temas orientados a ampliar las discusiones de

los Comités Técnicos con la participación de otros actores regionales y de los países. Esta experiencia hasta la fecha no se ha consolidado.

**D. Relaciones intersectoriales** *(que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto):*

- 1. Coordinación de las agencias participantes** *(GTZ, PNUD, PNUMA y CCAD) y el Banco Mundial para asegurar complementariedad y sinergias entre el proyecto, otros proyectos regionales e iniciativas nacionales apoyadas por el BM-GEF)*

Según constaba en el ProDoc, se estableció el Comité Interagencial (CI) conformado por GTZ, PNUD, PNUD/FMAM, PNUMA, BM, y CCAD. Luego, durante la segunda mitad del proyecto, el Foro de la Sociedad Civil (FOSCAD) fue invitado participar también en el Comité. A pesar de que en la práctica el BM pudo asistir solo algunas reuniones, estuvo invitado a participar en el Comité debido a que el Banco estaba desarrollando proyectos de corredores biológicos nacionales en cada uno de los países. En vista de que la posición de Presidente Pro tempore de la CCAD rota cada seis meses, las reuniones del Comité fueron realizadas en el país sede de la presidencia pro tempore para que participe en la reunión. Durante la vida del proyecto se realizaron diez reuniones con una frecuencia promedio de 2 reuniones anuales, con excepción del año 2002 en que no se registra reunión alguna. Si bien no se lograron las sinergias esperadas con los proyectos de Corredor Biológico nacionales debido a la imposibilidad de hacer cambios en su diseño, este Comité jugó un papel muy importante en la toma de decisiones de mayor envergadura del proyecto tales como aprobación de cambios en la gerencia, cambios de ML y del ProDoc, y revisión y aprobación de POAs.

- 2. Coordinación entre GTZ, PNUD/GEF, y CCAD,** *(complementariedad de actividades, mecanismos de consulta y coordinación, eficacia en la comunicación fluida y transparente, coordinación en la toma de decisiones programáticas, etc.)*

Considerando que el Comité Interagencial se reunía casi anualmente, después de la Evaluación de Medio Término se estableció el Comité Ejecutivo conformado por GTZ, PNUD/GEF, y CCAD para agilizar la coordinación y supervisión del proyecto. De las Actas de las reuniones, se desprende que en el año 2004 se realizaron cuatro reuniones, en el 2005 cuatro, y en el 2006 también cuatro reuniones del Comité.

- 3. Sinergias** *(sinergia establecida entre este proyecto y otros proyectos contemporáneos relacionados del Área de Conservación y Uso Sostenible de Patrimonio Natural. Incluso las sinergias con las otras áreas del PARCA, muy especialmente en el tema de intersectorialidad.*

Como se dijo anteriormente, antes y durante la ejecución del proyecto, en la mayoría de los países se ejecutaron proyectos de Corredores Biológicos Nacionales (CBA) financiados con fondos FMAM y préstamos del BM. Varios de estos proyectos nacionales se iniciaron antes del CBM regional. Dados los compromisos contractuales de los proyectos, en general fueron limitadas las posibilidades de realizar modificaciones a su propio plan de acción para encontrar una sinergia con los del CBM. A pesar de ello, a nivel nacional en algunos casos se realizaron algunas acciones complementarias por las adecuaciones del CBM. El proyecto nacional del CBM de Panamá fue el que mostró mayor apertura para lograr una complementariedad con el proyecto regional.

Durante la implementación del PCCBM se logró una coordinación y complementariedad con otros proyectos e intervenciones regionales y nacionales relacionadas al CBM, por ejemplo con el PROARCA, el Proyecto del Sistema de Arrecife Mesoamericano, y el proyecto de Gestión Participativa de Áreas Protegidas, etc. Otro ejemplo importante fue la organización del Primer y Segundo Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas (CMAP) que fuera promovido e impulsado por el proyecto y para lo cual se logró movilizar importantes recursos y contribuciones de las diferentes agencias y organizaciones.

En efecto, uno de las estrategias que permitió al PCCBM lograr una gran cantidad de productos fue la relación o alianza con una serie de iniciativas nacionales y regionales con las cuales compartieron la consecución de algunos productos y objetivos, al punto que durante la evaluación resultó casi imposible poder distinguir cuales fueron los aportes únicamente del proyecto diferenciándolos de aquellos provistos por otras fuentes. Muchos ejemplos de lo antedicho se evidencia en el número de instituciones que aparecen como ejecutoras en los documentos técnicos del proyecto.

**E. Capacidad técnica y gerencial** (*estructura, organización y capacidad gerencial, técnica y de monitoreo*).

Según los entrevistados, la capacidad técnica de las personas que trabajaron en la ROCU era en general alta. Respecto a los diferentes gerentes, como es normal, muchos anotaron las diferencias en estilo de gestión, fortalezas y debilidades de las diferentes personas que pasaron por la CRP. Tales diferencias cambiaron el énfasis entre objetivos, resultados, y actividades a veces, y estos cambios en énfasis fueron registrados en los diferentes Marcos Lógicos del proyecto. Cabe anotar que según las entrevistas realizadas y la calidad técnica de algunos documentos de autoría del segundo CRP<sup>5</sup>, se vislumbra que su ausencia constituyó una gran pérdida para la ROCU, no solo como gerente sino por que su área profesional (aspectos biológicos y ecológicos) no fue cubierta dejando un vacío profesional que al inicio completaba las áreas de experticia de los otros miembros del equipo (políticas- legislación y paisajes- SIG).

A pesar de los aciertos gerenciales mencionados anteriormente, también se registraron aspectos que aparentemente disminuyeron la eficiencia y fluidez de la interacción con los países, tales como no haberles dado a conocer el Documento del Proyecto a su inicio sino a partir de la Evaluación de Medio Término y el hecho de no proporcionarles con el tiempo suficiente información sobre su asignación anual de fondos, lo cual les dificultó el proceso de planificar las acciones de país con el tiempo prudencial.

Con referencia a su ingerencia en el seguimiento y evaluación de las acciones de los países, se encontró que si bien la ROCU generaba y otorgaba líneas de trabajo y guías metodológicas, cada ETN tenía la responsabilidad de realizar sus contrataciones (en coordinación con las oficinas de PNUD locales), hacer seguimiento a las acciones de su personal de apoyo y de sus productos, algunos de los cuales fueron recopilados en la ROCU para ser publicados, situación que no sucedió para todos aquellos que no fueron publicados, mostrando en este sentido una debilidad gerencial.

#### **4.2.2 Monitoreo y evaluación**

**A. Actividades** (*si ha habido atención adecuada a las actividades durante la implementación del proyecto y establecer si los 'inputs', planes de trabajo y 'outputs' fueron realizados según lo planificado*)

---

<sup>5</sup> Documento Técnico del PCCBM, Conceptualización del CBM

De conformidad a las políticas del FMAM y PNUD, se realizaron Planes Anuales Operativos (POA) para cada uno de los años de ejecución del proyecto. En total se realizaron 7 POAs correspondientes a los Marcos Lógicos vigentes al momento de su implementación. De igual manera la programación de reportes de avance del proyecto fue coherente con los requisitos del FMAM (trimestrales, y anuales) y se cumplió adecuadamente. Todos estos POAs y reportes de avance se encuentran en el DVD que acompaña al Informe Final del Proyecto. Cabe mencionar que los reportes de avance contienen información integral del proyecto y que no se tuvo información sobre si existió un plan de seguimiento y evaluación a mayor detalle desde la ROCU hacia los países. Los Evaluadores no tienen información acerca de las misiones de supervisión por parte de PNUD/GEF, aunque es de suponer que si hubo.

- B. Evaluaciones** *(si se han llevado a cabo evaluaciones formales y establecer si se ha tomado las acciones pertinentes según los resultados del monitoreo y reportes de evaluación).*

De conformidad con las políticas del FMAM y PNUD se programó y llevó a cabo una Evaluación Independiente de Medio Termino la cual marco un hito en la ejecución. A raíz de esta evaluación el proyecto volvió a enrumbarse hacia acciones regionales y para lograr una mayor participación en el proceso de coordinación y supervisión. A partir de esta fecha, la ejecución del proyecto respondió a las recomendaciones plasmadas en esta evaluación.

#### **4.2.3 Participación de los actores**

- A. Difusión de información** *(mecanismos para la difusión de información sobre la implementación y participación de los actores en la gerencia)*

El Proyecto produjo una cantidad impresionante de materiales técnicos a nivel local, nacional, y regional. Muchos de los entrevistados mencionaron este hecho como uno de las fortalezas más importantes del proyecto. La difusión de estos materiales fue apoyado, ambos con la distribución de publicaciones impresas, y la colocación de ellos en el sitio web del proyecto. Se observó que adicionalmente el proyecto estableció una política de distribución de documentación a bibliotecas y centros de documentación claves de los Ministerios. Sin embargo, no se contó con información para constatar que tales planes hayan sido cumplidos y/o se aplicaron para todo tipo de documentación publicada. En efecto, de algunas entrevistas realizadas se percibió que tal vez ese no era el caso, porque algunos entrevistados mencionaron que ciertos documentos locales no fueron capturados por el sistema. Tal vez los Comités Técnicos podrían encargarse de asegurar que todos estos materiales sean registrados y colocados en el sitio web. Durante las visitas en los diversos países los consultores fueron presentados con publicaciones que no están en la página web o en el DVD que acompaña al informe final del proyecto.

- B. Participación** *(La participación de usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema).*

##### **1. Intercambios**

El proyecto tuvo una gran capacidad de movilización e intercambio entre los países y territorios de actores que están trabajando en el tema. Estas reuniones e intercambios incluyeron autoridades de alto nivel, los Comités Técnicos, líderes de los corredores, y gente local. También se realizaron una

serie de actividades de difusión y concientización ciudadana. Algunos entrevistados indicaron que estos intercambios fueron los medios más eficaces para la capacitación.

## **2. Toma de decisiones**

En teoría las decisiones del Proyecto fueron tomadas por el Comité Interagencial compuesto por la CCAD, el Banco Mundial, GTZ, PNUD / GEF, y PNUMA. Sin embargo, como lo indica el informe de Medio Término durante la primera mitad del Proyecto, el Comité tuvo pocas reuniones y era un ente un tanto distante del actuar del Proyecto. Durante la segunda mitad del Proyecto, se incluyó la FOSCAD al Comité Interagencial para tener más participación del sector civil, y incrementaron el número de reuniones. Durante la segunda mitad del Proyecto, se estableció el Comité Ejecutivo, compuesto por PNUD, GTZ y SE-CCAD, para tomar las decisiones entre las reuniones del Comité Interagencial. Esta estructura es jerárquicamente centralizada, pero se informa de las decisiones del Consejo de Ministros de la CCAD, los Comités Técnicos, y los Enlaces Técnicos de los países participantes. Un resultado de esta estructura es que los países y actores locales solo tuvieron un acceso indirecto a la toma de decisiones. Esta falta de acceso directo causó ciertas molestias a muchos de los actores locales y nacionales quienes percibieron que en el proyecto sí habían adecuados espacios para la discusión sobre temas técnicos, pero poco espacio para participar en las decisiones del proyecto. Por otro lado, es difícil concebir una estructura alternativa que pudiera haber ampliado el espacio para la toma de decisiones sin aumentar en forma exagerada el esfuerzo y recursos requeridos para la toma de decisiones.

El evento de mayor frustración en este sentido fue la Evaluación de Medio Término que fue interpretado por muchos, y en muchos niveles, como una imposición de decisiones desde arriba sin una discusión adecuada entre los *stakeholders*. No es papel de los Evaluadores Finales del Proyecto emitir juicio sobre la Evaluación de Medio Término, pero si es procedente observar que el procesó de información, discusión y aprobación del mismo con los actores locales fue deficiente, causando turbulencias innecesarias en el desarrollo del Proyecto.

Según algunos entrevistados, y las notas de las reuniones de Comité Interagencial, la Evaluación de Medio Término nunca fue analizado detenidamente por las Partes del Proyecto, y nunca fue puesto como tema de discusión y decisión por parte de dicho Comité. Sin embargo, personal de PNUD recuerdan que sí hubo amplia discusión del tema y una decisión de aceptar parte de las recomendaciones de la evaluación por parte del Comité. Tal vez el punto es que no hubo una consulta más allá del Comité Interagencial y que los países y el personal del proyecto sintieron que no tuvieron suficiente oportunidad para participar en la discusión e influenciar la decisión. El hecho es que la aceptación de la recomendación por parte de la evaluación de medio término de no apoyar más actividades de campo en los corredores causó mucha turbulencia en el desarrollo del proyecto que quizás podría haber sido disminuido si hubiera suficiente discusión previa entre los *stakeholders*.

### **C. Relaciones de Colaboración** *(El establecimiento de asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o tri-nacionales y el efecto que estas han tenido en la implementación del proyecto).*

Hubo opiniones divididas sobre este tema. Es claro para todos que el proyecto tomó este tema como eje, y en muchos casos jugó un papel importante en el fortalecimiento de la conectividad institucional, la armonización de conceptos y estrategias, y la capacitación, sobre todo en situaciones de corredores de dos o más países. Las personas que critican estos esfuerzos dicen que no hubo suficiente inversión en este rubro y que los que trabajaron en el campo no tuvieron un nivel adecuado de acompañamiento durante la segunda mitad del Proyecto. Desde su perspectiva, habría sido más importante tener un mayor acompañamiento a los proyectos de corredores específicos, aunque

implique menos inversión en los muchos estudios regionales. Sin embargo, este no fue la decisión del Comité Ejecutivo ni del Comité Interagencial, así que se supone que los argumentos presentados no fueron suficientemente convincentes a la hora de tomar decisiones.

**D. Instituciones gubernamentales** (*Implicación de instituciones gubernamentales en la puesta en práctica del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM.*)

Como es de esperar, la colaboración de instituciones gubernamentales varió entre países, entre gobiernos de los países, y entre periodos del proyecto. En general, la colaboración de las autoridades ambientales de los países fue fuerte y efectiva, mientras que la participación de otros ministerios y agencias fue claramente menor. Este hecho es una consecuencia directa del diseño del proyecto, pero es notable que las autoridades ambientales de los países hicieron relativamente poco para extender el impacto del proyecto a sus contrapartes de otros ministerios y dependencias.

Durante la vida del proyecto, se notó una evolución en la participación gubernamental. Durante la fase de diseño, fueron las autoridades de áreas protegidas las que tuvieron mayor incidencia. Durante la implementación, fueron las autoridades ambientales las que tuvieron mayor incidencia, y a final del proyecto, se empezó a involucrar a las autoridades agrícolas y forestales en algunos países.

#### 4.2.4 Planeamiento Financiero

**A. Costo real del proyecto por objetivos, resultados, actividades;**

Durante la primera mitad del proyecto, la tabulación de costos se hizo por rubros y no por objetivos, resultados y actividades. Desde 2004, se empezó registrar los costos del proyecto por actividad, aunque la secuencia de actividades no fue de acuerdo con los resultados esperados al final del proyecto conforme al documento del proyecto (según el Informe Final del Proyecto). A continuación, se presenta un resumen de los costos por actividad. Se asigna cada una de las actividades a un resultado esperado del ProDoc (según el Informe Final del Proyecto).

Actividad	Resultado	2004	2005	2006	Total	Ranking
01. Gestión	01. Gestión	625,298	428,444	190,599	1,244,341	1
02. Estrategia reg. CBM	02. Plan strat.	69,144	268,332	99,918	774,870	2
03. Mec..de coord. reg.	05. Inst. regional	80,412	296,041	10,142	386,595	3
04. Marco institucional	05. Inst. regional	112,238	208,092	938	321,268	5
05. Mec..bi- y tri- nac.	05. Inst. regional	53,769	49,942	48,618	153,329	8
06. Fort. alianzas locales	07. Participación	35,788	1,000		36,788	11
07. Armonización política	03. Mar. pol. Reg	135,486	154,007	43,537	333,030	4
08. Incorp. Conoci. CBM	06. Soc. consc.	3,945	77,763		81,708	9
09. Incorp. BD en SIAM	04. Sist. Inform.	51,958		57,025	108,983	7
10. Armonizar indic. BD	06. Soc. Consc.	17,898	1,000		18,898	12
11. Monitoreo de BD	04. Sist. Inform.	197,198	40,786		237,984	6
12. Mecanismos PSA	08. Productos	73,614	5,841	-399	79,056	10
13. Prácticas Prod. Sos.	08. Productos	5,000			5,000	13
14. Movil.de fondos	05. Inst. regional	4,714			4,714	14

De esta tabla se desprende que durante la segunda mitad del proyecto, los gastos por resultado fueron los siguientes:

1. Gestión de proyecto (incluyendo el pago del equipo regional, el equipo administrativo y los ETN de los 8 países y el fortalecimiento de la CCAD)	1,244,341
2. Plan de acción estratégico	774,870
3. Marco de políticas	386,595
4. Sistema de información (108,983 +237,984)	346,967
5. Institucionalidad regional (386,595 + 321,268 + 153,329 + 4,714)	865,906
6. Sociedades más conscientes (81,708 + 18,898)	100,606
7. Mecanismos de participación	36,788
8. Productos regionales (79,056 + 5,000)	84,056

Se nota que los resultados 1 (Gestión del Proyecto), 2 (Plan de acción estratégico), y 5 (Institucionalidad Regional) por lejos fueron los más importantes del proyecto, por lo menos en términos de gasto. Pero se debe recordar que los recursos de GTZ complementaron muchas de las actividades, principalmente en cuanto a pagos por servicios ambientales, prácticas productivas sostenibles y alianzas locales, así como movilización de fondos.

### **B. Rentabilidad de logros**

Es difícil establecer la rentabilidad de los logros por los tres cambios el marco lógico. Si se comparara los resultados finales del Proyecto con el Pro Doc original, se diría que el Proyecto no alcanzó lo esperado; y por lo tanto, no fue rentable. Sin embargo, si uno compare los logros de proyecto con el Marco Lógico de 2004, es claro que sí se alcanzó lo esperado, y si era rentable.

### **C. Gerencia financiera**

Según lo reportado en el Informe Final de Proyecto, en los siete años el proyecto utilizó todos los fondos disponibles. Al analizar los gastos anuales se observa que tuvo un gasto entre 10 y 23 % anual del presupuesto total, siendo en el sexto año el que tuvo menos gastos (6% del presupuesto total).

Es un notable logro del proyecto que no hubo ninguna queja por parte de los entrevistados sobre la gerencia financiera del proyecto. Es un logro aun más notable cuando se considera que era un proyecto complejo con gastos en 8 países.

### **D. Co-financiamiento y conformidad con la aplicación de costos incrementales.**

Según el ProDoc de 1999 se tenía previsto un co-financiamiento de MBZ/GTZ, de DANIDA y de los países. De estos, el aporte de DANIDA, inicialmente previsto, no se concretó. En el Anexo I se presenta un cuadro que resume el co-financiamiento y otro que muestra las contribuciones de otros proyectos e instituciones. En resumen, el co-financiamiento recibido fue ligeramente mayor a lo contemplado. Además de los proyectos nacionales CBM en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y otros Regionales en negociación y en ejecución al inicio de operaciones del PCCBM, durante su implementación se participó y contribuyó a la aprobación de una serie de proyectos de carácter regional/subregional y uno nacional. Estos proyectos están descritos en el Anexo J.

Los Evaluadores no recibieron información sobre los costos incrementales del proyecto, y por lo tanto no pueden emitir una opinión al respecto.

#### 4.2.5 Modalidades de la ejecución e Implementación:

##### A. Eficacia de las contrapartes de PNUD

Según los informes del Proyecto, se ha logrado los resultados planteados en el Marco Lógico del 2004. Además, las entrevistas indican que la mayoría de los clientes del Proyecto estaban satisfechos con estos resultados. Sin embargo, se debe notar que era necesario extender la duración del Proyecto un año. Por lo tanto, se puede inferir que, en general, la eficacia de las contrapartes del Proyecto fue satisfactoria, llevando el Proyecto a un buen fin, pero con atraso y con menor alcance del diseñado original.

##### B. Selección de Personal *(Participación de la unidad de coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y de responsabilidades.*

Como es de esperar de un proyecto regional, la información recogida durante las entrevistas muestra un cuadro variado. Según algunos entrevistados, la selección del CPR fue una decisión política y que los candidatos con mayores calificaciones no fueron seleccionados. En el caso de las actividades regionales, parece que la Unidad de Coordinación tuvo un papel decisivo en la selección de personal. La contratación del equipo regional se hizo por concurso con panel de entrevista y selección integrado por PNUD, GTZ, SECCAD, y representación de los países a través de la presidencia pro tempore del Comité Técnico correspondiente según la especialidad. En el caso del Coordinador Regional, los reemplazos se hicieron en ambos casos de forma interina y después como titular, en todos los casos oficializado por el Comité Interagencial.

##### C. Ingresos *(La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos para el proyecto con respecto a responsabilidades de ejecución, disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieron haber afectado la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto.*

Se entiende que los ingresos para el Proyecto eran suficientes para producir los resultados esperados, según el Marco Lógico del proyecto de 2004. Sin embargo, no se concretó un co-financiamiento de la Cooperación Danesa que iba ser dirigido a la dimensión social del Proyecto. Sin este aporte, el Proyecto quedó con un sesgo importante en el tema social que nunca fue posible cubrir con otras fuentes. Sin embargo, el proyecto promovió y apoyó el proceso de formulación y aprobación del proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas en Pueblos indígenas y comunidades (MIIE) que actualmente ejecuta ACICAFOC y que en alguna medida aporta en algunas de las áreas para lo que estaba prevista la cooperación Danesa.

##### D. Desembolsos *(La calidad y puntualidad de los desembolsos de PNUD y GTZ y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.*

Durante las entrevistas no se detectó ni una queja sobre la puntualidad de los desembolsos del Proyecto. Como se notó anteriormente, dado que el Proyecto tuvo actividades en 8 países, este es un record envidiable.

### 4.3. Resultados

El Equipo Evaluador se entrevistó con más de 50 personas, las cuales dieron sus apreciaciones personales sobre los resultados del proyecto. A continuación se presenta los comentarios más frecuentes organizados en cuanto a los resultados esperados del proyecto (según informe final del proyecto). No se incluye comentarios que fueron encontradas con comentarios de otro entrevistado.

**Fortalezas:** Según las personas entrevistadas, el proyecto tuvo las siguientes fortalezas:

*(Nota: La numeración de resultados esperados sigue la secuencia del Prodoc según el Informe Final del Proyecto)*

#### *Resultado 1 (Gestión del Proyecto)*

- Hubo una buena administración del proyecto y los recursos financieros fueron entregados a tiempo.
- Tuvo la capacidad de adaptar a las condiciones cambiantes de la región.
- La supervisión del proyecto por parte del PNUD era constante y muy positivo.
- Un Comité Interagencial es una figura poco común para la supervisión de un proyecto, y fue una experiencia muy exitosa y rica.

#### *Resultado 2 (Estrategias)*

- Apoyó el establecimiento de programas y proyectos en el marco de la CBM a todo nivel; fue un proyecto detonador.
- También apoyó el desarrollo de planes, estrategias, y instrumentos para corredores.

#### *Resultado 3 (Marco de Políticas)*

- Se tomó mucho tiempo en unir criterios, pero era necesario; al final se logró un buen intercambio de conceptos, visiones, y experiencias.
- Logró la armonización de conceptos, agendas, políticas, y metodologías en la región.
- Promovió el concepto de corredores que busca participación voluntaria en tierras privadas.
- Fue importante como instrumento para cumplir con la Convención de Biodiversidad.
- Jugó un papel importante en la formación de las Asociaciones de Reservas Privadas.
- Gracias al proyecto, hubo muy buena coordinación por un periodo entre los tres proyectos regionales ambientales, el PCCBM, PROARCA, y MBRS (GEF) a nivel estratégico y a nivel práctico.
- Ayudó en poner el tema de APs en la agenda pública en algunos países.

#### *Resultado 4 (Sistema de Información y Monitoreo)*

- Promovió la sistematización de información y experiencias relacionadas con corredores.
- Fue fundamental para el funcionamiento de los comités técnicos ambientales y en la organización de los congresos mesoamericanos de APs

#### *Resultado 5 (Institucionalidad)*

- Promovió la Integración de muchos actores como donantes, gobiernos, ONGs, y la sociedad civil.
- Fortaleció procesos institucionales a nivel regional, y en algunos países; logró aterrizar el concepto;
- Concepto corredores ha incentivado a las agencias de APs a hacer el análisis de vacíos para identificar otras APs de menor tamaño (incluyendo APs privadas y municipales), que podrían servir para conectar las APs grandes.

- Estableció el liderazgo de la CCAD en el tema corredores.

#### *Resultado 6 (Concientización)*

- Apoyó la capacitación directa e indirecta de personal clave y la nivelación de asimetrías entre países.
- Algunos países han dado seguimiento al tema CBM gestionando proyectos para continuar trabajos iniciados por el PCCBM.

#### *Resultado 7 (Participación)*

- Abrió espacios de concertación, participación, e intercambio a todo nivel.
- Hubo buen involucramiento del sector científico y el material de referencia tiene rigor científica.

#### *Resultado 8 (Productos)*

- Hubo una gran variedad y amplitud de productos.

**Debilidades:** Los mismos entrevistados encontraron las siguientes debilidades en el proyecto:

#### *Resultado 1 (Gestión del Proyecto)*

- El proyecto fue afectado por cambios frecuentes de autoridades (Presidentes y Ministros); cada cual venía con nuevas ideas y a veces cambios de personal técnico; en general se requirió emplear tiempo adicional para informarles del tema y de las actividades en curso.
- Se contrataron consultores independientes afuera de los sistemas gubernamentales lo que creó grandes diferencias en los salarios de los consultores y el personal nacional y dificultades en la definición de jerarquías dentro de la instituciones, y /o en la representación del País en foros regionales..
- Hubo demasiada concentración de personal del Proyecto en Managua; debió haber mas descentralización.
- PNUMA funcionó como contratista y no como agencia de implementación.
- El proyecto tuvo un arranque dificultoso que causó mucha perdida de tiempo a principio.
- El proceso para analizar y aprobar las conclusiones de la evaluación de medio término fue inadecuado.
- El concepto de gerenciamiento adaptativo no fue respetado en la evaluación de medio término.
- La estructura de mando a veces no fue claro; hubo muchos jefes, y contradicciones y cambios innecesarios, lo cual atrasó actividades.
- La selección del Coordinador del Proyecto Regional fue un proceso político; los candidatos con las mejores calificaciones no fueron seleccionados.
- El ProDoc no se distribuyó entre los países cuando se arrancó el proyecto; por eso no siguieron el ProDoc cuando hicieron los POAs nacionales.
- El papel de la CCAD no fue claro; a veces se metieron mucho, a veces poco.

#### *Resultado 2 (Estrategias)*

- Hubo un uso inadecuado de herramientas de planificación y hubo cambios en requerimientos por PNUD/GEF.
- Después de la evaluación de medio término hubo un cambio de enfoque muy brusco.
- Los programas estratégicos fueron diseñadas pero no implementadas en muchos casos.
- La implementación de CBM requiere agendas comunes con agricultura, salud, comercio y seguridad.
- Las actividades regionales fueron mucho mas avanzados que las capacidades nacionales y locales para absorber los insumos generados.

### *Resultado 3 (Marco de Políticas)*

### *Resultado 4 (Sistema de Información y Monitoreo)*

- El programa de monitoreo terminó con el bosquejo de un programa con indicadores y protocolos comunes para la región, pero no había tiempo ni fondos para la implementación del programa. Sin embargo, nuevos proyectos a ser financiados por el BM, BID, y GTZ van a seguir con la implementación del programa.
- No hay información sistematizada sobre la inserción del proyecto en procesos nacionales.
- Falta repartir muchos documentos del proyecto (Sin embargo, el DVD recién elaborada va a cumplir con este propósito).

### *Resultado 5 (Institucionalidad)*

- Faltó apoyo para trabajos en los corredores bi- y tri-nacionales.
- Hubo un bajo nivel de institucionalización de los elementos positivos del proyecto.
- El proyecto no incidió suficientemente en la armonización entre algunos proyectos nacionales, ministerios nacionales, y el proyecto regional. Hubo desfases serios.
- Hubo insuficiente participación de otros ministerios además de los ministerios del ambiente. Son ellos los actores principales en los corredores.
- Hay que convencer a otros, no los ya verdes; necesitan instrumentos, argumentos, políticas para trabajar con los de otros sectores.
- Los ministerios del ambiente son los menos indicados para trabajar en corredores; tienen presupuestos mínimos, en general no tienen influencia en los gobiernos, y no trabajan en los temas claves de los corredores como la agricultura, manejo forestal, y comercio.
- Hubo poca movilización de donantes para el tema CBM.

### *Resultado 6 (Concientización)*

- Desconocimiento sobre estado de los diferentes corredores al cierre del proyecto.
- No hubo tiempo ni fondos para la implementación de la estrategia de capacitación.

### *Resultado 7 (Participación)*

### *Resultado 8 (Productos)*

- De los corredores prioritarios identificados, solo una porción pequeña están funcionando hoy en día.

## **4.3.1 Logro de productos / resultados y objetivos**

### **A. Grado alcanzado** (*Descripción y calificación del grado alcanzado a los objetivos ambientales y de desarrollo .y enfoques específicos de los Objetivos de la evaluación*)

El Equipo Evaluador ha probado 4 formas de medir el logro de los resultados esperados del proyecto:

- por las inversiones hechas (ver sección 4.2.4.A);
- por los comentarios de los entrevistados (ver la sección anterior);
- por análisis de la tabla de resultados, productos, y/o medios de verificación (ver Anexo K); y
- por análisis de la relación comparativa hecho por el Equipo Evaluador (ver Anexo L).

Sin embargo, después de utilizar a cada metodología, la conclusión del Equipo Evaluador es que ninguna de estas formas de medir el logro de los resultados esperados del proyecto es adecuado, y

tomados en conjunto, no muestran tendencias claras. Sin embargo, a continuación se presenta los resultados de cada una:

### **1. Por las inversiones hechas**

Los resultados de mayor inversión han sido el 1 (Gestión del Proyecto), 2 (Estrategias), y 5 (Institucionalidad).

### **2. Por los comentarios de los entrevistados**

El número de comentarios de los entrevistados indican más fortalezas relacionados con los resultados 3 (Marco de políticas), 5 (institucionalidad), y 1 (Gestión del proyecto); y más debilidades relacionados con 1 (Gestión del proyecto), 5 (Institucionalidad), y 2 (Estrategias).

### **3. Análisis de la tabla de resultados, productos, y/o medios de verificación**

En el Anexo K, se presenta una tabla (tomado del Anexo 5 del Informe Final del Proyecto) que indica los resultados, productos y/o medios de verificación alcanzados al final del proyecto. Indica que los productos del proyecto fueron casi equitativamente distribuidos entre los 8 resultados esperados (según el ProDoc del proyecto).

### **4. Análisis de la relación comparativa**

Debido a imprecisiones del PRODOC y a los múltiples cambios en la planificación estratégica del proyecto, se hizo un conjunto de matrices comparativas para poder relacionar los componentes, objetivos y resultados planteados en cada etapa. Las modificaciones en el marco lógico implicaron modificaciones en las actividades y productos por lo que resultaría muy difícil hacer una evaluación parcial de cada una de las etapas del proyecto.

Considerando que el Pro Doc. original del proyecto fue la versión aprobada por el FMAM, a pesar de las dificultades de relacionar con precisión a que objetivos específicos (componentes) y actividades corresponden todos los productos obtenidos, se ha realizado un ejercicio para correlacionarlos, y en el Anexo L se presenta esta relación comparativa. La conclusión de esta relación comparativa es que todas las acciones y productos se enmarcaron en el Objetivo General del Proyecto y en los resultados esperados. Sin embargo, por las razones antes expuestas, no es posible cuantificar el grado de logro de estos productos /resultados y objetivos.

En términos cualitativos, uno podría interpretar esta relación comparativa de la siguiente manera:

- Actividades con muchos productos
  - Fortalecimiento de instituciones regionales (Resultado 5)
  - Valoración de servicios ambientales (Resultado 6)
  - Incremento de capacidades institucionales locales y intercambios intra-regionales (Resultado 7)
- Actividades con pocos productos
  - Educación formal (Resultado 6)
  - Concientización pública (Resultado 6)

En forma descriptiva, al comparar los productos obtenidos con los objetivos específicos (componentes) del Marco Lógico original se podría determinar los siguientes logros o debilidades:

1. Planificación estratégica para articular iniciativas institucionales en la región y fortalecimiento de las capacidades institucionales para Gestión del CBM.- Se logró un impacto de alta importancia que es la integración de la gestión ambiental regional y valoración de contar con una voz común internamente; en cuanto al fortalecimiento de la institucionalidad regional y de la SE-CCAD, también se lograron importantes productos entre los que se encuentra documentación para procesos internos, el apoyo para obtener financiamiento para otros proyectos del CBM, y la generación de procesos de intercambio de los Comités Técnicos (que es de esperarse continuarán en el futuro). La formulación de las estrategias regionales se iniciaron tarde dentro del proyecto (segunda mitad del proyecto) pero como el proceso de obtener consensos y aprobaciones de los gobiernos tomaron hasta en el último año su implementación fue incipiente, el proceso quedó para ser continuado con recursos propios de los países y de otros proyectos regionales y nacionales. Cabe mencionar que las Estrategias desarrolladas siguieron la metodología de desarrollar marcos conceptuales similares a las Estrategias Nacionales financiadas dentro de la Línea de financiamiento de Actividades Habilitantes del FMAM, pero no se aplicó el proceso incluido en el Prodoc basado en la aplicación de Planificación Estratégica apoyada en el levantamiento de información y su análisis en SIG para desarrollar escenarios que sirvan de insumos para la toma de decisiones políticas. En cuanto al fortalecimiento de las instituciones gubernamentales encargadas de impulsar al CBM en los países los logros varían siendo sólidos en algunos países como El Salvador pero débil en muchos otros; el fortalecimiento a la institucionalidad para la administración de Áreas de Conservación fue casi nulo.

2. Valoración de recursos económicos para la consolidación del CBM; / Desarrollo de mecanismos financieros.- Dentro de este componente se obtuvo una amplia variedad de logros importantes conforme a lo programado: se produjeron documentos con guías metodológicas, recopilación y publicación de experiencias de pago de servicios ambientales en los países, logros educativos al conseguir incluir una cátedra sobre la temática en la Universidad de Panamá; De los aspectos programados aquellos que no se desarrollaron o no se desarrollaron suficientemente fueron la generación del mapa de fuentes de financiamiento y una meta menor como fue la base de datos de expertos en la temática.

3. Manejo de, y acceso a, información y monitoreo de la biodiversidad para orientar técnicamente la toma de decisiones. Tal vez este es el componente del proyecto con los logros más débiles. En este se logró diseñar el Sistema de Información Ambiental con indicadores y protocolos consensuados gracias a procesos de intercambio financiados por el proyecto.; sin embargo el proyecto no logró realizar los levantamientos de información de campo como estaba previsto para conocer la situación actual de la biodiversidad, así como de los reales impactos en la biodiversidad generados por las iniciativas existentes. El levantamiento de esta información era relevante para conocer el real impacto de las acciones del proyecto como una estrategia de conservación, poder validar los indicadores y protocolos definidos y poder iniciar un proceso de monitoreo involucrando a las comunidades locales. Es de esperarse que estos vacíos puedan ser llenados con el proyecto BID / GTZ.

4. Generación de capacidades e intercambios intra regionales; Este componente se refiere al trabajo realizado con actores directamente relacionados con AP o iniciativas de CBM. Dentro de este componente se obtuvieron grandes logros en cuanto a los intercambios entre actores locales y gestores de iniciativas en las zonas escogidas de CB tanto dentro de los países como entre ellos. Un logro de mucha trascendencia fue también la promoción y gestión del Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas. Dentro de este componente también se generaron una serie de documentos de apoyo. Por otro lado, se encontraron logros débiles o nulos en procesos de capacitación a autoridades locales y guardarecursos.

5. Participación y concientización ciudadana.- Este componente se refiere principalmente a capacitación a socios del CBM (centros educativos, etc.) rescate de conocimientos e intercambios, educación formal, concientización pública, intercambios entre grupos de interés, (CTs) bi-trinacionales. Si bien algunos de estos aspectos se cruzan con metas de otros componentes y ya fueron descritos anteriormente (como intercambios entre CT y bi-trinacionales de alto nivel, y el recate de conocimientos de iniciativas), si se encuentran logros específicos y de importancias resaltar: i) como el desarrollo de materiales para educación formal (aunque no se detectó si se llegaron a establecer modificaciones en el pensum curricular) materiales de difusión pública y transmitidos por los medios de información masiva (aunque en este campo los logros parecerían ser débiles y adicionalmente valdría conocer el real impactos de estos materiales y cual es la comprensión del publico respecto a los conceptos de conectividad / conservación y desarrollo sostenible). La Estrategia de Capacitación se empezó a formular en la segunda mitad del proyecto por lo que se tuvo limitaciones de tiempo y presupuesto para su implementación, si se lograron llevar a cabo algunas acciones de implementación tales un taller de inició con un taller regional de decisores y con un taller en Guatemala a nivel de corredores.

6 Armonización de políticas a nivel regional. Dentro de este componente los principales logros se refieren a la generación de protocolos para varias zonas fronterizas entre los países la aplicación de la convención de CITES y la oficialización de instancias bi – tri nacionales para el manejo y conservación de AP transfronterizas. También se detectó la participación del SE-CCAD en foros internacionales (eg. Japón), sin embargo, no se pudo detectar si los países definieron algunos lineamientos para su participación. Para otro tipo de reuniones como las COPs para ciertas convenciones, si se mencionó durante las entrevistas que los CTs lograron desarrollar posiciones comunes regionales. En relación a los análisis comparativos de las leyes ambientales nacionales con el afán de cubrir a nivel internacional vacíos a nivel de algunos países, el proyecto logró aportar con la fase de recopilación y análisis nacionales.

**B. Condiciones iniciales** (*intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos*)

No fue establecida una línea de base cuantitativa al inicio del Proyecto que fuera medida en forma regular durante su implementación, y entonces es imposible ahora reconstruirla. No se hizo porque la cantidad, calidad, y formato de la información existente era muy variada entre los países y porque no se contó con las memorias ni productos del proceso de formulación del proyecto en que se generaron varios productos de partida; por ejemplo, en el Pro Doc se describe que durante el PDF B se generó un mapa Centroamericana con la localización de los corredores prioritarios, el cual no fue localizado por los Evaluadores. Por otro lado, como productos del proyecto se presentan mapas pero no se conoce cuales fueron sus insumos. De igual manera, en las entrevistas se detectó que las publicaciones sobre el corredor San Juan (de la Lapa Verde) en gran parte se basaron sobre un proceso de mas de diez años y con aportes de varias instituciones, por lo que no se pudo precisar cuales fueron exactamente los aportes de este proyecto. Para ello hubiera sido necesario que la ROCU lleve un registro de cuales han sido los aportes específicos del PCCBM.

Un aspecto adicional sobre la generación de información es que uno de los productos esperados originalmente del proyecto y que no fue alcanzado fue justamente la generación de una línea base sobre el estado de la biodiversidad mesoamericana así como de otros aspectos. Al final del proyecto, se cuenta con el sistema de información diseñado pero todavía no se cuenta con la información como para trazar una línea base en la región con los indicadores y protocolos que se han adoptado a nivel regional.

Lo que sí hubo es la descripción cualitativa de los objetivos y resultados esperados al inicio del Proyecto. Sin embargo, como estos cambiaron 3 veces durante la vida del proyecto es imposible ahora comparar las intenciones originales con los logros, resultados e impactos que tuvieron en diferentes momentos. Lo que sí se tiene es el análisis de los logros usando como criterio del Marco Lógico del Proyecto de 2004.

**C. Nivel de ‘mainstreaming’** (*i.e. el grado de internalización del proyecto en la política regional, y en los planes de los ministerios de ambiente de los países participantes*).

En las entrevistas realizadas se encontró que uno de los impactos más sorprendentes que tuvo el proyecto fue en el movimiento de integración Mesoamericano donde el CBM fue el primer eje de integración real que generó una serie de procesos para que Centroamérica lleve una sola voz a reuniones internacionales y que detonó una serie de proyectos de integración. En las entrevistas también se encontró una percepción bastante generalizada de que el Proyecto tuvo un impacto profundo principalmente a nivel de la CCAD donde se ha institucionalizado esta línea de trabajo y se han generado una serie de proyectos regionales.

A nivel de los Ministerios el impacto ha sido variable dependiendo de cada país. Como estrategias para lograr el “mainstreaming” se encontró que las acciones del proyecto estuvieron dirigidas a:

- fortalecer intercambios de CT y generación de posiciones comunes ante reuniones y desarrollo de Estrategias regionales, generación de espacios de discusión y documentación con visiones, conceptos, políticas, prácticas y herramientas de trabajo en la región, ii) hacer que todos los países se comprometieran a formar una instancia institucional que se encargará de la temática del CBM. Si bien todos se enriquecieron del primer aspecto, el logro en el segundo es bastante variable, habiendo estructuras sólidas con personal de planta contratado y una buena coordinación con las instancias encargadas de Áreas de Conservación (AC) (asegurando así la conexión de trabajo dentro y fuera de ellas) mientras que en otras no sucede así, siendo los casos más débiles aquellos en que los encargados de la temática fueron y/o son consultores contratados y sin conexión directa con el Ministerio u AC. No se detectó que el proyecto haya desarrollado un sistema para incrementar habilidades de los profesionales de planta de las instituciones nacionales.

Finalmente, varios de los entrevistados notaron que el “mainstreaming” del proyecto había que medirse no solo por su impacto en la CCAD y los Ministerios del Ambiente, sino también en las instituciones que tienen peso en las decisiones sobre el uso de la tierra en los corredores, como los Ministerios de Agricultura, las asociaciones de productores, los municipios, las organizaciones de base, y los dueños de la tierra. Según los entrevistados, el proyecto tuvo menor impacto con algunos de estos grupos, y casi nada de impacto en otros. En este aspecto cabe mencionar que la CCAD está en proceso de incluir la Agenda Ambiental dentro de la Agenda de Agricultura del Consejo de los Ministros de estas carteras de Estado. A la vez, hay que señalar que el proyecto promovió y apoyó a la SECCAD en el proceso de cabildeo y trabajo durante años alrededor de la agenda agricultura y Ambiente y para la formulación de la estrategia regional agroambiental. Asimismo, promovió y apoyó la constitución y desarrollo de redes nacionales y de la Red Mesoamericana de Reservas Privadas como una modalidad de involucramiento del sector privado en la conservación.

**D. Conocimiento** (*Contribución al conocimiento sobre conectividad y su utilidad en la conservación y el desarrollo sostenible*).

Se ha reportado que el proyecto ha contribuido en forma significativa a resaltar la importancia sobre conectividad y esto se refleja en la inclusión de la temática en Planes Nacionales, procesos de armonización regional del CBM y en los instrumentos de Gestión Ambiental. Se ha mencionado que

el incremento del conocimiento sobre conectividad se hizo evidente durante el II Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas (CMAP). No se ha reportado levantamiento de información sobre los procesos ecológicos dentro de las áreas de conexión que permitan comprender la dinámica o la forma como estos corredores permiten la interacción de las especies o de los sistemas que se quieren conectar.

**E. Información** *(cantidad y la calidad de la información relevante para la conectividad y la conservación de la biodiversidad así como la eficacia de la información ha sido fortalecida con el proyecto.*

El proyecto gestionó el diseño del Sistema de Información Ambiental (SIAM) regional al interior de la SE-CAAD y con la participación de los países a través de los Comités Técnicos. El proceso alcanzado fue la definición de la estructura del SIAM con su nodo central y sus nodos nacionales, y nodos temáticos, siendo uno de ellos el Nodo de Biodiversidad, y la definición consensuada de indicadores y protocolos gracias a una serie de reuniones regionales de los CT organizadas por el proyecto. El reto al momento es lograr alimentar el sistema con la información que se vaya generando y/o mediante alianzas para obtener la información existente. Se reportó que se tiene acceso a la información geográfica del Satélite SERVIR que es procesado por CATHALAC, constituyendo el nodo geoespacial del SIAM. En esta actividad el proyecto coordinó y complementó acciones con otros donantes e iniciativas. Es importante notar la SE-CAAD ya ha logrado financiamiento de nuevos proyectos a través del BID y GTZ para implementar el Programa Regional para el Monitoreo y Evaluación de la Biodiversidad (PROME BIO)

Entre las actividades previstas se encontraba la recopilación y análisis y sistematización de iniciativas de corredores biológicos. En efecto se realizó un encuentro de intercambio de experiencias y una serie de publicaciones relacionadas con actividades productivas amigables al ambiente (usando avispas, abonos, etc.). De igual manera, se realizaron publicaciones de caracterizaciones de algunos corredores biológicos. Sin embargo, no se llegó a hacer un análisis ni sistematización de información para conocer el estatus de la biodiversidad en estos corredores ni el impacto de las iniciativas en la conservación. En efecto el proyecto no llegó a levantar información de campo pues la mayor parte de estas publicaciones se basan en información secundaria. Una situación similar sucedió con la información de diagnósticos regionales que se quedaron en la fase de compaginación de información secundaria, pero no lograron desarrollar los escenarios e instrumentos ilustrativos para la toma de decisiones sobre el tema como estaba previsto.

**F. Capacidades** *(construcción de capacidades realizadas por el proyecto y su efecto sobre la sostenibilidad*

Los principales logros observados en cuanto al desarrollo de capacidades de las principales estructuras institucionales como la SE-CCAD, los Comités Técnicos y las contrapartes nacionales son:

A la SE-CCAD, se apoyó entre otros en:

- Proceso de actualización del PARCA como referente estratégico para el desempeño ambiental regional y la formulación del plan de desarrollo institucional.
- Desarrollo de documentos - propuestas para la organización interna eg. procedimientos
- Rediseño del portal Web institucional
- Diseño del SIAM, Nodo de Biodiversidad (dentro del objetivo de la Información) aunque aun se requiere alimentarlo con información.

- Apoyo a procesos intersectoriales regionales; por ejemplo, la CCAD tiene en su programa de actividades la inclusión de la Agenda Ambiental en la Agenda del Consejo de Ministros de Agricultura.
- Actualmente se trabaja en el cumplimiento del mandato de la reunión intersectorial de los Ministros de Agricultura, Ambiente y Salud de Centroamérica realizada en 2006, que manda formular la estrategia Intersectorial agroambiental regional, la cual, conforme el mandato, debe promover procesos productivos que aporten a la seguridad alimentaria y a la sostenibilidad ambiental, social y económica, contribuyendo a la reducción de la pobreza en beneficio de la calidad de vida de la población, e incorporen el manejo de los recursos naturales de la región, que constituyen ventajas competitivas únicas en el mundo, contribuyendo a la consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano como una imagen del desarrollo sostenible de la región, para mitigar los impactos del cambio climático y reducir la vulnerabilidad.
- Facilitación de procesos de coordinación y arreglos de cooperación entre organizaciones regionales (CATIE, TNC, etc.)

A los Comités Técnicos, se les apoyó en:

- Conceptualización del rol de los Comités Técnicos como instancias de participación directa de los países en los procesos técnicos regionales de armonización de instrumentos y acciones.
- Promoción de sinergias entre comités técnicos alrededor de temas específicos de interés regional.
- Facilitación de discusiones técnicas y procesos generando productos concretos que son asumidos por la instancia regional y por los países.

A las contrapartes nacionales se les apoyó en

- Internalización del concepto de conectividad como elemento importante en las consideraciones ambientales.
- Internalización del concepto CBM como referente para el desarrollo y la promoción de la producción ambientalmente amigable.
- Desarrollo de capacidades de personal técnico de las instituciones a través de reuniones, intercambios, eventos, etc. y en especial a los representantes a los CT (aunque el impacto en este sentido fue variable pues algunos CT eran personal contratado y no de planta dentro de las instituciones)
- Desarrollo de documentación técnica para la consolidación del CBM (Documentos técnicos, mapas, metodologías, etc. dependiendo de las preferencias de los países)
- Facilitar intercambio de experiencias entre los países e intercambio de información técnica, especialmente a través de reuniones de los CT, talleres, y encuentros sobre temas específicos, y de los Congreso Mesoamericanos de Áreas Protegidas.

**4.3.2 Sostenibilidad:** *(apreciación del grado en el cual la iniciativa se mantendrá, (mas específicamente institucionalización a largo plazo, es decir marco institucional propuesto para la coordinación inter e intra sectorial)*

La Información recogida indica que los ejes básicos del proyecto han sido asumidos por la CCAD, otras instituciones regionales, los países, la sociedad civil y los individuos aunque por supuesto no al mismo grado que existió durante el proyecto. Los conceptos y prácticas del proyecto han sido internalizadas de tal forma por las instituciones (nacionales, regionales y locales) e individuos al punto que para las personas entrevistadas frecuentemente era difícil separar lo que fue un insumo del proyecto, un insumo del presupuesto del gobierno o un insumo de otros proyectos. En muchos casos, están en gestión proyectos de segunda generación que van a complementar los avances del Proyecto CBM.

Dado el poco tiempo transcurrido desde el cierre del proyecto, han quedado algunos huecos específicos que no se han podido llenar todavía. Por ejemplo, para el Corredor San Juan-La Selva, aunque a nivel de campo los equipos de Nicaragua y Costa Rica no han tenido problemas para continuar interactuando, si les ha resultado difícil encontrar los fondos y el apoyo en las Cancillerías para apoyar reuniones oficiales entre Nicaragua y Costa Rica al más alto nivel, aunque a nivel de campo no ha sido un problema. Otro ejemplo es el programa de capacitación del CATIE que tuvo el contrato del Proyecto para diseñar los materiales para capacitación de los grupos meta, pero todavía requieren el financiamiento para implementar los cursos en forma sistemática. Sin embargo, en los dos casos, las personas responsables están en el proceso de buscar el financiamiento requerido. Otro aspecto importante es la caracterización biológica de los corredores con información de campo que permita conocer el real impacto de las acciones en la conservación de la biodiversidad.

## **A. Acciones**

Es muy temprano todavía para detectar el grado de sostenibilidad de los impactos del proyecto. Las entrevistas tienden a mostrar que se ha desarrollado pocas capacidades a nivel nacional y local para absorber las actividades del proyecto, pero es lógico porque el Proyecto invirtió relativamente poco en estos niveles. Lo que sí es muy claro que el autosostenimiento de las iniciativas ambientales de la Región Mesoamericana es todavía un sueño. Sin embargo, las perspectivas de financiamiento externo para la mayoría de las acciones generadas por el proyecto son relativamente buenas, e incluso ya se ha adquirido el financiamiento para varios. Ejemplos incluyen el financiamiento para un Especialista Sectorial en la SE-CCAD que coordina el tema de corredores; estructuras internas de cada país para corredores; seguimiento del SIAM; el establecimiento del IRBIO; continuación de trabajos de corredores nacionales y multi-nacionales, etc. El Proyecto BID/GTZ para la implementación del PROMEBIO y con él el fortalecimiento del SIAM es un buen ejemplo de un proyecto específico para seguir un elemento central del CBM.

### **1. Estructuras que se constituyeron**

Según se ha reportado, el proyecto auspició la creación de estructuras a diferentes niveles y escalas. Al más alto nivel político el proyecto promovió y apoyó procesos para la implementación de compromisos adquiridos en las cumbres presidenciales, así como la creación de instancias binacionales como por ejemplo la Comisión Institucional Binacional para el Corazón del CBM.

A nivel regional el proyecto impulsó y fortaleció la organización y funcionamiento de los Comités Técnicos los cuales son estructuras regionales que permiten la participación, coordinación, armonización y consenso de los países para procesos regionales. Dentro de estos se conformó el Comité Técnico de Sistema de Información (CTSIAM). Finalmente, se promovió y apoyó el desarrollo de una intensa experiencia de trabajo de sinergia entre comités técnicos. En vista de que gran parte de estas interacciones ocurrieron gracias que el proyecto financió sus reuniones internacionales es de esperarse que la CCAD tenga la habilidad de conseguir fondos para continuarlas y/o que los Comités Técnicos refuercen procesos de interacción vía Internet.

En los países las autoridades ambientales adquirieron el compromiso de desarrollar instancias y mecanismos para la coordinación en cada país de los puntos focales de los diferentes comités técnicos. En algunos casos se generaron documentos de análisis para estrategias para la activación de los Comités Técnicos. También en algunos casos estas estructuras fueron formalizadas mediante acuerdos Ministeriales o incluso una Ley (en El Salvador). Como se discutió anteriormente, la fortaleza o debilidad de estas instancias varía así como su capacidad de interactuar con otros

sectores y con las autoridades encargadas del manejo de biodiversidad. A continuación se presenta una lista de las instancias creadas:

Costa Rica:	2 Comités Técnicos dentro de SINAC
Guatemala:	2 Comités Técnicos dentro de Unidad de CB que reporta directamente al Ministro, totalmente independiente del Consejo de Áreas Protegidas (CONAP)
Salvador:	Gerencia de CB dentro de la Dirección General de Patrimonio trabaja en estrecha relación horizontal con la Gerencia de Biodiversidad y cuenta con personal de apoyo.
Honduras:	Dentro de SERNAP (separada de administración de AP que esta en CORFOR)
Nicaragua:	Dentro de la Dirección de Planificación
México:	En CONANP y con el apoyo del proyecto Nacional CBMM

Las actividades locales no estuvieron contempladas en el diseño del proyecto pero si fueron incluidas en algunos Marcos Lógicos y POAs. A nivel local se promovieron Comités Técnicos Locales como por ejemplo el Comité Técnico Nacional del Corredor Biológico Local El Castillo – San Juan, o el CT del Corredor Biológico Local de Humedales Guatuzos – Solentiname- San Miguelito, etc., en Nicaragua; o bien en el ámbito binacional la Comisión Binacional del Corredor Biológico El Castillo-San Juan-La Selva. Estos Comités promovieron el involucramiento de los actores en la construcción del CBM otorgando asesoría técnica, facilitando reuniones, y apoyándolos a publicar su información. A partir de la evaluación de medio término el proyecto dejó de apoyar actividades locales tanto en los países como en procesos binacionales. Se reporta, sin embargo, que a pesar de ello las actividades locales y algunas estructuras como las comisiones de trabajo tuvieron continuidad gracias al impulso de los actores involucrados.

## 2. Nuevos proyectos generados

Se ha reportado que el proyecto promovió la generación de nuevos proyectos e iniciativas (ver el listado en el Anexo K). Por ejemplo:

- a nivel regional, se apoyó directamente la elaboración de la cartera de proyectos de la iniciativa IMDS del PPP, algunos de los cuales ya fueron aprobados y se ejecutan por los actores correspondientes.
- contribuyó para que algunos actores locales desarrollaran capacidades para la formulación de proyectos y movilización de recursos (aunque estas acciones no estaban previstas en el diseño original)
- promovió y apoyó la creación del IRBIO y formuló un perfil de proyecto para su fortalecimiento, el cual ya fue aprobado.
- apoyó y aportó a la formulación de proyectos regionales que contribuyen a la implementación de los programas estratégicos regionales para la consolidación del CBM tales como el MIIE, CAMBIO, Gestión participativa de áreas protegidas o Co-manejo, Corazón del CBM, PREVDA, etc. Estos proyectos son ejecutados por diferentes actores regionales tanto gubernamentales como no gubernamentales.

## 3. Financiamientos complementarios *(además de los fondos ya destinados por el GEF).*

Ha sido reportado que el proyecto trabajó promoviendo que las acciones se desarrollaran compartiendo el financiamiento entre diferentes proyectos y agencias. En unos casos aportando recursos de diferentes proyectos en una misma actividad y en otros casos facilitando que en una actividad financiada por un proyecto o agencia se trabajaran temas correspondientes a la agenda del

proyecto. Esto resultó muy eficiente en términos de las múltiples actividades que requieren los procesos de armonización regional.

El proyecto logró gestionar fondos complementarios con el Banco Mundial para reproducción de material de difusión, tales como la reproducción de 1.500 ejemplares en Español y 500 en Inglés de la caja de instrumentos para la consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano.

#### **4. Internalización del concepto**

Se ha internalizado en forma considerable el CBM y los elementos básicos que representa la coordinación y armonización regional y la conectividad. Por ejemplo se menciona que en los planes institucionales se han incluido acciones relacionadas con el concepto del CBM, se incluye la participación regional y los procesos de armonización; También se ha reportado que se ha incorporado paulatinamente los conceptos de conectividad en los instrumentos de gestión ambiental.

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

Los salarios / honorarios de los funcionarios gerenciales de la ROCU (CRP, ETR) y los ETN fueron financiados por el proyecto, en parte con fondos FMAM y en parte con fondos GTZ. De ellos, una vez concluido el proyecto, el ETN de Salvador y el de Costa Rica fueron absorbidos por el gobierno y el especialista en Biodiversidad y Áreas Protegidas (director técnico) de la ROCU fue absorbido por la CCAD para continuar con este cargo. La transición de funciones tuvo la debilidad de que no existió desde un inicio una plan sistemático de interacción con los funcionarios de planta de los Ministerios, en muchos casos simplemente se concluyó la participación de los ETN con la finalización de sus contratos en tiempo conforme se estableció en las cartas de entendimiento, siendo asumidas las tareas de coordinación por parte del funcionario institucional designado como contraparte, lo que implicó una dedicación no exclusiva. (Diciembre del 2005. Nota: la conclusión de los contratos fue diferente en cada caso)

En algunos casos, uno de los consultores técnicos que contratado originalmente para la oficina de CBM del país fue contratado por un año adicional para que laborara dentro del Ministerio, pero el cumplir funciones de asistencia técnica en actividades que se le encomendara no refleja una real estrategia de transferencia. Entre los aspectos de transferencia se mencionan el fortalecimiento de personal a través de reuniones, pero como se mencionó anteriormente, este impacto fue variable dependiendo de si el funcionario era o no de planta (en efecto los evaluadores no contamos con un listado de beneficiarios). El otro aspecto es la transmisión de documentación técnica, la cual si bien es valiosa, tendrá diferente utilidad dependiendo de si los funcionarios encargados de continuar con la temática están o no familiarizados con ella, pues de lo contrario podría suceder como en otros proyectos en los cuales los funcionarios receptores de la información reciben cajas de documentos y que difícilmente se dan el tiempo para leerlos.

#### **5. RECOMENDACIONES**

##### **5.1 Acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto.**

Como fue mencionado en los puntos anteriores, ya están en marcha una serie de acciones para reforzar los beneficios y ventajas del proyecto a nivel regional, nacional, y local. Desgraciadamente, la mayoría de estos esfuerzos dependen de donaciones y prestamos de organismos internacionales y bi-laterales. Sin embargo, ya se nota la reducción paulatina en la Región de estas fuentes de financiamiento para iniciativas ambientales, especialmente en algunos países como Costa Rica. Por

lo tanto, el tema de financiamiento sostenible es todavía un tema de suma importancia para reforzar los beneficios del proyecto y el tema ambiental en general.

Los fondos ambientales nacionales (FAN) han mostrado ser una herramienta importante para el logro de financiamiento sostenible, y en algunos países las inversiones de estos fondos son mayores a las inversiones de los gobiernos. El mecanismo de “fondos patrimoniales” es un mecanismo importante para “nacionalizar” donaciones del exterior. Sin embargo, los FAN tienen el potencial para captar dos fuentes potenciales de financiamiento que hasta ahora han sido menores, pero que hacia el futuro podrían ser mucho mayores.

Sin duda, el potencial más grande es a través de créditos de carbono, ambos en los mercados para la reforestación vinculados al Protocolo de Kyoto, y los mercados voluntarios para deforestación evitada. La experiencia en la región, sobre todo en Costa Rica, es sumamente rica, y le da una ventaja comparativa a la región. El financiamiento disponible a través de los créditos de carbono hoy en día es muy grande, y las indicaciones son que va a crecer enormemente en los próximos 20 años. Desgraciadamente, los costos iniciales de transacción son también altos. Por lo tanto, para tener acceso a este mercado es importante hacer hoy las inversiones necesarias para poder acceder al mercado. El proyecto del Banco Mundial para apoyar la preparación de proyectos para créditos de carbono en la región es un buen inicio, pero es un tema de suma importancia estratégica para la región y debería recibir una prioridad especial.

El otro potencial hasta ahora poco utilizado son las alianzas con el sector privado. Hay experiencias diversas en el mundo que indican que el potencial para esta fuente es también enorme, sobre todo a este momento cuando el tema de cambio climático y la responsabilidad ambiental corporativa están tomando una posición de suma importancia en el debate internacional. Sin embargo, los requisitos para acceder a esta fuente de financiamiento son diferentes a los requeridos para las fuentes tradicionales. En el contexto del sector privado, son los contactos personales que son de mayor importancia, y la identificación y cultivación de estos contactos requiere estrategias diferentes. Teóricamente los FAN están en una posición ideal para aprovechar de las alianzas con el sector privado, pero hasta ahora la mayoría han hecho poco esfuerzo.

Podría ser de especial interés para corporaciones multinacionales mostrar su compromiso con la región a través de una alianza regional para promover la iniciativa de la CBM. Es poco probable que tendrían interés en formar una alianza directa con la CCAD en este sentido, pero es posible que se podría vender el concepto de un fondo ambiental regional independiente, pero que tenga representación de la CCAD en la junta directiva junto con representantes de ONGs internacionales y de las entidades corporativas, y que contenga un mecanismo que asegure la atención de las prioridades para conservación de biodiversidad en los CB (incluyendo investigación). Seguramente la experiencia del MAR Fund para el arrecife mesoamericano puede ofrecer lecciones importantes.

## **5.2 Acciones requeridas (para la consolidación futura de la conectividad ecológica y la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en Mesoamérica)**

El proyecto CBM dejó estrategias, estructuras, mecanismos, instrumentos, y gente capacitada para continuar la consolidación de la CBM, y es una gran contribución al logro de la conectividad ecológica y la conservación y uso sostenible de la biodiversidad Mesoamericana. Lo que se requiere, por lo tanto, es potenciar estos logros a través de futuros proyectos de implementación, e inversión en levantamiento de fondos a través de los mecanismos tradicionales y los de prioridad para el futuro.

Otra acción inmediata requerida es el rescate de todos los productos del proyecto. Se recomienda que los Comités Técnicos se encargan de identificar los productos del proyecto en cada país que no

estén colocados todavía en el sitio web del proyecto y que entreguen estos productos adicionales al CRP para que sean integrados a los sistemas de información y el sitio web.

Otra de las acciones que sin duda se requieren para consolidar las acciones de conservación y conectividad ecológica es incrementar el conocimiento sobre la materia. Se requiere por ejemplo, identificar que especies o sistemas se están realmente beneficiando con las acciones del CBM y como potenciar los impactos positivos y minimizar los negativos de las actividades dentro de los corredores. Es posible, por ejemplo que algunas especies logren una cierta movilidad con una vegetación secundaria rala mientras que otras no. Es posible, en otro extremo que si las poblaciones de un AP sea demasiado pequeña y presente endogamias se requiera realizar intercambios artificiales de un Área con otra para renovar al pool genético. Este tipo de respuestas únicamente se las podría tener contando con información sobre la ecología de las especies y el estado de los sistemas, y solo con esta información se tendría más certeza de tomar decisiones acertadas. Es fundamental tomar en cuenta que si bien el CBM constituye un concepto, prácticamente una hipótesis, sumamente fuerte que ha llamado la atención internacional, también podría debilitarse si con el tiempo las evidencias lo demuestran infructuoso.

### **5.3 Sostenibilidad de los impactos. (integración / restaurar la conectividad y proteger la biodiversidad, sostenibilidad social y financiera de los corredores biológicos)**

La sostenibilidad de los impactos del proyecto depende mucho de la continuidad de la dimensión regional. La capacidad actual de la SE-CCAD para dar seguimiento a la dimensión regional de la iniciativa CBM es relativamente baja. Por lo tanto, tal vez la acción más importante, que todavía no se ha iniciado para potenciar la dimensión regional de la Iniciativa CBM, es el establecimiento de un fondo regional independiente para tal fin. Tal fondo debería ser conceptualmente integrada a la iniciativa CBM, pero administrativamente independiente utilizando un modelo similar a los FAN. Es un campo donde las ONGs internacionales podrían contribuir en forma significativa, y una manera de potenciar y mercadear el poderoso concepto CBM.

### **5.4 Apreciaciones sobre nuevas amenazas que puedan afectar al CBM.**

Los programas para combatir el cambio climático ofrecen oportunidades muy importantes para el financiamiento de la conservación de la biodiversidad a través de créditos para carbono. A la vez, presentan amenazas nuevas de gran importancia vinculadas con la producción de fuentes de energía alternativas como el biodiesel y el etanol. A raíz de estos nuevos mercados, se está experimentando un aumento en los precios para algunos productos agrícolas como el maíz y la caña de azúcar. Este hecho presenta una amenaza porque produce un incentivo muy fuerte para la expansión de la frontera agrícola.

Sin embargo, no tiene que ser así. Se ha comprobado que hay cultivos alternativos, como pastos y arbustos nativos, que pueden producir materia prima para biodiesel y etanol que pueden ser plantadas en tierras abandonadas y de baja calidad para la agricultura. Plantaciones en estas áreas de los cultivos correctos podría tener el doble beneficio de producir materia prima de valor energética mientras que recupera suelos erosionados y empobrecidos. Pero para lograr este efecto, es muy importante que los gobiernos establezcan las políticas, incentivos y mecanismos adecuados.

Una amenaza adicional a la concepción del CBM y su real aplicación como estrategia de conservación es que en el camino se pierda este objetivo y al contrario amparados en el paraguas del desarrollo sostenible se cambie como enfoque principal al buscar formas de utilizar la biodiversidad, y que en lugar de constituirse en una estrategia de refuerzo a la conservación de AP

se les cree amenazas adicionales; como un ejemplo se podría mencionar el caso de querer criar alguna especie pero que se extraigan huevos de las AP.

Otra amenaza indirecta e involuntaria que podría darse a las AP y CB se daría si políticas de favorecer especialmente a las zonas del CB hacen que se constituyan en polos de atracción de poblaciones rurales, incrementando la población sobre la capacidad de carga de los CB. Por tanto las acciones de desarrollo rural en los CB requieren basarse en procesos de planificación integral tomando en cuenta aspectos poblacionales.

#### **5.5 Estructuras de Gerencia (mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia para la implementación de los programas estratégicos regionales)**

No se ha detectado ningún mecanismo nuevo para mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia para la implementación de los programas estratégicos regionales. Al momento, la estrategia, que se usa con algún éxito, es internalizar el costo de las reuniones de los Comités Técnicos a través de proyectos específicos. Es una estrategia que se debe continuar a utilizar.

Adicionalmente, es fundamental continuar con el análisis institucional al interior de los Ministerios de Ambiente o Agencias encargadas del Manejo de Áreas Protegidas para contar con estructura sólidas que permitan mecanismos sólidos de interacción entre las entidades responsables de manejo de las AP (quienes a su vez son las que han acumulado la mayor experiencia en conservación de las especies) y las entidades encargadas del CB. Cabe mencionar que esta división no puede basarse en una simple división de territorio pues tanto las especies individualmente como de los sistemas no reconocen fronteras. Estas consideraciones son principalmente importantes en casos de acciones de desarrollo que incluyan manejo de especies nativas o procesos productivos que pudieran favorecerlas o afectarlas, por tanto la conectividad ecológica y conservación de la biodiversidad fuera de las AP requiere fundamentarse en el conocimiento de la ecología de las especies y que podría requerir mecanismos ingeniosos para lograrlos dependiendo de las especies. Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, se tendría que asegurar la interconexión e internacionalización de la agenda ambiental dentro de otros sectores como el de Agricultura.

## **6. LECCIONES APRENDIDAS**

Durante el proyecto se ha identificado una serie de lecciones aprendidas que se puede dividir en lecciones sobre conceptos, sobre procesos, y sobre la gerencia.

### **6.1 Conceptos**

1. Tal vez la lección mayor de todo el proyecto es el poder de un concepto. El concepto del CBM ha capturado la imaginación de mucha gente en la región e internacionalmente por su potencial como mecanismo para potenciar la integración Mesoamericana, como mecanismo para conservar la biodiversidad biológica, y como instrumento para distinguir y destacar la región a nivel internacional. Como han comentado varios de los entrevistados, se debe patentar la marca CBM. También es fundamental considerar que por el mismo hecho de ser un concepto tan poderoso y atractivo es fundamental mantener su credibilidad demostrando su real impacto positivo en la conservación y salud de los ecosistemas, para lo cual se requiere incrementar su conocimiento y asegurar que los involucrados tengan claridad de los conceptos.

2. Para que un proyecto de esta naturaleza sea implementado con éxito, debe partir de la heterogeneidad de las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales de cada país. Entre los países y al interior de éstos, existen diferencias considerables que generan asimetrías complejas

y con particularidades propias, las cuales deben ser objeto de compenetración de parte del proyecto para abordarlas y enfocarlas adecuadamente.

3. Es indispensable que la Agencia Implementadora de un proyecto regional se asegure que al inicio de un proyecto los actores encargados de ejecutar un proyecto, y en especial las autoridades nacionales conozcan los documentos del Proyecto y conozcan los procedimientos del FMAM. Esta sugerencia toma mucha relevancia, en especial consideración de que en el lapso de tiempo entre la preparación, aprobación hasta el inicio de la ejecución de un proyecto suelen haber muchos cambios de personal en las instituciones.

4. Este proyecto muestra la viabilidad y necesidad de proyectos regionales para la Región Mesoamericana, sobre todo por su capacidad de integrar visiones y detonar procesos. Esta afirmación tal vez no es extensiva a otras regiones con otras dinámicas, pero es válida para Mesoamérica.

## **6.2 Procesos**

1. La escasa coordinación entre las intervenciones e inversiones para el desarrollo efectuadas por la cooperación, tanto multi, como bilateral, a menudo ocasiona atrasos en el buen suceso del proyecto. La ausencia de una visión y estrategia de consenso entre los donantes y organismos financieros dispersa el impacto de los recursos cada vez más escasos y, por ende, no logran los resultados esperados en el desarrollo de las capacidades nacionales y en la generación de políticas para preservar la biodiversidad y promover el desarrollo humano sostenible.

2. Hay un balance delicado en un proyecto regional entre la participación activa de las autoridades de los países, y la necesidad de limitar influencias políticas. Se estima que en este proyecto se logró un balance más o menos adecuado, aunque algunos entrevistados alegan que la intrusión política alcanzó un nivel no aceptable. De todas maneras, en futuros proyectos de este tipo, será importante diseñar la estructura del proyecto con un ojo puesto en el tema de la influencia política y que las AI busquen mecanismos para resistir estas presiones especialmente si estas implican cambios del proyecto.

3. Sería deseable que las personas involucradas en la formulación de un proyecto sean las mismas encargadas de su ejecución; si esto no fuera imposible, al menos sería fundamental que al inicio del proyecto y en especial si se trata de un proyecto regional las personas encargadas de ejecutarlo sean extensamente informadas sobre el documento del proyecto y los compromisos con el FMAM. En esta misma línea, es imprescindible que se guarden las memorias de la formulación de un proyecto, mas aun si este fue el producto de un financiamiento específico para el efecto, entre las cuales se incluyan aspectos que permitan su posterior seguimiento y evaluación tales como la información de línea base, personas / instituciones consultadas e involucradas

4. Otro tema de balance importante para consideración en el diseño del proyecto es el tema del personal contratado. En este proyecto, la contratación de los ETN y su equipo de trabajo a nivel nacional afuera de los sistemas gubernamentales, pero trabajando directamente con las autoridades ambientales, causó confusión y fricciones. A nivel regional, no hubo tales fricciones. Por lo tanto, en proyectos futuros de este tipo, sería importante negociar con los países para ver la manera de minimizar los conflictos creados por la creación de sistemas paralelos de contratación, supervisión, y función, o lograr que los países contraten el personal nacional del proyecto como contrapartida del gobierno.

5 Es fundamental que cualquier cambio mayor que se quiera hacer al Diseño del Proyecto aprobado por el FMAM, sea consultado con la Secretaria del FMAM en Washington, en especial si son cambios que afectan aspectos medulares del proyecto y/o el mandato de conservación del FMAM. El papel de PNUD / GEF Regional es de suma importancia para este fin.

6 Los informes de las misiones de evaluación deben ser tomados como insumos para el proceso para la toma de decisiones del proyecto, y no un sustituto. Deben ser debidamente analizados por los órganos de decisión, debatidos ampliamente entre los grupos que representan a los *stakeholders*, y formalmente aprobados o revisados.

7 En este proyecto se mostró la posibilidad del trabajo conjunto de varias agencias de carácter multi- y bi-nacional. Es un ejemplo de las ventajas cuando se armonizan las agendas y procedimientos de varias agencias implementadoras y de las ganancias que se puede lograr con una buena coordinación interagencial.

8 Es imprescindible el diseño adecuado del Marco Lógico con una clara concatenación de la Problemática y descripción de Actividades Propuestas para lograr una correspondencia entre Objetivos, Actividades, Productos, Resultados e Indicadores (ya sean de Productos – Metas y de éxito). La falta de correlación entre estos elementos induce a confusiones y dificulta tanto la implementación como el proceso de evaluación de un proyecto. Dentro de esta misma línea es imprescindible la clarificación y utilización de nomenclatura homogénea (para evitar confundir productos con resultados, por ejemplo o como en el presente proyecto en que al “Marco Lógico” se le otorga 3 denominaciones diferentes) puesto que los cambios de nomenclatura dificultan el seguimiento, la continuidad de implementación en caso de cambios de personal y las evaluaciones.

9 Si bien es práctica común establecer una serie de criterios para definir el éxito de un proyecto no se debe perder de vista que el verdadero impacto es el demostrar que las acciones realizadas han logrado una mejora en las condiciones de los ecosistemas / poblaciones. Para ello se requiere contar y/o apoyar la generación de información biológica y ecológica.

10. Varios de los entrevistados indicaron la eficacia de los intercambios intra-regionales como medio para la capacitación. Son un medio que debería ser replicado en futuros proyectos.

### **6.3 Gestión**

1. La función del personal de un proyecto regional debe estar claramente definida (facilitador o asesor) para responder a las necesidades de los países en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Además debe seleccionarse conjuntamente e integrarse en las estructuras correspondientes de las instituciones contrapartes.

2. Las actividades del proyecto deben estar desde el inicio incorporadas a los planes operativos y agendas institucionales nacionales y en consecuencia asumidas por los funcionarios como propias de su cargo.

3. La planificación del ciclo del proyecto debe ser contemplada para establecer hitos de cumplimiento de fases importantes. Entre ellas, la sistematización de información y proceso de cierre y transferencia de habilidades deben estar contemplados desde el inicio de un proyecto para asegurar que los insumos parciales claramente aporten al objetivo global del proyecto.

4. En proyectos como el presente en el cual existió una cercana interacción y apoyo de otros proyectos es imprescindible que la gerencia regional guarde claras memorias de los aportes de las otras instituciones y el aporte del proyecto. De igual manera se requiere contar con claras memorias del punto de partida (Línea Base) vs los aportes del proyecto.
5. Los procesos bi- y tri-nacionales, deben involucrar tempranamente a las instancias correspondientes de las cancillerías.
6. Los proyectos regionales no deben crear nuevas estructuras de consejo o asesoría sino utilizar los órganos regionales y nacionales existentes para esos fines.
7. Los proyectos regionales deben considerar que durante su ejecución anualmente habrá cambio de gobierno en alguno de los países por efecto de los calendarios electorales y en consecuencia deben prever procesos de información a nuevas autoridades nacionales.
8. En un proyecto regional es de suma importancia no caer en la trampa de establecer recetas de conservación o manejo sustentable. Considerando que los contextos nacionales y de los ecosistemas difieren de un país a otro y más aun de una región a otra, es esencial evitar la tentación de tratar de replicar experiencias exitosas sin un previo estudio y real conocimiento de las condiciones del sitio, los ecosistemas y las especies donde se quiere proponer un proyecto o intervención determinada.

## **7. ANEXOS**

- A. Acrónimos
- B. Términos de referencia
- C. Itinerario
- D. Lista de personas entrevistadas
- E. Resumen de las visitas del campo
- F. Lista de documentos revisados
- G. Cuestionarios usados y resumen de resultados
- H. Matriz diseño adaptativo
- I. Co-financiamiento
- J. Proyectos Vinculados al PCCBM
- K. Matriz de productos obtenidos por componente del proyecto
- L. Productos comparados contra ProDoc, 1999

## ANEXO A – ACRONIMOS

<b>ALIDES</b>	Alianza Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
<b>ANAM</b>	Autoridad Nacional del Ambiente (Panamá) antes INRENARE
<b>ATPs</b>	Asesores Técnicos principales de PNUD y GTZ
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CATIE</b>	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
<b>CBM</b>	Corredor Biológico Mesoamericano
<b>CCAD</b>	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (integrada por autoridades ambientales de los países)
<b>CDB</b>	Convención de Biodiversidad
<b>CCAP – CCAB</b>	Consejos Centroamericanos de Áreas Protegidas y Bosques
<b>CE</b>	Comité Ejecutivo del Proyecto (PNUD, SE-CCAD, GTZ)
<b>CI</b>	Comité Interagencial (PNUD, BM, PNUMA, GTZ, CCAD)
<b>CICA</b>	Consejo Indígena de Centroamérica
<b>CICACOF</b>	Coordinadora Indígena – Campesina de Agro forestería Comunitaria
<b>CICAD</b>	Comisión Interparlamentaria de Ambiente y Desarrollo
<b>COHDEFOR</b>	Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (Autoridad Ambiental Honduras)
<b>CONADIBIO</b>	Comités o Consejos nacionales de Biodiversidad (encargados de la implementación de actividades aprobadas por el GEF)
<b>CONAMA</b>	Comisión Nacional de Medio Ambiente (Guatemala)
<b>CONAP</b>	Consejo Guatemalteco de Áreas Protegidas
<b>CT</b>	Comité Técnico
<b>DANIDA</b>	Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional
<b>DRP</b>	Director Regional del Proyecto (Secretario Ejecutivo de la CCAD)
<b>ETN</b>	Enlaces Técnicos Nacionales (contrapartes nacionales del proyecto)
<b>ETR</b>	Equipo técnico Regional (integrado por cuatro técnicos centroamericanos que forman parte de ROCU)
<b>FOCADES</b>	Fondo Centroamericano para el Ambiente y Desarrollo
<b>FOSCAD</b>	Foro Consultivo de la Sociedad Civil
<b>GEF</b>	Global Environmental Facility (Fondo Mundial Ambiental)
<b>GTA</b>	Grupo Técnico Asesor de la ROCU (compuesto por técnicos nacionales e internacionales)
<b>GTZ</b>	Agencia de Asistencia Técnica Alemana
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>INBIO</b>	Instituto Costarricense de Biodiversidad
<b>INCAE</b>	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Ecología (México)
<b>MARENA</b>	Ministerio de Recursos Naturales y Ambiente (Nicaragua)
<b>MARN</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (Salvador)
<b>MINAE</b>	Ministerio Costarricense de Ambiente y Energía
<b>MINREC</b>	Ministerio de Recursos Naturales (Belice) (MIONR en Inglés)
<b>NASA</b>	Administración Norteamericana del Aire y del Espacio
<b>PARCA</b>	Plan Ambiental de la Región Centroamericana
<b>PCCBM</b>	Programa de Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano
<b>PER</b>	Programa Estratégico Regional
<b>PNUMA</b>	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PNOA</b>	Planes Nacionales Operativos Anuales
<b>PROARCA</b>	Programa Ambiental Regional para Centroamérica (USAID)
<b>ROCU</b>	Unidad de Coordinación de Operaciones Regionales con sede en Managua
<b>SEMARNAP</b>	Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Áreas Protegidas (México)
<b>SICA</b>	Secretaría General de Integración Centroamericana (responsable de actuar como Secretaría Ejecutiva de la CCAD)
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UICN</b>	Unión Mundial para la Naturaleza

**WCPA**  
**WRI**  
**WWF**

Comisión Mundial de Áreas Protegidas  
Instituto de Recursos Mundiales  
Fondo Mundial para la Vida Silvestre

## ANEXO B - TÉRMINOS DE REFERENCIA

### 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 termino; informes de auditorías y evaluaciones finales.

De acuerdo con la políticas y procedimientos de PNUD/GEF para M&E todos los proyectos apoyados por GEF, ya sean estos de medianos o grandes (medium & full size), deben realizar una evaluación final al terminar su implementación. Los proyectos GEF requieren una evaluación final (o de una fase anterior) previo a una solicitud de financiamiento adicional (o para las fases subsecuentes del mismo proyecto). Si bien la evaluación final es requisito para considerar una solicitud de apoyo para fases posteriores, ésta no significa un aval para una fase siguiente.

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. Como 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 UNDP/GEF.

#### ⊕ **Antecedentes del Proyecto**

El Proyecto *Establecimiento de un Programa para la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano*, conocido como proyecto PCCBM, es un esfuerzo de 8 países (Centroamérica y México). Este proyecto pretende mejorar la conservación de la biodiversidad a través del establecimiento de un programa que apoye la consolidación del corredor Biológico mesoamericano. Los componentes principales del proyecto son: planificación estratégica para articular iniciativas institucionales en la región, valorización de la diversidad biológica, acceso y movilización de recursos financieros para la conservación, monitoreo de las amenazas y las oportunidades para conservar la diversidad biológica, disponibilidad de información estratégica, capacitación de maestros y formación de líderes de diferentes grupos y armonización de políticas y regulaciones ambientales en la región.

Este proyecto provee asistencia técnica a los gobiernos y sociedades de los países de Mesoamérica para que logren aplicar de forma operativa el enfoque de ecosistemas reconociendo e interpretando la importancia del manejo de hábitat y paisajes transfronterizos en una región que cumple un rol natural de puente o conector transcontinental y hemisférico. Trata de consolidar el CBM como un sistema que integra, conserva y utiliza la biodiversidad en el marco de las prioridades del desarrollo económico, sostenible y social de la región.

El PCCBM es ejecutado por la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y es financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF según sus siglas en inglés) a través del PNUD - en su rol de agencia de implementación del GEF- y por la GTZ. El proyecto lleva a cabo tareas de coordinación con el Banco Mundial, en su condición de agencia de implementación del GEF de los corredores biológicos nacionales en Mesoamérica. El PNUMA regional participa en el proyecto llevando a cabo tareas puntuales en su condición de agencia especializada de Naciones Unidas para el medio ambiente.

El CBM es una importante iniciativa de la integración centroamericana, de la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica de la región, representando un reto en términos de la coordinación entre cooperantes, gobiernos y sociedad civil para alcanzar objetivos comunes. El Proyecto ha servido para promover el concepto y apropiación del CBM como un referente para el desarrollo sostenible en Mesoamerica.

El Corredor consiste de una red de áreas protegidas interconectadas entre sí, con sus zonas de amortiguamiento y otras zonas aledañas de uso múltiple y eco-amigable, que incluye agricultura, turismo, ganadería y otros usos. Este gran corredor una vez organizado y consolidado, brindará un conjunto de bienes y servicios ambientales a la sociedad mesoamericana, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

El proyecto, fue aprobado en el año 1999 y desde esa fecha el diseño del proyecto ha sufrido cuatro cambios principales. El objetivo específico del proyecto es: "La Comisión Centro Americana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y los países de la región Mesoamericana establecen un sistema que consolida el CBM para conservar y manejar la biodiversidad de una manera sostenible".

El proyecto plantea alcanzar su objetivo desarrollando diversas actividades que responden a los siguientes resultados:

- ◆ **Resultado 1:** Estrategia regional CBM (2006-2016) y marco institucional pertinente, establecida y funcionando
- ◆ **Resultado 2:** Elementos técnicos para gestión del CBM consensuados regionalmente e incorporados en instrumentos de gestión y en agendas intersectoriales regionales.
- ◆ **Resultado 3:** Sistema Regional de Información Ambiental incorpora componente de biodiversidad y Sistema de Monitoreo de Biodiversidad armonizado en la región
- ◆ **Resultado 4:** Se han fortalecido las capacidades de actores multiplicadores para la gestión de recursos financieros para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en el CBM.

## II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/GEF y será financiada con los recursos del proyecto. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2000 a 2006 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.5).

#### ⊕ **La evaluación se enfocará específicamente a:**

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a los marcos lógicos del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- 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 puesta en la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del Corredor Biológico Mesoamericano y de los resultados obtenidos con el proyecto para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de otros donantes.
- 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.

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

Los productos esperados de esta evaluación son dos. El primero corresponde a una presentación oral de los hallazgos preliminares a la representación del PNUD en Nicaragua, a la Secretaria Ejecutiva de la CCAD y a la Unidad Desconcentrada de la CCAD para la coordinación del CBM y otros actores interesados. Esta presentación debe realizarse un día antes de que finalice la misión en Nicaragua.

El segundo producto es el informe final que será preparado por el líder del equipo consultor con los insumos entregados por los otros consultores. El informe de evaluación contendrá los hallazgos, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación se 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 equipo de expertos contratados para la evaluación apoyará a la oficina de PNUD en proporcionar una evaluación independiente y profunda del proyecto *Establecimiento de un Programa para la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano*. Este proyecto se ejecutó con recursos provenientes de dos fuentes una multilateral (GEF) y otra bilateral (BMZ/Alemania) que se complementaron para llevar a cabo las actividades del proyecto.

El equipo evaluador incluirá en sus consideraciones la evaluación final de GTZ realizada en 2005 al concluir el financiamiento del BMZ.

El equipo evaluador trabajará en colaboración con el personal de la oficina de país de PNUD, la SE-CCAD y el equipo de proyecto, para determinar la ejecución del proyecto. De acuerdo con estos elementos, el equipo evaluador recomendará las estrategias y las acciones dirigidas a mejorar la internalización y puesta en práctica de los Programas Estratégicos Regionales para la consolidación del CBM.

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

- 1) Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD y enumerada en el Anexo 2 de estos términos de referencia
- 2) Llevar a cabo la misión en la región. Ésta consiste en realizar visitas a los países seleccionados; entrevistar al equipo del proyecto y revisar los informes y documentación del proyecto; entrevistar a los actores principales en la región; entrevistar a los actores nacionales y a la oficina de PNUD en Nicaragua y en otros países seleccionados.
- 3) Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo para revisión y aportes de los actores claves e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.

⊕ **Los principales actores de la evaluación son los siguientes:** Los Ministerios de ambiente y recursos naturales de la región, ONGs regionales y la secretaria de la CCAD.

## V. EQUIPO EVALUADOR

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

Los consultores serán seleccionados a través de un proceso competitivo de común acuerdo por PNUD Nicaragua, la Unidad de Coordinación Regional del GEF y el Secretario Ejecutivo de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo CCAD. Los consultores deberán estar calificados en disciplinas relacionadas con desarrollo sostenible con énfasis en conservación y uso sostenible de la biodiversidad, manejo de recursos naturales así como políticas y desarrollo institucional. Deberán tener experiencia en evaluación y manejo de proyectos así como conocimiento acerca de la región mesoamericana. Deberán tener dominio del idioma español y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD y del GEF. El detalle del perfil y responsabilidades de cada uno de los evaluadores se describe a continuación.

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

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos.
- Evaluar aspectos de sostenibilidad, apropiamiento (ownership), monitoreo y evaluación y eficiencia
- Evaluar la estrategia del proyecto y la obtención de impactos
- Evaluar como se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos
- Compilar y editar los insumos del equipo de evaluación y preparar el informe final

Perfil requerido:

- Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de conservación.
- 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 Internacional en Evaluación Gerencial y administrativa**

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar aspectos gerenciales y administrativos.
- Evaluar aspectos de la planificación financiera del proyecto, según las pautas del Anexo 4
- Evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del UNDP y GEF.
- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
- Evaluar las relaciones intersectoriales que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto.

Perfil requerido:

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

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

La Oficina desconcentrada de la Secretaría ejecutiva de la CCAD en Nicaragua será el punto de operación para esta evaluación. La coordinación regional del PCCBM será la responsable de organizar las visitas de los evaluadores a los países 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 las entrevistas será discutida en mayor detalle con el equipo evaluador).

El tiempo estimado para esta misión de evaluación es de 22. Este tiempo no incluye los días que se ocuparán para difundir el borrador entre las partes interesadas y que éstas hagan los comentarios que estimen pertinentes antes de la elaboración del informe final.

La propuesta de asignación de tiempo es la siguiente:

<b>Actividad</b>	<b>Consultor A (días)</b>	<b>Consulta B- Líder (días)</b>
Lectura de documentos previo a la misión en el país	3	3
Resumen de referencia para los evaluadores por parte de PNUD Nicaragua y la coordinación regional del proyecto	1.5	1.5
Discusión interna del equipo para priorizar visitas		
Reunión interna del equipo evaluador para definir la preparación del informe de evaluación conforme el formato del GEF y estos TDR		
Visita a los países y realizar entrevistas con los actores (Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Honduras, Guatemala y El Salvador)	10	10
Validación de los primeros hallazgos con la oficina de PNUD Nicaragua, SE-CCAD y coordinación regional del Proyecto. Presentación verbal de las impresiones generales	0.5	0.5
Preparación del informe borrador y circulación para comentarios de las partes	4	5
Informe final incluyendo los comentarios de las partes y de los miembros del equipo de evaluador	1	2
<b>Total días</b>	<b>20</b>	<b>22</b>

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

Adicional a los aspectos específicos, dos características afectan el alcance de esta evaluación. La Primera es el hecho de que el proyecto bajo evaluación es un proyecto que no cuenta con referentes o experiencias similares anteriores. La segunda es que la iniciativa fue originalmente aprobada con la perspectiva de que el componente socio-económico que demanda la iniciativa se ejecutaría a través de otros proyectos en la región financiados con recursos adicionales.

Por otro lado se constata que el reconocimiento que la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y la aplicación del enfoque ecosistémico en el marco de la integración regional requieren de un conjunto complejo de acciones durante períodos largos de tiempo, la CCAD ha decidido seguir promoviendo las acciones de los Programas Estratégicos Regionales generados

durante la ejecución del PCCBM y buscar la ayuda del GEF y de otras agencias de cooperación con el fin de ejecutar las acciones prioritarias para seguir consolidando el CBM.

## ⊕ **Informe de Evaluación**

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

La primera versión de este informe se debe presentar en formato electrónico en el plazo de dos semanas después de concluida la misión en el país. Esta versión será difundida a las partes interesadas y se enviarán comentarios al evaluador en un plazo de diez días. 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- Nicaragua y a la oficina regional de GEF para su distribución.

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

### **1. Resumen ejecutivo**

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

### **2. Introducción**

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

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

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

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

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

#### 4.1. Formulación del proyecto

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

#### 4.2. Implementación del proyecto

- Enfoque de Implementación (\*). Este punto debe incluir los siguientes aspectos:
  - i. El uso del marco lógico como herramienta de gerencia durante la puesta en práctica y para los cambios realizados en el proyecto como respuesta a las condiciones cambiantes en la región y/o revisión de actividades mediante monitoreo y evaluación.
    - Analizar la pertinencia de los cambios ocurridos en los objetivos específicos del proyecto, respecto al PRODOC original: *¿Cuáles fueron las razones que durante el tiempo, fueron generando las variaciones en objetivos, la reducción de los mismos y los enfoques?*
  - ii. Otros elementos que indican la gerencia adaptativa tales como planes de trabajo comprensivos y realistas que reflejan una gerencia adaptativa y/o; cambios en los arreglos de la gerencia para hacer mas efectiva la intervención del proyecto.
  - iii. El uso de tecnologías de información electrónica para apoyar la implementación del proyecto, la participación y la supervisión, así como otras actividades del proyecto.

- iv. Las relaciones intersectoriales que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto.
    - ◆ Evaluar el nivel de coordinación entre las agencias participantes (GTZ, PNUD, PNUMA y CCAD) en cuanto a la complementariedad de actividades, mecanismos de consulta y coordinación, eficacia en la comunicación fluida y transparente, coordinación en la toma de decisiones programáticas, etc.
    - ◆ Evaluar el nivel de coordinación de las agencias participantes (GTZ, PNUD, PNUMA y CCAD) y el Banco Mundial para asegurar complementariedad y sinergias entre el proyecto, otros proyectos regionales e iniciativas nacionales apoyadas por el BM-GEF.
    - ◆ Evaluar el grado de sinergia establecido entre este proyecto y otros proyectos contemporáneos relacionados del Área de Conservación y Uso Sostenible de Patrimonio Natural. Incluso las sinergias con las otras áreas del PARCA, muy especialmente en el tema de intersectorialidad.
  - v. Las capacidades técnicas asociadas al proyecto y su rol en el desarrollo, gerencia y logros del proyecto.
    - ◆ Revisión de la Unidad Ejecutora del proyecto, de su estructura, organización y capacidades en la gestión administrativa, técnica y de monitoreo del proyecto.
- Monitoreo y evaluación (\*). Se debe incluir una valoración acerca de si ha habido atención adecuada a las actividades durante la implementación del proyecto y establecer si los *'inputs'*, planes de trabajo y *'outputs'* fueron realizados según lo planificado; si se han llevado a cabo evaluaciones formales y establecer si se ha tomado las acciones pertinentes según los resultados del monitoreo y reportes de evaluación.
  - La participación de los actores (\*). Esto debe incluir la valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:
    - i. La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.
    - ii. La participación de usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
    - iii. El establecimiento de asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales y el efecto que estas han tenido en la implementación del proyecto.
    - iv. Implicación de instituciones gubernamentales en la puesta en práctica del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM.
  - Planeamiento Financiero. Se debe incluir un análisis del costo real del proyecto por objetivos, resultados, actividades; la rentabilidad de logros; gerencia financiera; co-financiamiento (ver por favor las pautas en el Anexo 4 para informar acerca de el co-financiamiento y conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales.
  - Modalidades de la ejecución e Implementación: Esto debe considerar la eficacia de las contrapartes de PNUD y de la participación de la unidad de coordinación del proyecto en la

selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y de responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos para el proyecto con respecto a responsabilidades de ejecución, disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieron haber afectado la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto. La calidad y puntualidad de los desembolsos de PNUD y GTZ y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.

#### 4.3. Resultados

- Logro de productos/resultados y objetivos (\*). Esto debe incluir una descripción y calificación del grado alcanzado en cuanto a los objetivos ambientales y de desarrollo. En este punto se deberá considerar lo indicado en el la Sección II Objetivos de la evaluación, particularmente en cuanto a los enfoques específicos. Si el proyecto no estableció una línea de base (condiciones iniciales), los evaluadores deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Esta sección debe también incluir las revisiones de:
  - i. El marco institucional, programático y regulatorio contribuye como parte de la ejecución del proyecto, para facilitar la conectividad y la protección de la biodiversidad.
    - ◆ Evaluar y analizar el nivel de *'mainstreaming'* del proyecto a nivel regional (es decir a nivel de la CCAD) y nacional (es decir a nivel de los ministerios de ambiente), i.e. evaluar el grado de internalización del proyecto en la política regional, y en los planes de los ministerios de ambiente de los países participantes.
  - ii. El proyecto ha contribuido a desarrollar el conocimiento sobre conectividad y su utilidad en la conservación y el desarrollo sostenible.
  - iii. La cantidad y la calidad de la información relevante para la conectividad y la conservación de la biodiversidad así como la eficacia de la información ha sido fortalecida con el proyecto.
  - iv. Las actividades de construcción de capacidades realizadas por el proyecto y su efecto sobre la sostenibilidad a largo plazo de la protección de la biodiversidad.
- Sostenibilidad: Incluyendo una apreciación del grado en el cual la iniciativa se mantendrá, dentro o fuera del dominio del proyecto una vez que la ayuda de GEF/la ayuda externa en esta fase haya acabado. El enfoque específico debe ser la aproximación hacia la institucionalización a largo plazo de los objetivos del proyecto, es decir marco institucional propuesto para la coordinación inter e intra sectorial.
  - ◆ Evaluar qué tan sostenibles son las acciones que generó el proyecto PCCBM
    - a) *Qué estructuras se constituyeron como resultado directo de las acciones del proyecto.*
    - b) *Qué nuevos proyectos se generaron como resultado del PCCBM*
    - c) *Qué financiamientos complementarios logró gestionar el proyecto PCCBM (además de los fondos ya destinados por el GEF).*

- Contribución al aumento de habilidades del personal nacional

## 5. Recomendaciones

Esto debe proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto, destacando las acciones requeridas para la consolidación futura de la conectividad ecológica y la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en Mesoamérica y resaltar la sostenibilidad de los impactos del proyecto. En lo posible esto debe incluir la recomendación de acciones específicas para mejorar la integración de los diferentes sectores en los procesos para restaurar la conectividad y proteger la biodiversidad, con énfasis especial en la sostenibilidad social y financiera de los corredores biológicos y también apreciaciones sobre nuevas amenazas que puedan afectar al CBM. Debe también incluir la recomendación de mejorar la eficacia de las estructuras de gerencia para la implementación de los programas estratégicos regionales, de su dirección estratégica y de los esfuerzos para seguir consolidando capacidades para lograr intervenciones a largo plazo incluyendo futuras intervenciones de donantes.

## 6. Lecciones aprendidas

Aquí se deben destacar las mejores y peores prácticas en aspectos relevantes. Las observaciones no se deben limitar a los productos del proyecto en relación a los objetivos de desarrollo, sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades regionales, nacionales y locales para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y la restauración de la conectividad en la región, así como las diferentes experiencias participativas en el contexto regional. Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos.

## 7. Anexos

TOR

Itinerario

Lista de personas entrevistadas

Resumen de las visitas del campo

Lista de documentos revisados

Cuestionarios usados y resumen de resultados

## VIII. ANEXOS A LOS TDR

Anexo 1      Lista de documentos

Anexo 2      Terminología en la guía el GEF para evaluaciones finales

Anexo 3      Tabla de financial planning: Co-financing

## **ANEXO 1 - Documentos que serán proveídos al equipo evaluador por PNUD Nicaragua:**

1. Project Brief aprobada por el Consejo del GEF para el establecimiento de un programa para la consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM).
2. Documento del Proyecto (PRODOC)
3. Documento de PRODOC actualizado en 2001
4. Documentos de Marco Lógico e indicadores de impacto desarrollados durante la vida del proyecto
5. Informe de evaluación de medio termino
6. Listado de documentos producidos por el proyecto
7. Copias de las publicaciones del proyecto
8. Copias de los reportes internos del proyecto y otros documentos que contienen evidencias de los impactos del proyecto (actas de Consejo de Ministros, etc.)
9. PIR (2001, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006)
10. Actas de Comité Interagencial del Proyecto
11. Actas del Comité Ejecutivo del Proyecto

## **ANEXO 2- Explanation on 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/ Drivenness** 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/ drivenness 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/drivenness 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** consist 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:

- 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.) .
- 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>6</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 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, 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>6</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.

### ANEXO 3 - 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/Concessional (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.

### ANNEX C – ITINERARIO

HORA	ACTIVIDAD Y PARTICIPANTES	TEMA	LUGAR
<b>DÍA: LUNES 7 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
09:00 a 10:30 Confirmado	Entrevista con PNUD/CCAD/PCCBM: Alfredo Missair Jafet Enriquez Leonie Arguello Roberto Rodríguez Maria Victoria Urquijo	Intercambio de consideraciones y enfoques institucionales PNUD/GEF y puntualización del programa general	PNUD
11:00 a 12:00 Confirmado	Entrevista con ex ministro de MARENA Roberto Stadthagen	El CBM, la integración regional ambiental, la CCAD y el rol y aportes del PCCBM.	PNUD
12:00 a 14:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y almuerzo	HOTEL
14:00 a 15:00 Confirmado	Entrevistas con Organizaciones regionales en Nicaragua: Norvin Sepúlveda (TNC) Liza González (Paso Pacifico)	La iniciativa del CBM y el PCCBM en el contexto regional y en Nicaragua.	PNUD
15:00 a 17:00 Confirmado	Entrevista con técnicos involucrados en procesos regionales institucionales: Fátima Vanegas, Carolina Coronado, Maria Fernanda Sánchez	Apreciaciones acerca de los aportes técnicos del PCCBM, su desempeño como facilitador de procesos regionales y acompañamiento técnico.	PNUD
18:00 a 21:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y cena.	HOTEL
<b>DÍA: MARTES 8 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
08:00 a 09:00 Confirmado	Mauricio Herdocia	El CBM en la Integración Regional, el PAIRCA y la IMDS del PPP.	HOTEL
09:30 a 11:00 Confirmado	Entrevistas con actores institucionales: Carlos Rivas, Enlace CCAD, Denis Fuentes, Dir. Gral. Planificación y contraparte nacional del CBM, Jacobo Sánchez, Dir. Bosawas Maria Martha Abaunza, Dir. CBA Marcela Nissen, Dirección de Biodiversidad, Miembro de CTBio., Gerda Barreto, SINIA, Oscar Espinoza, Técnico operativo CBM.	Papel del PCCBM en los procesos de integración regional, e incidencia en los procesos nacionales.	MARENA Unidad desconcentrada CCAD
11:00 a 12:00 Confirmado	Entrevista con Fabio Buitrago, SMBC y FUNDAR	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM, desde la dimensión regional (SMBC) y nacional (FUNDAR).	MARENA
12:00 a 13:00 Confirmado	Entrevista con actores locales Antonio Ruiz (Fundación del Río)	Experiencia local en construcción de corredores, papel del PCCBM	MARENA
PM	Equipo evaluador	Viaje de Nicaragua a Panamá	
<b>DÍA: MIÉRCOLES 9 DE MAYO (PANAMÁ)</b>			
09:00 a 10:00 Confirmado	Entrevista con Carmen Guevara, Directora General de	Apreciaciones acerca de la Iniciativa CBM, el PCCBM, su papel y el	MEF

HORA	ACTIVIDAD Y PARTICIPANTES	TEMA	LUGAR
	Cooperación, Ministerio de Economía y Finanzas.	desempeño como facilitador de procesos regionales y acompañamiento en aspectos nacionales de relevancia regional.	
10:00 a 11:30 Confirmado	Entrevista con otros actores de Panamá: Elvia Soto, ANAM/Proyecto CBA y Universidad de Panamá.	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM en relación a promoción y facilitación de la incorporación de los sectores civiles en los procesos regionales	ANAM/CBA
11:30 a 12:30	Equipo evaluador	Almuerzo	HOTEL
13:00 a 14:00 Confirmado	Entrevista con Ligia Castro, Administradora General de ANAM, Nara Vargas, Enlace CCAD y Aleida Salazar, Directora de Áreas Protegidas y Contraparte Nacional CBM.	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM. Compromisos del Gobierno y particularmente del Ministerio con la iniciativa CBM y la integración regional ambiental.	ANAM
14:30 a 15:30 Confirmado	Entrevista con Julio Calderón, PNUMA	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM.	PNUMA
17:00	Equipo evaluador	Viaje de Panamá a Costa Rica	
<b>DÍA: JUEVES 10 DE MAYO (COSTA RICA)</b>			
07:30 a 09:00 Confirmado	Roberto Rodríguez, Viceministro MINAE.	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM. Compromisos del Gobierno y particularmente del Ministerio y del SINAC con la iniciativa CBM y la integración regional ambiental	Despacho Viceministro Edificio Central de MINAE
10:00 a 11:00 Confirmado	Grethel Aguilar, Directora UICN, y Pascal Girot.	Conocer apreciaciones de la UICN como organización global sobre la Iniciativa CBM, sus perspectivas y el papel jugado por el PCCBM.	UICN
11:00 a 12:00 Confirmado	Alberto Chinchilla, ACICAFOC.	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM; la Sociedad Civil en los procesos de integración regional..	UICN
12:00 a 14:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y almuerzo	HOTEL
14:00 a 15:00 Confirmado	Entrevista con Gabriel Robles, CATIE	Conocer apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM en los procesos de formación para el cambio ambiental y la producción sostenible en la región	HOTEL
15:00 a 16:30 Confirmado	Entrevista con Luis Rojas y Mario Coto Hidalgo, Contraparte Nacional CBM.	Apreciaciones sobre el CBM. Compromiso y acciones de SINAC en el ámbito nacional. Rol del PCCBM	HOTEL
16:30 a 17:30 Confirmado	Entrevista con otros actores: Oliver Chassot.	Conocer apreciaciones tanto como organización que trabaja en el terreno como también como Sociedad Mesoamericana para la biología y la conservación.	HOTEL
18:00 a 21:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y cena	HOTEL
<b>DÍA: VIERNES 11 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
08:00 a 12:00	Equipo evaluador	Viaje de Costa Rica a Nicaragua	
14:00 a 15:00 Confirmado	Entrevista con Ministra de MARENA, Carlos Rivas, Enlace CCAD y Denis Fuentes, Director General de Planificación y	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM. Compromisos del Gobierno y particularmente del Ministerio con la iniciativa CBM y la	MARENA

HORA	ACTIVIDAD Y PARTICIPANTES	TEMA	LUGAR
	contraparte nacional CBM.	integración regional ambiental.	
16:00 a 17:00	Equipo evaluador, PNUD y Proyecto. (Tentativo entrevistas con ex-integrantes del equipo técnico y administrativo del proyecto)	Comentarios y aclaraciones a preguntas del equipo evaluador.	HOTEL
<b>DÍA: SÁBADO 12 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
Todo el día	Equipo evaluador	Trabajo interno del equipo	HOTEL
<b>DÍA: DOMINGO 13 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
AM	Equipo evaluador	Trabajo interno del equipo	HOTEL
PM	Equipo evaluador	Viaje de Nicaragua a Guatemala	
<b>DÍA: LUNES 14 DE MAYO (GUATEMALA)</b>			
08:30 a 10:00 Confirmado	Entrevista con Alba Nydia, Directora de la Unidad CBM Guatemala, Contraparte Nacional CBM y Olga Centeno, Asesora Unidad de coordinación y sinergias en el CBM.	Conocer el trabajo del proyecto a nivel de país, sus principales productos, impactos, lecciones aprendidas y situación actual de la iniciativa CBM en Guatemala	MARN
10:00 a 11:00 Confirmado	Entrevista con Lic. Juan Mario Dary, Ministro MARN.	Conocer el impacto Político del Proyecto En Guatemala.	MARN
11:00 a 12:00	Entrevista con Liliam Amiel, Enlace CCAD	Conocer el trabajo regional del proyecto	MARN
12:00 a 14:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y almuerzo	<b>HOTEL</b>
14:00 a 15:00	Entrevista con otros actores gubernamentales: Arq. Sergio Veliz, CONAP y/o Fernando Castro.	Papel del PCCBM en los procesos de integración regional, e incidencia en los procesos nacionales de integración y coordinación interinstitucional.	HOTEL
15:00 a 16:00 Confirmado	Claudia Garcia de ARNP Marco Vinicio Cerezo de Fundaeco	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM en relación a promoción y facilitación de la incorporación de los sectores civiles en los procesos regionales	HOTEL
16:00 a 17:30  Confirmado	Entrevista con otros actores de organizaciones regionales: Néstor Windevoxhel Juan Carlos Godoy Maria José González	La iniciativa del CBM, y el PCCBM en el contexto regional.	HOTEL
18:00 a 19:00	Entrevista con Marco González, Secretario Ejecutivo CCAD	El PCCBM y su papel para fortalecer la iniciativa CBM, el apoyo del proyecto al proceso de fortalecimiento institucional de la CCAD y a los procesos de armonización regional de instrumentos de gestión ambiental.	
19:00 a 21:00	Equipo evaluador	Trabajo interno y cena	HOTEL
<b>DÍA: MARTES 15 DE MAYO (EL SALVADOR)</b>			
06:00 a 09:00	Equipo evaluador	Viaje de Guatemala a El Salvador	
11:00 a 13:00 (Confirmado)	Entrevista con un representante del equipo de la Secretaría Ejecutiva CCAD (Danilo Saravia)	El PCCBM y su papel para fortalecer la iniciativa CBM, el apoyo del proyecto al proceso de fortalecimiento institucional de la CCAD y a los procesos de armonización regional de instrumentos	CCAD

HORA	ACTIVIDAD Y PARTICIPANTES	TEMA	LUGAR
		de gestión ambiental.	
Tarde	Equipo evaluador	Trabajo interno	HOTEL
<b>DÍA: MIERCOLES 16 DE MAYO (EL SALVADOR)</b>			
Mañana	Equipo evaluador	Trabajo interno	HOTEL
14:30 a 16:30	Entrevista con Ministro del MARN, con Ernesto Zepeda, Director de Patrimonio Natural y Zulma Mendoza, Gerente de Areas Protegidas y Corredores Biológicos, contraparte Nacional CBM.	Apreciaciones sobre el CBM y el papel del PCCBM. Compromisos del Gobierno y particularmente del Ministerio con la iniciativa CBM y la integración regional ambiental	MARN
<b>DÍA: JUEVES 17 DE MAYO (EL SALVADOR)</b>			
AM	Visita de campo y entrevistas con actores locales	Visita de campo	
PM	Vuelo de San Salvador a Managua		
<b>DÍA: VIERNES 18 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
Todo el día	Equipo evaluador	Escribir informe	HOTEL
<b>DÍA: SÁBADO 19 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
Todo el día	Equipo Evaluador	Escribir informe..	HOTEL
<b>DÍA: DOMINGO 20 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
Todo el día	Equipo Evaluador	Conclusión del informe.	HOTEL
<b>DÍA: LUNES 21 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
AM	Equipo Evaluador	Desarrollar presentación en PowerPoint	HOTEL
PM Confirmado	Equipo Evaluador , PNUD, CCAD y PCCBM	Presentación del PowerPoint con un resumen de las conclusiones de la evaluación	PNUD
<b>DÍA: MARTES 22 DE MAYO (NICARAGUA)</b>			
	Equipo Evaluador	Regreso del equipo evaluador a sus países.	
<b>DÍA: MARTES 29 DE MAYO</b>			
	Líder del equipo evaluador	Envía a PNUD y CCAD el borrador final del informe preparado con los insumos del resto del equipo.	
<b>DÍA: VIERNES 8 DE JUNIO (10 DÍAS DESPUÉS DE ENVIADO EL INFORME FINAL)</b>			
	PNUD y CCAD envían al líder de la misión , los comentarios al Borrador final del informe.	Envían comentarios al Borrador final del informe	
<b>DÍA: LUNES 11 DE JUNIO (2 DÍAS DESPUÉS DE RECIBIDOS LOS COMENTARIOS AL INFORME FINAL)</b>			
	Líder del equipo revisa comentarios de las partes, hace ajustes pertinentes al informe y envía informe final a las partes.		

## ANEXO D – LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

### NICARAGUA

Jafet Enriquez,	PNUD/GEF
Leonie Arguello	PNUD/GEF
Maria Victoria Urquijo	Ex CRD; consultora PNUD cierre Proyecto
Roberto Stadthagen	Ex ministro de MARENA; ex Presidente Pro tempore CCAD; Consultoría de Asesoría Ambiental
Norwin Sepúlveda	ex ETN y luego ex CBM (BM) (TNC)
Liza González	Directora de Paso Pacifico
Fátima Vanegas	ex CT
Carolina Coronado	ex CT
Bayardo Quintero	ex CT
Maria Fernanda Sánchez	ex CT
"Fabio Buitrago	SMBC y FUNDAR; relaciones Exteriores (SMBC y FUNDAR)
"Amanda Lorio,"	
"Carlos Rivas,"	MARENA - Director Nacional Oficina DL y Cambio Climático
Denis Fuentes	Enlace CCAD
Mauricio Herdocia	Director General de Planificación y contraparte nacional CBM.
Jacobo Sánchez	ex ETN Relevo a Norvic Sepulveda BM
Maria Martha Abaunza	CBA Nicaragua 98- 99 2005 Administracion. Coordinadora Proyecto Municipios Rurales (BM)
Marcela Nissen	Directora Biodiversidad MARENA representante ante el CTCTBio
Antonio Ruiz	Fundación del Río; Releó a Norvic ETN

### PANAMÁ

Carmen Guevara	ex ETN y luego ex CBN; Directora General de Cooperación, Ministerio de Economía y Finanzas."
Elvia Soto	ex técnico ENT; Técnico de CBMAP Vice Ministro, ANAM
Nara Vayas	Enlace ANAM - CCAD
Zoila Aquino	Oficina de Asuntos internacionales
Eduardo Reyes	Sub-administrador General ANAM
Ricardo Sánchez	PNUNA, Director Regional
Julio Calderón	PNUMA, Coordinador Regional

### COSTA RICA

Alberto Chinchilla	ACICAFOC
Jorge Rodríguez	Viceministro MINAE
Mario Coto Hidalgo	Programa CBM
Luis Rojas	ex ETN PCCBM; Contraparte Nacional CBM.
Rubén Muñoz	Director de Cooperación Internacional
Pascal Girot	ex ATP PNUD / GEF UICN
Oliver Chassot.	Protección Lapa Verde (Corredor San Juan)
Gabriel Robles	CATIE (Programa de Educación)

## GUATEMALA

Lic. Juan Mario Dary	Ministro MARN
Alba Nydia	Directora de la Unidad CBM Guatemala, Contraparte Nacional CBM
Olga Centeno	Asesora Unidad de coordinación y sinergias en el CBM
Sergio Veliz	ex Vice Ministro, punto focal del CBM; CONAP Dirección Oficina Técnica Biodiversidad; CT Bio
Fernando Castro.	CONAP
Claudia García	Directora Asociación de Reservas Privadas
Maria José Vélez	Directora de Fondo Regional MARFUND
Juan Carlos Godoy	Consultor PNUD N.Y. Diseño de Proyecto, luego ETN para Guatemala; TNC
Nestor Windevoxhel	ex Director PROARCA (AID) Actualmente TNC

## EL SALVADOR

Marco González	Secretario Ejecutivo CCAD
Danilo Saravia	ex técnico de la CRD; Técnico de CCAD
Roberto Rodríguez	Técnico de CCAD
Carlos José Guerrero	Ministro del MARN
Ernesto Zepeda	Director de Patrimonio Natural MARN
Zulma Mendoza	Gerente de Áreas Protegidas y Corredores Biológicos, contraparte Nacional CBM
Ivy de Romero	SINIA
Rina Castellanos de Jarquín	Directora General de Cooperación Internacional, MARN

## ANEXO E - RESUMEN DE LAS VISITAS DE CAMPO

Durante las visitas de campo se hizo entrevistas con más de 50 personas. A continuación se presenta los comentarios recogidos en las categorías de fortalezas y debilidades del proyecto, recomendaciones para el futuro, y lecciones aprendidas.

### Fortalezas

1. Buen mercadeo del concepto a todo nivel.
2. Armonización de conceptos, agendas, políticas, y metodologías a nivel mesoamericano.
3. Variedad y amplitud de productos; todos países tienen sus estrategias de corredores y unidades de corredores
4. Capacitación directo e indirecto de personal, especialmente a nivel nacional; nivelación asimetrías
5. Fortalecimiento de procesos institucionales a nivel regional; logró aterrizar el concepto
6. Buen intercambio de conceptos, visiones, y experiencias.
7. Apoyo al desarrollo de planes, estrategias, y instrumentos regionales
8. Apoyo al establecimiento de programas y proyectos en el marco de la CBM a todo nivel; proyecto detonador.
9. Sistematización de información y experiencias.
10. Apertura de espacios de concertación, participación, y intercambio a todo nivel.
11. Puesta de ambiente y desarrollo en la agenda pública; CBM fue eje inicial de integración Mesoamericana.
12. Buen administración y entrega de recursos financieros.
13. Integración de muchos actores como donantes, gobiernos, ONGs, sociedad civil
14. Modelos para corredores que permitan participación voluntaria en tierras privadas.
15. Países han dado mucho seguimiento al tema CBM gestionando proyectos para continuar trabajos iniciados por el PCCBM.
16. Concepto corredores ha fomentado a las agencias de APs de hacer el análisis de vacíos para identificar otras APs de menor tamaño (incluyendo APs privadas y municipales), pero que sirven para conectar las APs grandes.
17. Proyecto ha sido importante como instrumento para cumplir con la Convención de Biodiversidad.
18. Proyecto jugó papel importante en la formación de las Asociaciones de Reservas Privadas.
19. Por un periodo, hubo muy buena coordinación entre los tres proyectos regionales ambientales, el PCCBM, PROARCA, y MBRS (GEF) a nivel estratégico y a nivel práctico.
20. Proyecto has sido fundamental en funcionamiento de los comités técnicos ambientales y en los congresos de APs regionales.
21. Hubo buen involucramiento del sector científico y el material de referencia tiene rigor científica.
22. Proyecto tuvo la capacidad de adaptar a las siempre cambiantes condiciones de la región.
23. Proyecto estableció liderazgo de la CCAD en tema de corredores.
24. Supervisión del proyecto por parte de PNUD era constante y muy positivo.
25. Se tomó mucho tiempo en unir criterios, pero era necesario.
26. Proyecto ayudó en poner el tema de APs en la agenda pública en algunos países.
27. Comité Interagencial es poco común como forma de supervisar un proyecto, y fue una experiencia muy rica.

## Debilidades

1. GEF viene con oferta, pero no es muy bueno para escuchar y entender la demanda; diseño por PNUD con poca apropiación por los países.
2. Cambios frecuentes a todo nivel provocado por frecuentes cambios en GEF, Ministros, y personal en general.
3. Falta de inclusión de GEF en las decisiones mayores de cambio.
4. Falta de armonización y desfase entre algunos proyectos nacionales, ministerios nacionales, y el proyecto regional.
5. Contratación de consultores independientes afuera de los sistemas gubernamentales; diferenciación en salarios;
6. Demasiada concentración de personal del Proyecto en Managua; deberían descentralizar más
7. Falta de implementación de la estrategia de capacitación
8. Arranque dificultoso, pérdida de tiempo
9. Falta de sistematización de cómo se insertó en procesos nacionales
10. Nivel bajo de institucionalización de los elementos positivos del Proyecto.
11. Procedimiento de cambio muy brusco en enfoque; proceso de aprobar conclusiones de la evaluación de medio término
12. Era participativo, pero podría haber sido aún más; otros dicen que habían demasiadas reuniones.
13. Falta de apoyo para corredores bi-nacionales.
14. Uso inadecuado de herramientas de planificación; cambios en requerimientos por PNUD
15. PNUMA como contratista y no como agencia implementadora
16. Diseño no era realista en el sentido de que todos los países no van a estar de acuerdo con todo.
17. Programa de monitoreo terminó en tener programa, pero no en la implementación (Proyecto BM si va a seguir con implementación)
18. Falta repartir muchos documentos (DVD va a ayudar).
19. Ubicación de Proyecto en Managua hizo mas difícil la integración deseada con CCAD
20. Insuficiente participación de otros ministerios además de los ministerios del ambiente. Son ellos los actores principales en los corredores.
21. Hay que convencer a otros, no los ya verdes; necesitan instrumentos, argumentos, políticas para trabajar con los de otros sectores.
22. Programas estratégicas fueron diseñadas pero no implementadas en muchos casos.
23. De los corredores prioritarios identificados, solo una porción pequeña están funcionando hoy en día.
24. Los problemas del proyecto no fueron técnicas ni del diseño, sino políticas, y fue la dimensión política que causó los cambios constantes en el Proyecto.
25. Los ministerios del ambiente son los menos indicados para trabajar en corredores; tienen presupuestos mínimos, en general no tienen influencia en los gobiernos, y no trabajan en los temas claves de los corredores como la agricultura y manejo forestal.
26. El proyecto podría haber tenido mucho mas impacto si hubiera trabajado con los dueños de la tierra, asociaciones de productores, y organizaciones de base.
27. Proyecto competió con otros proyectos regionales; debía haber sido proyecto facilitador y promotor de agenda, insertando tema CBM en otros proyectos en vez de implementar actividades directamente.
28. Hubo poca movilización de donantes para tema CBM.
29. Desconocimiento sobre estado de los diferentes corredores al cierre del proyecto.
30. Faltó trabajo para influenciar a los ministerios de agricultura y servicios forestales. Que saben ellos del tema CBM? Son ellos que tienen los recursos para hacer corredores.

31. Implementación de CBM requiere agendas comunes con agricultura, salud, comercio y seguridad.
32. Hubo demasiado trabajo entre conservacionistas, y no suficiente trabajo con los que no son todavía convencidos de la necesidad de corredores.
33. Trabajos regionales fueron mucho mas avanzados que las capacidades nacionales y locales para absorber.
34. Concepto de gerenciamiento adaptativo no fue respetado en evaluación de medio término.
35. Estructura de mando a veces no fue claro; hubo muchos jefes, y contradicciones y cambios innecesarios, lo cual atrasó actividades.
36. Retiro de los Daneses del consorcio del proyecto dejó un hueco en el aspecto social del proyecto que nunca fue recuperada.
37. La selección del Director del Proyecto fue proceso político; los candidatos con las mejores calificaciones no fueron seleccionados.
38. ProDoc no se distribuyó entre los países cuando se arrancó el proyecto; por eso no siguieron el ProDoc cuando hicieron los POAs nacionales.
39. Papel de la CCAD no fue claro; a veces se metieron mucho, a veces poco.
40. Posición de los ETN's fue poco claro en muchos países; pagados por el proyecto y ganaron mucho mas que la gente en los ministerios; asistieron a reuniones regionales pero no representaban a los gobiernos de los países.
41. Gobiernos no tienen los fondos para seguir con la iniciativa CBM.

### **Para el Futuro**

1. Mantener función de los Comités Técnicos y foro de la sociedad civil
2. Mantener Congresos Regionales periódicos
3. Mantener oficina desconcentrada del CCAD para CBM
4. Proyecto de marca de origen CBM
5. Juntar esfuerzos de Plan Puebla-Panamá, BM, y BID con base en CBM con 10% de los fondos originales del proyecto
6. Hace falta proyecto regional, para producir el análisis de interrelación de ecosistemas entre países, unir proyectos nacionales, crear fortalecimiento de institucionalidad para el manejo sistémico para resiliencia cambio climático, encrustado en Min.
7. Incluir en discusiones sobre los tratados de libre comercio

### **Lecciones Aprendidas**

1. Continuar el personal administrativo del Proyecto has el fin
2. Necesidad de aclarar con GEF procesos para cambiar elementos del proyecto; que cambios se puede hacer en el Comité de Proyecto, y cuales hay que pasar por el GEF?

## **ANEXO F – DOCUMENTOS REVISADOS**

La gran mayoría de los documentos del proyecto revisados por los consultores están recogidos en el DVD que acompaña el Informe Final del Proyecto. Los siguientes documentos fueron consultados:

### **Presentaciones**

El CBM y los programas para su consolidación, 2005 regional.

Instrumentos para la gestión ambiental, 2006 regional.

II reunión de proyectos GEF y otras agendas, 2004 regional.

Bases programáticas para la consolidación del CBM, 2006 regional.

Corredor biológico binacional El Castillo – San Juan – La Selva, 2006 regional

Memorando de entendimiento para la cooperación en materia de conservación de AP, 2006 regional.

Criterios para la implementación del CBM, El Salvador, 2006 regional.

Conservación de tierras privadas, conectividad y desarrollo rural, 2006 regional.

Que es la conectividad ecológica, 2006 regional.

Conectividad marina: importancia para el manejo y limitaciones conceptuales, 2006 regional.

Sistema nacional de información ambiental Panamá, 2003 Panamá.

Indicadores regionales de biodiversidad, 2005 regional.

Ordenamiento territorial: herramienta para el establecimiento de la conectividad ecológica, 2006 regional.

Categorías de conservación de AP: diferentes opciones de autofinanciamiento, 2006 regional.

Marco político para la colaboración e integración regional, 2006 regional.

Planificación intersectorial de la gestión ambiental como marco para la conectividad, 2006 regional.

### **Publicaciones**

Informe final proyecto de establecimiento de un programa para la consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano 2000-2006, 2006 regional.

Programa estratégico regional de trabajo en áreas protegidas, 2005 regional.

Programa estratégico regional para la conectividad, 2005 regional.

Programa estratégico regional de monitoreo y evaluación de la biodiversidad, 2005 regional.

Nodo de biodiversidad del SIAM, 2005 regional.

Guía metodológica de valoración económica de bienes, servicios e impactos ambientales, Serie Técnica 04, 2002 regional.

Sistematización de experiencias de pago por servicios ambientales para recursos hídricos en el ámbito municipal, Serie Técnica 14, 2004 regional.

Programa de capacitación para el fortalecimiento de los actores del corredor biológico Mesoamericano, 2005 regional.

Módulos de capacitación decisores nacionales, 2005 regional.

Potencial del Corredor biológico Mesoamericano de Centroamérica en el mecanismo de desarrollo limpio, 2002 regional.

## **Mapas**

Áreas naturales protegidas, corredores biológicos propuestos y actualmente en gestión (borrador 2006), 2006 regional.

Zonificación del corredor biológico San Juan-La Selva, 2002 Costa Rica.

Zonas de vida, corredor biológico San Juan-La Selva, 2002 Costa Rica.

## **Administración**

Documento de proyecto, PRODOC – CBM. 1999 regional.

Approved Project Brief, 1999 regional.

Documento de proyecto, PRODOC – CBM versión final, 2001 regional.

Resumen del marco lógico del programa estratégico del CBM 2000-2002, 2000 regional.

Matriz comparativa entre el marco lógico y la sección D del PRODOC del PCCBM, 2000 regional.

Matriz estratégica del Proyecto PCCBM 2001-2005, 2001 regional.

Matriz marco lógico PCCBM 2003-2005, 2002 regional.

Matriz estratégica del PCCBM con países para el periodo 2004-2005, 2003 regional.

Matriz proceso adaptativo del PCCBM 2001-2005, 2005 regional.

Objetivos y resultados PCCBM y sus modificaciones en el tiempo 2001-2005, 2005 regional.

Plan operativo anual – POA, 2005 regional.

Plan operativo anual – POA, 2006 regional.

Lecciones aprendidas por el proyectos en su primer año de ejecución, 2000 regional.

UNDP/GEF Project implementation report (PIR), 2005 regional

UNDP/GEF Project implementation report (PIR), 2006 regional

Informe de la misión de evaluación de medio término, 2003 regional.

Comentarios al informe de la misión de evaluación de medio término, 2003 regional.

Cumplimiento de recomendaciones de la misión de medio término, 2006 regional.

Informe de ejecución presupuestaria anual por oficina 2000-2006, 2006 regional.

Auditorias practicadas al Proyecto PCCBM, 2006 regional.

VII reunión del Comité Interagencial Agosto, 2004 regional.

I reunión del Comité Ejecutivo (PNUD, SE-CCAD, GTZ) del PCCBM, Enero, 2004 regional.

Reunión de Comité Ejecutivo (Petít Comité) septiembre, 2006 regional.

Unidad desconcentrada de la SE-CCAD, 2006 regional.XLI Reunión Ordinaria del Consejo de Ministros de la CCAD, 2007 regional.

Programas regionales, 2005 regional

Objetivos y resultados de los programas estratégicos regionales, 2005 regional.

### **Documentos Técnicos**

Propuesta de política centroamericana de información, 2006 regional.

Mapeo de proyectos GEF y otras agendas “En busca de sinergias para los PER-CBM”. Documento interno del PCCBM, 2005 regional.

Sistematización del proceso de implementación de mecanismos de pagos por servicios ambientales (PSA) en la región Mesoamericana, 2006 regional.

## ANNEXO G – CUESTIONARIOS USADOS Y RESÚMEN DE RESULTADOS

### Cuestionario para el Coordinador Regional del Proyecto (CRP) (Nicaragua)

#### Información solicitada

1. Favor proporcionar un listado de las Actividades realizadas y Productos obtenidos dentro de los objetivos planteados

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS

2. Favor proporcionar un listado de los documentos (Estrategias / Manuales / audiovisuales/ guías educativas etc.) elaborados con financiamiento del proyecto.
3. Favor proporcionar una lista de las instituciones nacionales contrapartes del proyecto y los individuos que han desarrollado las funciones de Enlaces Técnicos Nacionales. Favor indicar cuales ETN fueron contratados inicialmente con fondos del proyecto o alguna contraparte, cuales han sido reemplazados por funcionarios de los Gobiernos y cuando.
4. Con referencia a los cambios gerenciales y de constitución del personal de la ROCU, favor confirmar / corregir complementar cuadro adjunto.
5. Proporcionar un esquema de la estructura interna y designación de funciones de la Unidad Ejecutora del Proyecto (CRD) (favor incluir el personal de apoyo por el tiempo que hayan colaborado) .
6. Proporcionar un esquema de la estructura interna y designación de funciones de la SE CCAD (DRP) (favor incluir personal de apoyo que pudiera haber sido financiado por el proyecto)
7. Favor enumere las principales acciones realizadas para fortalecer las capacidades de la CCAD, y de las contrapartes nacionales
8. ¿Los salarios / honorarios de los funcionarios gerenciales de la ROCU (CRP, ETR) han sido financiados por el proyecto durante todo el tiempo de duración del proyecto? Favor explica si se logro obtener fondos complementarios para su continuación y/o indicar cuales fueron las medidas tomadas para la transición propuesta.
9. Proporcionar una tabla compilada de los costos financieros del proyecto por objetivos, resultados, actividades.
10. Favor proporcionar un listado del Co-financiamiento Recibido a nivel Regional y a nivel de los Países. Favor proporcionar información en el formato anexo.

11. Favor proporcionar listado de los proyectos complementarios con quienes se logro establecer vínculos durante la implementación del proyecto.
12. Favor enumerar principales acciones de difusión del proyecto durante su implementación.
13. Cuales fueron los principales mecanismos de intercambio y participación con los usuarios locales y ONGs (aparte del Foro consultivo de Sociedad Civil) en la toma de decisiones?.
14. Se han establecido asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales. Favor enumerar
15. ¿Qué estructuras institucionales / herramientas informáticas y/o legales y estratégicas se constituyeron como resultado directo de las acciones del proyecto? Favor enumerar.
16. ¿Se generaron nuevos proyectos como resultado del PCCBM? De ser asi, cuales?
17. ¿El proyecto PCCBM logró gestionar financiamientos complementarios (además de los fondos ya destinados por el GEF). De ser así, cuales?
18. ¿En que aspectos el proyecto ha contribuido a aumentar las habilidades del personal nacional?
19. Se realizaron video conferencias dentro del Comité Ejecutivo Interagencial? ¿De ser así, con que frecuencia?
20. Favor confirmar la conformación de: Comité Ejecutivo / Comité Ejecutivo Interagencial / Comité Interagencial / Petit Comité
21. ¿Se han sistematizado las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto?

### **Apreciaciones solicitadas**

#### **Diseño del Proyecto**

1. ¿En su opinión, durante el diseño del proyecto y de la Estrategia Regional se logro acoplar los diferentes proyectos y otras intervenciones dentro del sector?
2. ¿Considera usted que los diversos componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar el objetivo del proyecto eran viables y respondían a las necesidades institucionales, legales y a la dinámica de cambios en la región?

#### **Implementación del proyecto**

3. ¿Considera usted que la formación de capacidades institucionales técnicas a nivel nacional cumplió con las expectativas iniciales y son suficientes para la continuidad del proyecto?
4. ¿Considera usted que la concienciación ciudadana en CBM y conectividad cumplió las expectativas iniciales y suficientes para la continuidad del proyecto?

5. ¿Considera usted que el intercambio de información entre CRP / SE-CCAD y los países alcanzó las metas planteadas?
6. ¿Que efecto han tenido en la implementación del proyecto las asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi – tri nacionales?
7. ¿Considera que el apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM han sido adecuados?
8. ¿Considera usted que el proyecto ha internalizado el concepto del CBM dentro de los ministerios de ambiente de los países? Podría enumerar ejemplos por países?
9. ¿Considera usted que la cantidad y la calidad de la información relevante para la conectividad y la conservación de la biodiversidad así como la eficacia de la información ha sido fortalecida con el proyecto?.
10. ¿En que aspectos considera que el proyecto ha contribuido a aumentar las habilidades del personal nacional?
11. ¿Considera usted que la ubicación en dos países diferentes dificultó la interacción / comunicación con la SE-CCAD?
12. ¿Considera usted que la implementación y posterior continuidad del proyecto se hubiera beneficiado si las contrapartes de los países hubieran sido desde un inicio personal de planta de los gobiernos?

### **Cuestionario para el Director Regional del Proyecto (DRP) SE – CCAD Guatemala**

#### **Solicitud de información**

22. Favor proporcionar un esquema de la estructura interna y designación de funciones de la SE CCAD (DRP) durante la ejecución del proyecto y una vez concluido (favor incluir y especificar personal de apoyo que pudiera haber sido financiado por el proyecto de ser el caso)
23. Favor enumere las principales acciones realizadas por el proyecto para fortalecer las capacidades de la CCAD, y de las contrapartes nacionales
24. Favor enumerar los principales elementos que permitirían la continuidad del proyecto.
25. Favor proporcionar un listado de posibles financiadores e iniciativas que pudieran apoyar la continuidad del proyecto.
26. Favor proporcionar listado de los proyectos complementarios con quienes se logro establecer vínculos durante la implementación del proyecto.
27. Favor enumerar principales acciones de difusión del proyecto durante su implementación.

28. Cuales fueron los principales mecanismos de intercambio y participación con los usuarios locales y ONGs (aparte del Foro consultivo de Sociedad Civil) en la toma de decisiones?.
29. Se han establecido asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales. Favor enumerar
30. ¿Qué estructuras institucionales / herramientas informáticas y/o legales y estratégicas se constituyeron como resultado directo de las acciones del proyecto? Favor enumerar.
31. ¿Se generaron nuevos proyectos como resultado del PCCBM? De ser así, cuales?
32. ¿El proyecto PCCBM logró gestionar financiamientos complementarios (además de los fondos ya destinados por el GEF). De ser así, cuales?
33. ¿En que aspectos el proyecto ha contribuido a aumentar las habilidades del personal nacional?

### **Solicitud de apreciaciones**

#### **Diseño del Proyecto**

1. ¿En su opinión, durante el diseño del proyecto y de la Estrategia Regional se logro acoplar los diferentes proyectos y otras intervenciones dentro del sector?
2. ¿Considera usted que los diversos componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar el objetivo del proyecto eran viables y respondían a las necesidades institucionales, legales y a la dinámica de cambios en la región?

#### **Implementación del proyecto**

3. ¿En su opinión, durante la ejecución del proyecto se facilito la cooperación compartida por parte de los financiadores?
4. ¿En su opinión el proyecto fortaleció las capacidades de la CCAD, y de las contrapartes nacionales conforme las expectativas planteadas en el diseño del proyecto?
5. ¿Considera que hubo una adecuada difusión de la información sobre la implementación del proyecto?
6. ¿Considera que la formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información alcanzó los requerimientos para asegurar un impacto del proyecto?.
7. Considera que fue adecuada la participación de los usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones.
8. Se han establecido asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales y que efecto han tenido en la implementación del proyecto.

9. ¿Considera que el apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM han sido adecuados?
10. ¿Considera que el apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM han sido adecuados?
11. ¿Considera usted que el proyecto ha internalizado el concepto del CBM dentro de los ministerios de ambiente de los países?
12. ¿Considera usted que la cantidad y la calidad de la información relevante para la conectividad y la conservación de la biodiversidad así como la eficacia de la información ha sido fortalecida con el proyecto.
13. ¿En que aspectos el proyecto ha contribuido a aumentar las habilidades del personal nacional y de la SE - CCAD?
14. ¿Considera usted que la ubicación de las oficinas del CRP en otro país dificultó la interacción / comunicación con la SE CCAD?
15. ¿Considera usted que la implementación y posterior continuidad del proyecto se hubiera beneficiado si las contrapartes de los países hubieran sido desde un inicio personal de planta de los gobiernos?

## **Cuestionario de apreciaciones de las contrapartes nacionales o ETN**

### Diseño del Proyecto

1. Considera usted que el diseño del Proyecto trató las causas de fondo y las amenazas principales a la biodiversidad en el área del CBM?
2. Considera usted que los diversos componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar el objetivo del proyecto eran viables y respondían a las necesidades institucionales, legales y a la dinámica de cambios en la región?
3. Considera usted que en el proceso de diseño del proyecto los países (representados por los ETN) tuvieron un adecuado proceso de participación y por tanto se sienten dueños del proyecto?
4. Considera usted que durante el diseño del proyecto existió una adecuada difusión de la información, así como consultas y participación de los “actores”?
5. ¿En su opinión, durante el diseño del proyecto y de la Estrategia Regional se logro acoplar los diferentes proyectos y otras intervenciones dentro del sector?

### Implementación del proyecto

1. ¿Considera adecuada la utilización de medios electrónicos para interactuar con la gerencia del proyecto? ¿Considera que la frecuencia de interacción fue suficiente?
2. ¿Se han sistematizado las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto? y, si la respuesta es positiva, ¿estas lecciones y experiencias han sido replicadas o han enriquecido otros proyectos a nivel nacional?
3. ¿Considera que hubo una adecuada difusión de la información sobre la implementación del proyecto?
4. ¿Considera que la formación de capacidades institucionales y técnicas, cubrió las expectativas y metas planteadas?. ¿Considera que fueron adecuadas y suficientes?
5. Considera que fue adecuada la participación de los usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones. Favor puntualizar fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
6. Se han establecido asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales y que efecto han tenido en la implementación del proyecto.
7. ¿Considera que el apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM han sido adecuados?
8. ¿Considera usted que el proyecto ha internalizado el concepto del CBM dentro del ministerio de ambiente y otros sectores de su país?

9. ¿Considera usted que el proyecto ha contribuido a desarrollar el conocimiento sobre conectividad y conservación de la biodiversidad y su utilidad en la conservación y el desarrollo sostenible?
10. ¿En que aspectos el proyecto ha contribuido a aumentar las habilidades del personal nacional? ¿En que aspectos el proyecto ha contribuido a fortalecer las capacidades nacionales para continuar con la consolidación del CBM? Favor solo enumerar de ser el caso.

## **Respuestas Recibidas**

Luís A. Rojas Bolaños, ex ETN de Costa Rica del PCCBM

Zulma Ricord de Mendoza, ETN de El Salvador, septiembre 2003 – diciembre 2006

Enma Díaz, ETN de Guatemala

Sonia Suazo, ETN de Honduras

Jacobo Sánchez, ETN II de Nicaragua

## **Resumen de Respuestas**

### Diseño

1. Tratamiento de causas de fondo
  - Aporte importante
  - Si en cuanto a fragmentación, pero la lógica del proyecto era de los gobiernos y no de los territorios
  - Si, por lo menos desde la perspectiva de instituciones nacionales, pero no se diferenció entre las diferentes culturas
  - Si, algunas, pero ignoró otros temas clave como tenencia de la tierra
2. Viabilidad de componentes y actividades
  - No se valoró suficientemente la cultura institucional existente
  - Si para las necesidades del gobierno, pero no para actores locales
  - Fortaleció integración regional
  - Si desde la óptica regional
  - Si, pero requería de más tiempo
3. Participación de los países
  - Si, hasta la evaluación de medio término; después, fue la oficina regional quienes mandaron
  - Fue desigual entre países.
  - Como fue un proceso vertical, muchos países e instituciones no se apropiaron del proyecto.
  - Si
  - Bajo durante el periodo de diseño, pero mejoró cuando empezó la implementación

4. Difusión de la información sobre el proyecto y participación de actores
  - No fue consistente; cada país es diferente
  - A nivel de instituciones, si, pero a nivel de actores locales, no.
  - Si
  - Moderada
  
5. Nivel de coordinación con otros proyectos
  - Si, generó cooperación
  - Muy poco
  - Parcial
  - Parcial

### Implementación

1. Utilización de medios electrónicos
  - Adecuada
  - No
  - Si
  - Si
  
2. Sistematización de lecciones aprendidas y replicación
  - Sí, muy útil
  - No ha sido suficiente
  - No
  - Si
  - Algunas experiencias
  
3. Cooperación entre donantes
  - No fue percibido
  - Si, se logró
  - Si
  - Si, especialmente cuando se hicieron convenios de colaboración
  - Si, especialmente con GTZ
  
4. Difusión de la información
  - Si a nivel institucional, pero no a nivel local
  - Si del proyecto al nivel nacional, pero no hubo suficiente repartición de la información desde las instituciones nacionales hacia el nivel local
  - Si
  
5. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información
  - Fortalecimiento institucional positivo; algunas cuestiones técnicas, como pago por servicios ambientales, no funcionó
  - Si, de acuerdo con las metas del proyecto, pero habría sido útil extenderse a nivel local

- Si
  - Limitada
6. Participación de los usuarios locales
- No se dio a la medida de las necesidades
  - En la primera mitad del proyecto, sí, pero en la segunda, no
  - Si para muchos ONGs, pero insuficiente para los gobiernos y otros actores locales
  - Si, aunque a principio se trató de abarcar demasiados temas
  - Inconsistente
7. Establecimiento de asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o tri-nacionales
- Si, ha funcionado
  - Si
  - Si a través del los Comités Técnico de los corredores
  - Si
  - Más en los corredores transfromterizos que en los corredores locales
8. Apoyo gubernamental
- Definitivamente
  - Si
  - Si durante el proyecto, pero no después de la cierre.
  - Si
  - No suficiente, requirió una difusión más amplia sobre el proyecto y sus productos
9. Internalización del concepto CBM
- Sí
  - Si, a nivel institucional
  - Si, aparentemente, pero no hay como medirlo
  - Si
  - Si, pero los cambios constantes a nivel político lo hace difícil a este nivel
10. Desarrollo del conocimiento sobre la conectividad y eficacia de la información
- Sí
  - Si
  - Si, pero se podría haber hecho más
  - Si
  - Si
11. Cantidad y calidad de la información sobre conectividad
- Buena cantidad y calidad
  - No era suficiente y requiere más trabajo
  - Si a nivel nacional, pero es insuficiente a nivel local
  - Si
  - Si
12. Aumento en las habilidades del personal nacional

- Bueno en términos de enfoque ecosistémico
- Si en términos generales de corredores
- Si en aspectos técnicos de fragmentación y conectividad
- En la construcción de alianzas interinstitucionales
- Mas que habilidades fue conocimientos

## ANEXO H – DISEÑO ADAPTATIVO DE LA MATRIZ DEL PROYECTO

OBJETIVOS INMEDIATOS / PRODUCTOS Sección D ProDoc	OBJETIVOS ESPECIFICOS / RESULTADOS Plan Estratégico 2001 – 2005	OBJETIVOS INMEDIATOS / RESULTADOS Plan Estratégico 2003 - 2005	RESULTADOS / ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Plan Estratégico 2004 2005
<p>D1 COORDINACION DEL PROGRAMA Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (7 productos, 37 actividades)</p> <p>D6 ARMONIZACION DE POLÍTICAS (6 productos, 27 actividades)</p>	<p>I Fortalecimiento de las capacidades institucionales publicas y privadas para la gestión del CBM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades de gestión de los sistemas de áreas protegidas fortalecidas.</li> <li>- Programa Regional CBM institucionalizado y funcionando.</li> <li>- Programas Nacionales del CBM aprobados y en ejecución</li> <li>- Políticas ambientales de los países mesoamericanos armonizados.</li> <li>- El concepto del CBM incorporado a las políticas de desarrollo de cada país</li> </ul>	<p>I Las capacidades institucionales de gestión han sido fortalecidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias nacionales y regionales establecidas y funcionando (Programa CBM).</li> <li>- Instrumentos de gestión claves para el CBM definidos y armonizados.</li> <li>- Sistemas de información y monitoreo de biodiversidad establecidos y funcionando.</li> <li>- Mecanismos para el manejo de AP's fortalecidos a nivel nacional y regional.</li> </ul>	<p>1. Estrategia regional CBM (2006-2016) y marco institucional pertinente, establecida y funcionando.</p>
<p>D2 MOVILIZACION DE RECURSOS PARA LA CONSOLIDACION DEL CBM (7 productos, 36 actividades)</p>	<p>II Fortalecimiento de la viabilidad económica del CBM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas regionales y nacionales establecidas apoyando la sostenibilidad del CBM</li> <li>- Alternativas de Producción sostenible promovidas</li> <li>- Capacidades de movilización de recursos financieros mejoradas</li> </ul>	<p>II Condiciones de sostenibilidad del CBM fortalecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han desarrollado las capacidades de gestión financiera para la conservación de la biodiversidad en áreas prioritarias.</li> <li>- Incrementada la participación y el apoyo al CBM de los actores sociales relevantes.</li> </ul>	<p>2. Elementos técnicos para gestión del CBM consensuados regionalmente e incorporados en instrumentos de gestión y en agendas intersectoriales regionales .</p>

<p>D3 INFORMACION Y MONITOREO (9 productos, 45 actividades)</p>	<p>IV Orientar técnicamente la toma de decisiones políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de Planificación territorial en áreas prioritarias del CBM desarrolladas</li> <li>- Sistemas de información y monitoreo del CBM establecido y funcionando</li> </ul> <p>Conocimiento y valorización de la biodiversidad mejorados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento y valorización de la biodiversidad mejorados. (Ahora es Actividad en el objetivo I)</li> <li>- Sistemas de información y monitoreo del CBM establecido y funcionando (Ahora es Resultado en el objetivo I)</li> </ul>	<p>3. Sistema Regional de Información Ambiental incorpora componente de biodiversidad y Sistema de Monitoreo de Biodiversidad armonizado en la región</p>
<p><b>COMPONENTES / PRODUCTOS</b> <b>Sección D ProDoc</b></p>	<p><b>OBJETIVOS / RESULTADOS</b> <b>Plan Estratégico 2001 – 2005</b></p>	<p><b>OBJETIVOS / RESULTADOS</b> <b>Plan Estratégico 2003 - 2005</b></p>	<p><b>OBJETIVOS / RESULTADOS</b> <b>Plan Estratégico 2004 2005</b></p>
<p>D4 CAPACIDADES E INTERCAMBIOS INTRA-REGIONALES (10 productos, 39 actividades)</p>	<p>III Apropriación del CBM por parte de la sociedad mesoamericana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Población informada y sensibilizada sobre el CBM</li> <li>- Participación amplia de diferentes actores de la sociedad</li> <li>- Actores claves del CBM capacitados.</li> <li>- El concepto del CBM incorporado en el sistema de educación nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de Planificación territorial en áreas prioritarias del CBM desarrolladas (Asumido en el nuevo objetivo III)</li> </ul>	<p>4. Se han fortalecido las capacidades de actores multiplicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- para la gestión de recursos financieros para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en el CBM.</li> </ul>
<p>D5 PARTICIPACION, CONCIENTIZACION Y EXPANSION (7 productos, 26 actividades)</p>			

## ANEXO I – COFINANCIAMIENTO

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	10.600	10.600			1.717 (1) 6.000 (2) 0 (3)	4.000 (1) 0 (2) 11.500 (3)	18.317	26.100	18.317	26.100
- Loans/Conce ssional (compared to market rate)										
- Credits										
- Equity investments										
- In-kind support (4)			4.000	4.000	0	2.616 (4)			4.000	6.616
- Other (*)										
<b>Totals</b>	10.600	10.600	4.000	4.000	7.717	18.116	18.317	26.100	22.317	32.716

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

(1) GTZ

(2) DANIDA (no hizo aportes al proyecto)

(3) GEF/BM/BID (PMIIE ejecutado por ACICAFOC. Sustituyó el financiamiento de DANIDA aunque con retrasos en el tiempo.)

(4) Se entiende como contribución o aportes de otros actores sin haber estado programado en el proyecto (Listado de organizaciones contribuyentes en anexo 1)

(5) Adicionalmente el proyecto contribuyó para la movilización de recursos mediante nuevos proyectos por la suma de US\$ 150.200.000,00 y € 23.000.000,00, conforme anexo 2.

**APORTES DE SOCIOS Y COLABORADORES DEL PCCBM**

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>TOTAL</b>
ACICAFOC		45.000,00	60.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	6.000,00	141.000,00
FOSCAD			3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
CCC		40.000,00						40.000,00
ODECA		32.000,00						32.000,00
WRI		10.000,00						10.000,00
UICN		24.000,00	10.000,00	15.000,00	18.000,00	25.000,00	15.000,00	107.000,00
CATIE		84.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00	50.000,00	214.000,00
WWF		30.000,00	20.000,00	20.000,00				50.000,00
SMBC			10.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	90.000,00
TNC		10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	10.000,00	70.000,00
CI		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00		20.000,00
FUNDAECO			60.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00		75.000,00
ONGs Costa Rica			75.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	91.000,00
ONGs Honduras			54.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	70.000,00
ONGs Nicaragua			60.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	76.000,00
ONGs Panamá			28.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	44.000,00
INBIO					4.000,00			4.000,00
CEPAL					4.000,00			4.000,00
CCAD /SE y proyectos varios	15.000,00	20.000,00	35.000,00	35.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	185.000,00
Cofinanciamiento de participación en Congreso Mesoamericano de Areas Protegidas (CMAP)				500.000,00			500.000,00	1.000.000,00
Co financiamiento de reuniones regionales de Comités Técnicos				70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	280.000,00
Aportes de los países en participación contrapartida oficial al proyecto	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	400.000,00	4.000.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>615.000,00</b>	<b>899.000,00</b>	<b>1.039.000,00</b>	<b>1.318.000,00</b>	<b>819.000,00</b>	<b>858.000,00</b>	<b>1.110.000,00</b>	<b>6.616.000,00</b>

El aporte no está documentado en términos financieros, ya que cada organización llevó su propio registro de gastos sin vincularse en forma contable.

El cálculo se hizo en base a las actividades regionales que contaron con la contribución de diferentes fuentes de financiamiento.

Incluye también la valoración de la participación de personal técnico de las organizaciones. Asimismo se incluye la contrapartida oficial de los gobiernos al proyecto.

## ANEXO J - PROYECTOS VINCULADOS AL PCCBM

Además de los proyectos nacionales CBM en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y otros Regionales en negociación y en ejecución al inicio de operaciones del PCCBM, durante su implementación se participó y contribuyó a la aprobación de los siguientes proyectos de carácter regional/subregional y uno nacional:

PROYECTO	OBJETIVOS	MONTO	EJECUTORES
CAMBio Central American Markets for Biodiversity (CAMBio): Mainstreaming biodiversity conservation and sustainable use within micro-, small, and medium-sized enterprise development and financing.	Asegurar que las micro, pequeñas y medianas empresas en Centroamérica contribuyan a la protección ambiental y desarrollo sostenible, incorporando conceptos de biodiversidad en sus productos y servicios.	US\$ 39,800.000	GEF-BCIE, USAID, CATIE, INCAE, INBIO, Ministerios Ambiente
PMIIE: Manejo Integrado de Ecosistemas en Pueblos Indígenas y Comunidades	Alcanzar una conservación de la biodiversidad más eficaz en América Central, (Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) a través del fortalecimiento de las capacidades de las comunidades para proteger y manejar sus recursos naturales y culturales y a través de la recuperación y promoción de sus valores culturales y prácticas tradicionales sostenibles del uso de la tierra.	US\$ 11,500.000	BID, Banco Mundial
Apoyo a la estructuración de los ejes fundamentales del PROMEBIO	Generación de elementos fundamentales. 2. Priorización, definición de estrategias e implementación. 3. Establecimiento del Nodo Regional, apoyo a países y sostenibilidad del PROMEBIO. 4. Coordinación del PROMEBIO.	€ 3,000.000	BID/GTZ
Reserva de Biosfera Transfronteriza Corazón del Corredor Biológico Mesoamericano	Mejorar la gestión nacional y binacional del área de la propuesta Reserva de Biosfera Transfronteriza Corazón del CBM, respetando los derechos de los habitantes ancestrales y tradicionales.	US\$ 12,000,000	GEF/BM
Programa de Reducción de	Contribuir a consolidar la integración institucional y política	€ 20,000.000	UE, Socios: CCAD,

PROYECTO	OBJETIVOS	MONTO	EJECUTORES
la Vulnerabilidad en Centroamérica (PREVDA)	para la reducción integral de los riesgos relacionados con el agua y el ambiente en la región centroamericana.		CEPRENAC, CRRH
Gestión integrada de ecosistemas en el Golfo de Fonseca	1. Fortalecimiento institucional para la Gestión Integrada del Golfo de Fonseca. 2. Gestión de ecosistemas costeros y marinos. 3. Manejo de cuencas hidrográficas tributarias para la prevención y control de la contaminación. 4. Generación de bienes y servicios ambientales regionales	US\$ 5.500,000 (En negociación)	BID
El Corredor Biológico Mesoamericano en México (CBMx)	<p>Fortalecer las capacidades locales en el uso sustentable de los recursos naturales y promover la conservación de los mismos para que las futuras generaciones puedan aprovecharlos; Servir como instrumento para que los recursos del gobierno apoyen a las comunidades y a la conservación de la biodiversidad.</p> <p>El proyecto contempla 5 corredores biológicos en los estados de Chiapas, Campeche, Quintana Roo y Yucatán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selva Maya Zoque (Norte de Chiapas)</li> <li>• Sierra Madre del Sur (Sur de Chiapas)</li> <li>• Sian Ka'an - Calakmul (Campeche)</li> <li>• Sian Ka'an - Calakmul (Quintana Roo)</li> <li>• Costa Norte de Yucatán (Yucatán)</li> </ul>	US\$ 14.500.000 US\$ 66.990.000 (Contrapartida de Gobierno)	BM/CONABIO

## **ANEXO K – PRODUCTOS OBTENIDOS POR COMPONENTE DEL PROYECTO SEGUN LA GERENCIA DEL PROYECTO**

### **1. Coordinación del Programa y Planificación Estratégica**

- Oficina de coordinación de los programas estratégicos para la consolidación del CBM instalada y funcionando en la oficina desconcentrada de la SE-CCAD en Managua.
- Documento Programa Estratégico Regional de Trabajo en Áreas Protegidas
- Documento Programa Estratégico Regional para la Conectividad en Mesoamérica.
- Documento Programa Estratégico Regional para el Monitoreo de la Biodiversidad.
- Documento de bases conceptuales de la estrategia de desarrollo y manejo del Programa CBM
- Ayudas Memorias de talleres de coordinación y consulta.
- Informe de sistematización de los principales impactos y lecciones aprendidas en el periodo 2000-2003 del PCCBM.
- Documento sintético relacional al marco institucional para la gestión ambiental y la Biodiversidad
- Documento sintético y resumen ejecutivo de vinculaciones intersectoriales y su relación con la biodiversidad
- Documento narrativo del contenido del programa y matriz de marco lógico correspondiente.
- Informe de asesoría Metodológica para la formulación y diseño del programa estratégico del CBM
- Unidad de seguimiento a proyectos instalado y funcionando en la SE-CCAD
- Documento propuesta de reorganización de Comités Técnicos de la CCAD.
- Documento propuesta de estructura de la CCAD con sus correspondientes manuales y procedimientos operativos.
- Informe sobre la operativización de un plan de trabajo entre la CCAD y el OAPN de España.
- Informe sobre proceso de construcción de una visión estratégica 2005-2010 y Plan de Acción de la SE-CCAD
- Documento de reglamento de publicaciones del proyecto actualizado en el marco del reglamento de CCAD.
- Informe de asistencia para la facilitación metodológica de las reuniones de Comités técnicos de áreas protegidas y Biodiversidad.
- Informe de asistencia Técnica para el Foro de Donantes 2004 de la CCAD.
- Informe de Coordinación Técnica para el Foro de Donantes de CCAD: propuesta de funcionamiento del Foro de Donantes de CCAD; POA unificado 2005 de la CCAD ajustado y presentado en esquema project; Propuesta de matriz de marco lógico elaborada para posterior consulta con los coordinadores de proyectos; Matriz de convenios elaborada con el grado de cumplimiento e identificados las áreas que necesitan trabajarse para avanzar en los compromisos adoptados; identificadas las posiciones comunes de los países ante los diferentes convenios regionales y mundiales; elaborada un sistema de seguimiento al cumplimiento de convenciones
- Informe de la asesoría técnica a la SE-CCAD en las áreas de planificación, monitoreo y seguimiento.
- Documento de diagnóstico de la estructura y funcionamiento organizacional de la Secretaría Ejecutiva de la CCAD
- Documento con propuesta, con al menos dos alternativas, de organización interna en los aspectos sustantivos temáticos, así como en los aspectos administrativos financieros que incorpore estructura, funciones, relaciones y financiamiento.
- Documento con propuesta de mecanismos de gestión que aseguren la sostenibilidad financiera institucional en el largo plazo de la CCAD.
- Documento de propuesta de Programa de Desarrollo Institucional de la SE-CCAD, para cinco años estableciendo la ruta crítica.
- Mecanismo de sistema de desarrollo e implementación de foros electrónicos para los comités técnicos de CCAD.

## **1. Movilización de recursos para la consolidación del CBM**

- Portafolio de proyectos 2006-2010: Plan de Negocios de la CCAD para el CBM.
- Documento Iniciativas regionales de Comercio y sus implicaciones en el PERTAP y PERCOM.
- Documento Mapeo de proyectos GEF y otras agencias en busca de sinergias para la consolidación del CBM.
- Documento de criterios para la selección de sitios donde aplicar los estudios de valoración económica.
- Documento sobre Instrumentos económicos para la conservación de los recursos naturales y la gestión ambiental.
- Documento analítico sobre los diferentes tratados comerciales de la región, intra y extra región, formalizados y en curso
- Documento o CD de compendio de mecanismos financieros para PSA y su aplicabilidad de acuerdo al bien y/o servicio ambiental y al ecosistema correspondiente.
- Guía Metodológica de Programación Lineal para el uso Óptimo de los Recursos Naturales.
- Documento base como plataforma de trabajo para el desarrollo de la estrategia regional de PSA.
- Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del CBM con el foro de la sociedad civil.
- Documento de diseño de un estudio de valoración económica de los bienes y servicios ambientales del CBM
- Documento Línea de base sobre el estado de los instrumentos económicos para la conservación en el área de Río San Juan
- Documento Metodología de valoración económica del Recurso hídrico.
- Documento editado de Guía Metodológica de aplicación de métodos cuantitativos de optimización para la toma de decisiones en el contexto del cbm
- Documento editado de Guía metodológica de valoración económica de los recursos hídricos ( a nivel de cuenca) e implementación de mecanismos económicos legales para garantizar su conservación.
- Documento editado de sistematización de seis acciones piloto exitosas de pagos por servicios ambientales a nivel municipal en Honduras, El Salvador y Nicaragua.
- Documento editado de sistematización de prácticas productivas sostenibles a nivel regional y a nivel nacional utilizando la metodología de evaluación económica y social para cada experiencia.
- Documento Guía metodológica de Valoración económica del Recurso Hídrico
- Documento de diseño de un estudio de valoración económica de los Bienes y servicios ambientales del CBM: Perfil de documento de proyecto para la realización de un estudio que permita cuantificar el aporte a la economía de los bienes y servicios ambientales dentro del CBM tomando en cuenta fases, cobertura, territorio, fondos disponibles, etc.; recomendaciones técnicas y metodológicas para la cuantificación de los BSA en el CBM con visión sistémica y estratégica; propuesta técnica económica para el diseño de indicadores económicos ambientales para cuantificar los flujos de bienes y servicios ambientales en un ámbito definido dentro del CBM.

## **2. Información y monitoreo**

- Documento Programa Estratégico Regional para el Monitoreo de la Biodiversidad.
- Base de Datos de Biodiversidad.
- Mapas del CBM
- Mapa socio-demográfico de los municipios del CBM.
- Archivo actualizado de indicadores sociales, poblacionales y económicos disponibles en los sistemas de información nacional, local y regional.
- Diseño y metodología para la operacionalización de la construcción de una base de datos socio demográficas de los municipio del CBM.

- CD de mapeo comunitario.
- Documento estrategia de desarrollo del sitio SIMEBIO el cual contiene diseño conceptual y desarrollo final del website.
- Documento directorios de organización internacionales y nacionales que realizan investigación en biodiversidad en los países de la región, que incluye sus datos básicos y tipo de dato.
- Documento diagnostico regional de línea de base de investigación e información de biodiversidad en Mesoamérica con anexo de compendio bibliográfico.
- Documento Línea de base sobre el estado de los instrumentos económicos para la conservación en el área de Río San Juan
- CD y Documento de sistematización de acciones piloto exitosas de pagos por servicios ambientales a nivel municipal en Honduras El Salvador y Nicaragua
- Informe sobre la Asistencia en el diseño y facilitación del primer evento regional para el establecimiento de un sistema de monitoreo de biodiversidad tema: indicadores de biodiversidad
- Documento conteniendo la propuesta final de indicadores regionales armonizados de biodiversidad y su correspondiente memoria técnica consensuada por CTBIO y CTSIAM.
- Documento guía de indicadores regionales de biodiversidad.
- Plan de capacitación para los actores en el CBM
- Módulos de contenidos para la capacitación de Decidores nacionales
- Módulos de contenido para la capacitación de decidores locales
- Diseño y arquitectura del Sistema de Información Ambiental de Mesoamérica.
- Diseño del nodo de Biodiversidad

### **3. Capacidades e intercambios intra-regionales**

- Documento Estrategia de comunicación del CBM.
- Programa de Capacitación para el fortalecimiento de los actores del corredor biológico mesoamericano.
- Memoria de Capacitación a profesores de Economía Ambiental de la Universidad de Panamá específicamente de la escuela Técnica de economía Ambiental en metodologías de evaluación económica de los recursos naturales.
- Ayuda Memoria de la I Reunión de Proyectos GEF para el CBM.
- Ayudas Memorias y actas de sesiones de trabajo de los CTs para establecer posiciones regionales comunes ante convenciones internacionales.
- Memoria del Simposio II sobre Conectividad e Integración Regional en el marco del IICMAP.
- Ayuda Memoria de capacitaciones a líderes de ONECA en manejo de información georeferenciada e inventario de los recursos naturales comunitarios
- Ayuda Memoria de capacitaciones a técnicos de ODECO en el manejo de datos georeferenciados en SIG simplificados (map marker)
- Memorias de talleres de coordinación y consulta del PCCBM
- Memoria Simposio: Como construir y mantener la conectividad biológica en Mesoamérica.
- Memoria de taller regional de consulta, ajustes y armonización de los criterios propuestos para incorporarse en los instrumentos de gestión priorizados.
- Memoria de Taller Regional de Validación de Metodologías de valoración económica de bienes y servicios ambientales y presentación de la metodología de Cuentas Patrimoniales
- Memoria taller regional de intercambio sobre marcos jurídicos para el manejo de áreas protegidas en Centroamérica y experiencias exitosas de aplicación
- Memoria de la segunda reunión de sinergias entre proyectos GEF y otras agencias relacionadas al CBM.
- Memoria Taller mesoamericano de intercambio de experiencias de construcción de corredores biológicos locales.

#### **4. Participación, concientización y extensión**

- Documento Estrategia de Participación para la consolidación del CBM.
- 15 mapas impresos A4 del primer borrador del mapa regional del CBM escala 1:1, 500,000.
- 10 CD con mapas del CBM.
- Presentación en Flash sobre los programas estratégicos regionales: PERTAP, PERCOM y PROMEBIO.
- Documento traducido al español del libro Anfibios y reptiles de Centroamérica.
- Documento Propuesta de Organización del primer congreso mesoamericano de áreas protegidas.
- Publicación de los principales impactos y lecciones aprendidas del PCCBM en el periodo 2000-2003.
- Documento de plan de comunicación del PCCBM que incluye plan de implementación y propuesta de acciones específicas de comunicación para promover un proceso participativo en al menos dos corredores biológicos piloto.
- Pagina Web del proyecto funcionando: [www.biomeso.net](http://www.biomeso.net)
- Ayuda Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del PERCBM con el foro de la sociedad civil.
- Planes de comunicación a nivel de país acordes con objetivos del proyecto para el período oct 04 dic 05.
- Informe sobre acciones de comunicación del proyecto durante el 2004.
- Documento de propuesta de agenda común del sector indígena para ser considerada por el PCCBM y sirva de base como marco de trabajo conjunto entre este sector y el proyecto.
- Documento con lecciones aprendidas de los tres casos de manejo indígena de recursos naturales.
- Ayuda Memoria de taller regional en colaboración con ACICAFOC: Pueblos Indígenas y Areas Protegidas, la visión indígena con relación a las áreas protegidas y el CBM.
- Documento sobre actores y procesos sociales relevantes y diseño de estrategias de apoyo a la participación social en la construcción del CBM.
- Informe de sistematización de las experiencias generadas durante las pasantías bi, tri y multi nacionales así como los avances de cada país en el proceso de establecimiento de las Comisiones Nacionales de CBM.
- Memoria de la consulta del PERCBM con Directores de comunicación.
- Memoria de intercambio de experiencia en el establecimiento de corredores biológicos.
- Memoria del encuentro mesoamericano de Redes de Reservas Naturales Privadas-Intercambio de experiencias.
- Memoria de taller de ordenamiento territorial y Corredores Biológicos
- Ficha binacional del Corredor biológico El Castillo-San Juan-La Selva
- Memoria del Segundo Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas: Áreas Protegidas Contribuyendo a la Erradicación de la Pobreza.
- Documento Principios y lineamientos sobre conectividad ecológica aplicables en los sistemas y procedimientos de evaluación de impacto ambiental en CA, en el marco del corredor biológico centroamericano
- Fichas técnicas para la actualización de información de los corredores locales de Mesoamérica.

#### **5. Armonización de Políticas**

- Informe sobre compatibilidades y diferencias en las leyes ambientales de los países mesoamericanos en los aspectos de principal interés para el CBM: áreas protegidas, corredores biológicos, EIA, manejo de vida silvestre, ordenamiento del territorio.
- Informe sobre consolidación del marco jurídico de la región centroamericana con los convenios y tratados del SICA y otros convenios internacionales sobre medio ambiente y desarrollo.

- Documento de sistematización de la información y análisis de los Políticas Generales Ambientales y las de Ordenamiento Territorial aprobadas o formuladas en procesos de aprobación de los países de la región en relación a los principios regionales para la gestión ambiental y el concepto del CBM.
- Documento de sistematización de la información y análisis del Anteproyecto de Ley Forestal de El Salvador, el proyecto de Ley Forestal de Nicaragua y las leyes Forestales del resto de los países de la región en relación a los principios regionales para la gestión ambiental y el concepto del CBM.
- Documento en el marco del PERCBM y PARCA.
- Ayuda Memoria del Primer encuentro de Sinergias de CT en el marco de los Programas Estratégicos Regionales.
- Documento conteniendo el análisis del marco de derecho internacional y de la legislación de los países de la región, para la formación de instancias bi y tri nacionales y propuesta de consideraciones, mecanismos y procedimientos para la formulación y oficialización de instancias bi y tri nacionales sustentada en el análisis realizado.
- Documento sobre análisis comparativo del costo de aplicación de las leyes y reglamentos de las áreas protegidas en los países de la Región Mesoamericana.
- Documento Propuesta para el diseño y oficialización de instancias bi y trinacionales en el corredor biológico mesoamericano (cbm), en el marco del derecho de la integración y de la legislación de los países de la región.
- Guía para la aplicación del convenio citas en los puestos aéreos.
- Manual operativo binacional para el control del comercio y tráfico de vida silvestre: Costa Rica-Nicaragua
- Manual operativo binacional para el control del comercio y tráfico de vida silvestre: Guatemala-El Salvador
- Manual operativo binacional para el control del comercio y tráfico de vida silvestre: Honduras Guatemala
- Manual operativo binacional para el control del comercio y tráfico de vida silvestre: Nicaragua-Honduras
- Manual operativo binacional transfronterizo para el control del comercio y tráfico de vida silvestre entre las Republicas de Honduras y el Salvador.
- Documento Análisis legal del sistema centroamericano de Áreas protegidas (SICAP)
- Informe sobre el análisis de la regulación legal y experiencias en otras regiones de la conservación en tierras privadas.
- Memoria Encuentro Mesoamericano de Agricultura y Ambiente.
- Informe sobre categorías de conservación: diferentes opciones de autofinanciamiento en áreas protegidas.
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de la Republica de Honduras para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de Panamá para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional.
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de la Republica de Nicaragua para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de la Republica de Costa Rica para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de la Republica de El Salvador para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de la Republica de Guatemala para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional.
- Documento Análisis del marco jurídico institucional de Belice para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional

# ANEXO L - PRODUCTOS COMPARADOS CONTRA PRODOC 1999

## OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

(incluyendo algunas subactividades)

### 1. Planificación Estratégica Regional y Fortalecimiento Capacidades

#### Planificación Estratégica Regional

- a. **Según Marco Lógico** (*Análisis de amenazas y oportunidades / estrategia conflictos, Definición de prioridades geográficas y temáticas, plan de seguimiento y monitoreo*)
- b. **Según capítulo de problemática Pro Doc (como resultado de insumos de los otros componentes:** *a.1 Levantamiento y sistematización de información socio económica y de experiencias “sostenibles” en áreas de amortiguamiento, definición de corredores prioritarios mediante Evaluaciones rápidas y SIG, Rescate e intercambio conocimiento popular en CBM)*

- Informe de asesoría Metodológica para la formulación y diseño del programa estratégico del CBM
- Informe de sistematización de los principales impactos y lecciones aprendidas en el periodo 2000-2003 del PCCBM.

#### Desarrollo Estrategias Regionales y en Temas específicos (Biodiversidad, Cambio Climático, etc) (Marco Lógico)

- Documento de bases conceptuales de la estrategia de desarrollo y manejo del Programa CBM
- Estrategia Regional para la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en Mesoamerica (oficialmente aprobada por CCAD)
- Documento Programa Estratégico Regional para la Conectividad en Mesoamérica (PERCON)
- Documento Plan Estratégico Regional de Trabajo en Áreas Protegidas (PERTAP)
- Documento Plan Estratégico Regional para el Manejo de Ecosistemas Forestales (PERFOR)

#### Fortalecimiento a instituciones regionales (Problemática)

- Unidad de seguimiento a proyectos instalado y funcionando en la SE-CCAD
- Documento de diagnóstico de la estructura y funcionamiento organizacional de la Secretaría Ejecutiva de la CCAD
- Documento con propuesta, con al menos dos alternativas, de organización interna en los aspectos sustantivos temáticos, así como en los aspectos administrativos financieros que incorpore estructura, funciones, relaciones y financiamiento.
- Documento propuesta de estructura de la CCAD con sus correspondientes manuales y procedimientos operativos.
- Informe sobre proceso de construcción de una visión estratégica 2005-2010 y Plan de Acción de la SE-CCAD
- Documento de reglamento de publicaciones del proyecto actualizado en el marco del reglamento de CCAD.
- Documento con propuesta de mecanismos de gestión que aseguren la sostenibilidad financiera institucional en el largo plazo de la CCAD.

- Documento de propuesta de Programa de Desarrollo Institucional de la SE-CCAD, para cinco años estableciendo la ruta crítica.
- Informe de asesoría técnica a la SE-CCAD en las áreas de planificación, monitoreo y seguimiento.
- Informe de asistencia Técnica para el Foro de Donantes 2004 de la CCAD
- Portafolio de proyectos 2006-2010: Plan de Negocios de la CCAD para el CBM.
- Documento propuesta de reorganización de Comités Técnicos de la CCAD.
- Informe sobre la operativización de un plan de trabajo entre la CCAD y el OAPN de España.
- Informe de asistencia para la facilitación metodológica de las reuniones de Comités técnicos de áreas protegidas y Biodiversidad.
- Mecanismo de sistema de desarrollo e implementación de foros electrónicos para los comités técnicos de CCAD.
- Documento Plan de Negocios presentada a la reunion de socios y donantes (Paris 2002)

### **Fortalecimiento Institucional de Áreas Protegidas (Según Problemática Pro Doc)**

- Documento Programa Estratégico Regional de Trabajo en Áreas Protegidas
- Documento sintético relacional al marco institucional para la gestión ambiental y la Biodiversidad
- Documento sintético y resumen ejecutivo de vinculaciones intersectoriales y su relación con la biodiversidad

## **2. Movilización de Recursos / Sostenibilidad Económica para la consolidación del CBM**

### **2.1 Base de datos de Proyectos (M L). Recopilación, síntesis y sistematización de mecanismos financieros aplicados en diferentes sitios. (Problemática)**

- CD y Documento matización de seis acciones piloto exitosas de pagos por servicios ambientales a nivel municipal en Honduras, El Salvador y Nicaragua. (Doc. Técnico no. 14)
- Documento Sistematización de prácticas productivas sostenibles a nivel regional y a nivel nacional utilizando la metodología de evaluación económica y social para cada experiencia.
- Documento Línea de base sobre el estado de los instrumentos económicos para la conservación en el área de Río San Juan

### **2.2 Valoración de Servicios Ambientales (Según Capítulo Problemática)**

- Valoración económica de los principales bienes y servicios ambientales llevadas a cabo por algunos países: i) Honduras: Biosfera de río Plátano y de la Cuenca de río Humuya; ii) Nicaragua: Reserva Río San Juan; iii) Guatemala: recursos hídricos en la Sierra de las Minas; iv) Costa Rica: cuenca para Heredia; v) Panamá: recursos hídricos para el Canal de Panamá.
- Documento base como plataforma de trabajo para el desarrollo de la estrategia regional de Pagos por Servicios Ambientales.
- Documento "Criterios para la selección de sitios donde aplicar los estudios de valoración económica"
- Documento "Instrumentos económicos para la conservación de los recursos naturales y la gestión ambiental"

- Documento Diseño de un estudio de valoración económica de los bienes y servicios ambientales del CBM
- Guía metodológica de valoración económica de los recursos hídricos (a nivel de cuenca) e implementación de mecanismos económicos legales para garantizar su conservación.
- Informe sobre categorías de conservación: diferentes opciones de autofinanciamiento en áreas protegidas.
- Documento Guía Metodológica de Programación Lineal para el uso Óptimo de los Recursos Naturales.
- Iniciativas regionales de Comercio y sus implicaciones en el PERTAP y PERCOM.
- Documento analítico sobre los diferentes tratados comerciales de la región, intra y extra región, formalizados y en curso
- Documento Guía Metodológica de aplicación de métodos cuantitativos de optimización para la toma de decisiones en el contexto del CBM
- Documento de diseño de un estudio de valoración económica de los Bienes y servicios ambientales del CBM: Perfil de documento de proyecto para la realización de un estudio que permita cuantificar el aporte a la economía de los bienes y servicios ambientales dentro del CBM tomando en cuenta fases, cobertura, territorio, fondos disponibles, etc.; recomendaciones técnicas y metodológicas para la cuantificación de los BSA en el CBM con visión sistémica y estratégica; propuesta técnica económica para el diseño de indicadores económicos ambientales para cuantificar los flujos de bienes y servicios ambientales en un ámbito definido dentro del CBM.

### **2.3 Capacitación y difusión en la temática (M L y Problemática)**

- Documento o CD de compendio de mecanismos financieros para PSA y su aplicabilidad de acuerdo al bien y/o servicio ambiental y al ecosistema correspondiente.

### **2.4 Mapa de fuentes de financiamiento externo (SIG) (Problemática)**

- Documento Mapeo de proyectos GEF y otras agencias en busca de sinergias para la consolidación del CBM
- Ayuda Memoria de la I Reunión de Proyectos GEF para el CBM.
- Memoria de la segunda reunión de sinergias entre proyectos GEF y otras agencias relacionadas al CBM.

### **2.5 Registro de Expertos locales en instrumentos financieros (M L)**

## **3. Información y monitoreo**

### **3.1 Información y Monitoreo (Según Problemática)**

#### **a. Levantamiento de información sobre situación de la biodiversidad aplicando metodología de Evaluaciones Ecológicas Rápidas y clasificación de sus ecosistemas;**

- Documento diagnóstico regional de línea de base de investigación e información de biodiversidad en Mesoamérica con anexo de compendio bibliográfico.
- Documento Programa Estratégico Regional para el Monitoreo de la Biodiversidad.

#### **b. Uso SIG y Sistema de Información**

#### **c. Desarrollo página web**

- Pagina Web del proyecto diseñada y en uso funcionando:  
[www.biomeso.net](http://www.biomeso.net)

### **3.2 Información y Monitoreo (Según Marco Lógico)**

#### **I. Desarrollo Sistema de Monitoreo del CBM**

##### **a. Definición consensuada de indicadores y criterios regionales**

- Indicadores y protocolos definidos en consenso con los CT de los países (Documento guía de indicadores regionales de biodiversidad)
- Documento Informe sobre la Asistencia en el diseño y facilitación del primer evento regional para el establecimiento de un sistema de monitoreo de biodiversidad tema: indicadores de biodiversidad

##### **b. Validación a nivel local**

- Archivo actualizado de indicadores sociales, poblacionales y económicos disponibles en los sistemas de información nacional, local y regional.

#### **II. Uso de tecnología avanzada**

##### **a. Diseño e instalación SIG y Sistema de Información CBM**

- Diseño y arquitectura del Sistema de Información Ambiental de Mesoamérica que incluye el Diseño Base de Datos de Biodiversidad y Diseño y metodología para la operacionalización de la construcción de una base de datos socio demográficas de los municipios del CBM.
- Documento estrategia de desarrollo del sitio SIMEBIO
- Documento conteniendo la propuesta final de indicadores regionales armonizados de biodiversidad y su correspondiente memoria técnica consensuada por CTBIO y CTSIAM.

##### **b. Búsqueda y acceso a bases de información**

##### **c. Convenios con NOA – NASA**

##### **d. Producción de mapas regionales en sistemas de producción**

- Primer borrador del mapa regional del CBM escala 1:1, 500,000.
- Mapa socio-demográfico de los municipios del CBM.

#### **III. Apoyo a la MARPS**

##### **a. Desarrollo ejes sociales económicos y ecológicos**

##### **b. caracterización de corredores individuales**

- Documento con lecciones aprendidas de los tres casos de manejo indígena de recursos naturales.
- Fichas técnicas para la actualización de información de los corredores locales de Mesoamérica.
- Ficha binacional del Corredor biológico El Castillo-San Juan-La Selva

- c. **aplicación del MARPS en áreas críticas y prioritarias fronterizas**

#### **IV Detección cambios de uso de tierras en AP**

- a. **avance frontera agrícola**
- b. **amenazas para CBM (fuegos)**
- c. **variables macro económicos**

#### **v. Mecanismos descentralizados de monitoreo**

- a. **Identificación de áreas para monitoreo**

- b. **identificación de contrapartes nacionales/ locales**

- Documento directorios de organización internacionales y nacionales que realizan investigación en biodiversidad en los países de la región, que incluye sus datos básicos y tipo de dato.

- c. **Convenios para monitoreo CBM**

- d. **Apoyo a procesos monitoreo participativo**

- CD de mapeo comunitario.

- e. **Apoyo a Red de Herbarios de Meso América**

## **4. Incrementar Capacidades institucionales e intercambios intra-regionales**

- Documento Estrategia de comunicación del CBM.
- Programa / Plan de Capacitación para el fortalecimiento de los actores del corredor biológico mesoamericano.
- Documento Estrategia de Participación para la consolidación del CBM.
- Documento de plan de comunicación del PCCBM que incluye plan de implementación y propuesta de acciones específicas de comunicación para promover un proceso participativo en al menos dos corredores biológicos piloto.
- Planes de comunicación a nivel de país acordes con objetivos del proyecto para el período oct 04 dic 05.
- Documento de propuesta de agenda común del sector indígena para ser considerada por el PCCBM y sirva de base como marco de trabajo conjunto entre este sector y el proyecto.
- Memoria de la consulta del PERCBM con Directores de comunicación.
- Memoria de intercambio de experiencia en el establecimiento de corredores biológicos.
- Documento sobre actores y procesos sociales relevantes y diseño de estrategias de apoyo a la participación social en la construcción del CBM.
- Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del CBM con el foro de la sociedad civil.

### **4.1 Capacitación de actores encargados de manejo de CBM (Capacitación a autoridades)**

- a. **guarda recursos, indígenas, lideres campesinos**

- Ayuda Memoria de taller regional en colaboración con ACICAFOC: Pueblos Indígenas y Áreas Protegidas, la visión indígena con relación a las áreas protegidas y el CBM.

**b. alcaldes, diputados y otros lideres locales**

**c. otros**

- Ayuda Memoria de capacitaciones a lideres de ONECA en manejo de información georeferenciada e inventario de los recursos naturales comunitarios
- Ayuda Memoria de capacitaciones a técnicos de ODECO en el manejo de datos georeferenciados en SIG simplificados (map marker)
- Memoria Simposio: Como construir y mantener la conectividad biológica en Mesoamérica.
- Memoria del Simposio II sobre Conectividad e Integración Regional en el marco del IICMAP.
- Memoria de taller regional de consulta, ajustes y armonización de los criterios propuestos para incorporarse en los instrumentos de gestión priorizados.
- Memoria de Taller Regional de Validación de Metodologías de valoración económica de bienes y servicios ambientales y presentación de la metodología de Cuentas Patrimoniales
- Memoria de taller de ordenamiento territorial y Corredores Biológicos

**4.2 Convenios y apoyo a centros académicos**

- Memoria de Capacitación a profesores de Economía Ambiental de la Universidad de Panamá específicamente de la escuela Técnica de economía Ambiental en metodologías de evaluación económica de los recursos naturales.

**4.3 Creación de materiales divulgativos sobre mejores practicas (agroforestales, practicas indígenas sustentables)**

**4.4 Creación de materiales divulgativos sobre CBM**

**a. concepto de CBM**

- Presentación en Flash sobre los programas estratégicos regionales: PERTAP, PERCOM y PROMEBIO.
- Módulos de contenidos para la capacitación de Decidores nacionales
- Módulos de contenido para la capacitación de decidores locales
- Publicación de los principales impactos y lecciones aprendidas del PCCBM en el periodo 2000-2003.

**b. estado diversidad CBM**

- Documento traducido al español del libro Anfibios y reptiles de Centroamérica.

**Otros**

- 10 CD con mapas del CBM.
- 15 mapas impresos A4 del primer borrador del mapa regional del CBM escala 1:1, 500,000.
- Documento Propuesta de Organización del primer congreso mesoamericano de áreas protegidas.

- Documento Principios y lineamientos sobre conectividad ecológica aplicables en los sistemas y procedimientos de evaluación de impacto ambiental en CA, en el marco del corredor biológico centroamericano
- Publicación de los principales impactos y lecciones aprendidas del PCCBM en el periodo 2000-2003.
- Presentación en Flash sobre los programas estratégicos regionales: PERTAP, PERCOM y PROMEBIO.

#### **4.5 Registro de expertos en capacitación**

### **5. Participación, concientización y extensión**

#### **5.1 Capacitación a Socios de CBM**

##### **a. Plan de capacitación**

- Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del CBM con el foro de la sociedad civil.
- Ayuda Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del PERCBM con el foro de la sociedad civil.
- Documento de plan de comunicación del PCCBM que incluye plan de implementación y propuesta de acciones específicas de comunicación para promover un proceso participativo en al menos dos corredores biológicos piloto.
- Planes de comunicación a nivel de país acordes con objetivos del proyecto para el período oct 04 dic 05.
- Documento sobre actores y procesos sociales relevantes y diseño de estrategias de apoyo a la participación social en la construcción del CBM.

##### **b. Estudios estratégicos para capacitación**

###### **i. convenios con centros académicos**

###### **ii. cuantificación económica servicios ambientales**

###### **iii. Apoyo eventos académicos**

##### **c. Creación de folletos, afiches materiales para capacitación en mejores practicas (metodológicas, tecnológicas)**

##### **d. Desarrollo materiales educativos**

- i. afiches y tarjetas educativas sobre concepto de CBM
- ii. Libro sobre estado de biodiversidad en el CBM

##### **e. Registro de expertos en capacitación**

#### **5.2 Rescate de conocimientos e intercambios**

##### **a. Plan de intercambios regionales**

**b. Intercambios entre autoridades, productores, funcionarios AP, líderes indígenas**

- o Memoria del encuentro mesoamericano de Redes de Reservas Naturales Privadas- Intercambio de experiencias.
- o Memoria taller regional de intercambio sobre marcos jurídicos para el manejo de áreas protegidas en Centroamérica y experiencias exitosas de aplicación
- o Memoria Taller mesoamericano de intercambio de experiencias de construcción de corredores biológicos locales.
- o Memoria del Segundo Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas: Áreas Protegidas Contribuyendo a la Erradicación de la Pobreza.
- o memoria de taller de ordenamiento territorial y Corredores Biológicos
- o Documento Principios y lineamientos sobre conectividad ecológica aplicables en los sistemas y procedimientos de evaluación de impacto ambiental en CA, en el marco del corredor biológico centroamericano
- o Memoria de la consulta del PERCBM con Directores de comunicación

**c. Sistematización de intercambios**

**5.3 Educación Formal:**

**a. desarrollo de materiales educativos**

**b. modificación pensum de estudios**

**c. capacitación a maestros y supervisores**

**5.4 Capacitación y concientización pública (medios de comunicación):**

**a. desarrollo de estrategia regional de concientización**

**b. talleres de capacitación a medios de información masiva**

**c. campañas sobre el valor, las experiencias y las oportunidades del CBM.**

**5.5 Participación de grupos de interés CBM**

**a. apoyo estructural a comisiones nacionales**

- o Informe de sistematización de las experiencias generadas durante las pasantías bi, tri y multi nacionales así como los avances de cada país en el proceso de establecimiento de las Comisiones Nacionales de CBM.
- o Ayuda Memoria del Primer encuentro de Sinergias de CT en el marco de los Programas Estratégicos Regionales.

**b. consolidación espacios de participación**

**i. reuniones estratégicas de CCAP, CCAB**

## **ii. Organizaciones sociedad civil**

- Documento Estrategia de Participación para la consolidación del CBM.
- Ayuda Memoria de taller regional en colaboración con ACICAFOC: Pueblos Indígenas y Áreas Protegidas, la visión indígena con relación a las áreas protegidas y el CBM.
- Documento de propuesta de agenda común del sector indígena para ser considerada por el PCCBM y sirva de base como marco de trabajo conjunto entre este sector y el proyecto.
- Memoria del Segundo Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas: Áreas Protegidas Contribuyendo a la Erradicación de la Pobreza.
- Ayuda Memoria sobre taller de consulta de la Estrategia de Comunicación del PERCBM con el foro de la sociedad civil.

## **iii. Apoyo WCAP (red de expertos)**

### **c. reuniones, talleres y foros regionales coyunturales (Presidentes, Ministros, bi - trinacionales)**

### **d. apoyo Convenciones: CDB, CCC. Humedales, Tratado de Libre Comercio**

## **6. Armonización de Políticas - Protocolos y estrategias regionales**

### **6.1 Análisis y propuestas de políticas ambientales regionales**

#### **a. diagnostico de prioridades regionales**

- Documento de sistematización de la información y análisis de los Políticas Generales Ambientales y las de Ordenamiento Territorial aprobadas o formuladas en procesos de aprobación de los países de la región en relación a los principios regionales para la gestión ambiental y el concepto del CBM.
- Informe sobre el análisis de la regulación legal y experiencias en otras regiones de la conservación en tierras privadas.
- Documento Análisis legal del sistema centroamericano de Áreas protegidas (SICAP)
- Documento en el marco del PERCBM y PARCA.
- Documento sobre análisis comparativo del costo de aplicación de las leyes y reglamentos de las áreas protegidas en los países de la Región Mesoamericana.

#### **b. propuesta políticas ambientales**

- Cinco Manuales Operativos binacionales para el control del comercio y trafico de vida silvestre entre: Costa Rica-Nicaragua; Guatemala-El Salvador, Honduras Guatemala, Nicaragua-Honduras y Honduras y el Salvador.
- Documento Propuesta para el diseño y oficialización de instancias bi y trinacionales en el corredor biológico mesoamericano (CBM), en el marco del derecho de la integración y de la legislación de los países de la región.
- Documento Propuesta para el diseño y oficialización de instancias bi y trinacionales en el corredor biológico mesoamericano (CBM), en el marco del derecho de la integración y de la legislación de los países de la región.

## **6.2 Legislación regional y nacional**

### **a. propuesta de protocolos para CBD y CCC**

### **b. propuestas regionales de apoyo a legislaciones nacionales (eg. Especies amenazadas, servicios ambientales, etc**

### **c. Criterios de y propuestas de políticas regionales (diseño de corredores. evaluación de la Eficiencia del Manejo de Áreas protegidas, etc).**

- Ocho Documentos con Análisis del marco jurídico institucional de cada uno los ocho países para la institucionalización del CBM y de la gestión ambiental regional
- Documento de sistematización de la información y análisis del Anteproyecto de Ley Forestal de El Salvador, el proyecto de Ley Forestal de Nicaragua y las leyes Forestales del resto de los países de la región en relación a los principios regionales para la gestión ambiental y el concepto del CBM.
- Informe sobre compatibilidades y diferencias en las leyes ambientales de los países mesoamericanos en los aspectos de principal interés para el CBM: áreas protegidas, corredores biológicos, EIA, manejo de vida silvestre, ordenamiento del territorio.
- Informe sobre consolidación del marco jurídico de la región centroamericana con los convenios y tratados del SICA y otros convenios internacionales sobre medio ambiente y desarrollo.
- Guía para la aplicación del convenio citas en los puestos aéreos.
- Documento conteniendo el análisis del marco de derecho internacional y de la legislación de los países de la región, para la formación de instancias bi y tri nacionales y propuesta de consideraciones, mecanismos y procedimientos para la formulación y oficialización de instancias bi y tri nacionales sustentada en el análisis realizado.

## **6.3 Encuentros de alto nivel**

### **i. CCAD, SICA, sector privado**

### **ii. Mesa de donantes**

### **iii. Encuentros bilaterales**

### **iv. Posiciones regionales ante foros (CITES, etc)**

- Ayudas Memorias y actas de sesiones de trabajo de los CTs para establecer posiciones regionales comunes ante convenciones internacionales.
- Memoria Encuentro Mesoamericano de Agricultura y Ambiente.

### **Aplicación de legislación y marcos incentivos**

- i. compilación información en legislación e incentivos ambientales**
- ii. fortalecimiento procesos de divulgación de información**
- iii. asistencia técnica y capacitación en aplicación a legislación ambiental**
- iv. incorporación de información al Sistema de Información**