



**EVALUACIÓN FINAL
DEL PROYECTO ALIANZAS**

UICN/ORMA

CAM - 2241 00/114

América Central

Informe Final, Octubre 2008

Åsbjørn Skaaland, Nordic Consulting Group A.S.

Mignone Vega, Managua - Nicaragua

Carlos Brenes Castillo, El Bien Común, Cartago - Costa Rica

NORDIC CONSULTING GROUP

Contenido

. Resumen Ejecutivo.....	4
1. Contexto.....	7
2. RESULTADOS DEL PROYECTO ALIANZAS	9
2.1 Línea de base en las AGCs	9
2.2 Resultados logrados.....	9
3. EVALUACION DEL PROYECTO ALIANZAS	23
3.1 Impacto.....	23
3.2 Relevancia.....	28
3.3 Eficiencia.....	28
3.4 Eficacia	29
3.5 Sostenibilidad	30
4. CONCLUSIONES.....	32
5. LECCIONES APRENDIDAS.....	35
6. RECOMENDACIONES.....	36

ANEXOS

- Anexo 1: Términos de Referencia.
- Anexo 2: Plan de trabajo, AGC & personas consultadas.
- Anexo 3: Resultados registrados.
- Anexo 4: Referencias.

Listado de Abreviaciones

ACOMUITA	Asociación Comisión de Mujeres Indígenas Bribri de Talamanca
ADITIBRI	Asociación de Desarrollo Integral de Talamanca Bribri
ADITICA	Asociación de Desarrollo Integral del territorio Indígena Cabécar
AGC	Áreas Geográficas de Concentración
APPTA	Asociación de Pequeños Productores de Salamañca
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
ONG	Organización no Gubernamental
ORMA	Oficina Regional, Meso América de UICN, San Jose Costa Rica
MFA	Ministry of Foreign Affairs, Norway
MTE	Mid-Term Evaluation
NORAD	Norwegian Agency for Development Assistance
POA	Plan Operativo Anual
PFA	Pago de Servicios Forestales por Adelantado
PRISMA	Programa Salvadoreño de Investigación Sobre desarrollo y Medio Ambiente.
PSA	Pago de Servicios Ambientales.
RAMSAR	Convención Mundial sobre Humedales, firmado 1971 en la ciudad de Ramsar
RRNN	Recursos Naturales
TdR	Términos de referencia
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

Resumen Ejecutivo

El proyecto CAM-2241, CAM-00/114 - Programa Marco de Cooperación Para Mesoamérica UICN - NORAD: **ALIANZAS** ha logrado, según lo planificado establecer seis Alianzas en las tres áreas geográficas de concentración (AGC) que son binacionales. Barra de Santiago en El Salvador y Costa del Sur en Guatemala; El Gaspar en Río San Juan y Humedales en Costa Rica; y Unión para el Desarrollo de Talamanca en Costa Rica y Alianzas-Bocas en Panamá. Las Alianzas están compuestas por grupos locales que han logrado generar aprendizaje en aspectos relevantes al mejoramiento de ecosistemas vulnerables y en el manejo sustentable de recursos naturales locales.

Las Alianzas están desarrollando acciones para provocar cambios en las realidades de degradación ambiental, y se proyectan como un capital social importante en el territorio que podría institucionalizar la agenda de la gestión socio-ambiental. Los avances en cada territorio han dependido del desarrollo de los liderazgos y de las dinámicas de cada alianza. En el futuro su fortalecimiento va a estar en dependencia de la mejoría en la calidad de las agendas, de las capacidades técnicas en el enfoque de gestión ambiental, y de la apertura de los liderazgos para transar e incluir en nuevos actores del desarrollo.

Se ha logrado avanzar en las actividades de monitoreo, a través del desarrollo de estudios de valoración económica y ecológica, los cuales están en una etapa inicial de madurez, como por ejemplo, el proyecto de manejo y aprovechamiento de tortugas marinas en La Barrona, Guatemala. Se comercializan el 80 por ciento de los huevos encontrados en la playa, y el restante 20 por ciento restante, el grupo lo devuelve al mar para la protección del recurso natural. Este tipo de proyecto permite mejorar los ingresos de la familia, hacer monitoreo de la especie, y al mismo tiempo, da sostenibilidad al ecosistema vulnerable, y asegura la sostenibilidad económica del proyecto. Queda pendiente, en el poco tiempo restante que le queda al proyecto, la tarea de capitalizar e integrar estas iniciativas exitosas a los flujos de intercambio de información entre Alianzas.

Las Alianzas han adquirido destrezas técnicas y organizativas para implementar sus actividades, se destacan las destrezas organizativas, entre las que están, las de elaboración de sus Planes Operativos Anuales y procesos de rendición de cuentas financieros, entre otras. En cuanto a las destrezas técnicas es necesario fortalecer aquellas que atiendan directamente sus aportes sobre los procesos y funciones de los ecosistemas, y la calidad de vida de los pobladores. Sobre los niveles de gestión de paisajes y producción de información, valoramos que los pasos dados han sentado las bases, sin embargo, se requiere trabajar más para lograr los impactos deseados.

Se observa que las Alianzas de grupos locales han logrado incidir en la elaboración y actualización de ordenanzas locales, sin embargo, el nivel de avance es desigual en cada uno de ellos. En su mayoría se constata la articulación con los gobiernos municipales, sin embargo, en Talamanca y dos de los municipios de la AGC del norte de Costa Rica, no se han planteado en sus estrategias incidir en este nivel de gobierno. Queda pendiente avanzar en la agenda de seguimiento a la implementación de las ordenanzas aprobadas.

Si bien el Proyecto se planteó la implementación de la política de equidad de género y medioambiente suscrita por los Presidentes de la región centroamericana, hemos podido constatar que solo en El Salvador, la alianza Barra de Santiago, tiene un modelo de intervención exitoso que ha logrado avances importantes en el nivel nacional y municipal. Este ha logrado involucrar a los actores nacionales especializados y proponer las reformas de Ley necesarias para

ser implementado en cada municipalidad del país. Este mismo modelo, recientemente está teniendo impactos en la alianza Costa Sur de Guatemala.

En el resto de las Alianzas el enfoque de equidad de género se ha centrado en el incremento de la participación de mujeres en cargos de dirección, en promedio la participación de mujeres es del 30 por ciento, para cada Alianza, exceptuando el del Gaspar en Río San Juan. Un segundo elemento en el enfoque, es la aprobación de proyectos productivos que buscan mejorar los ingresos familiares y la participación productiva de la mujer. La relevancia, idoneidad y “accountability” de estos proyectos es deficiente. Por ejemplo, se han apoyado, gallineros, cocinas ahorradoras de energía y producción de productos orgánicos. Para el caso de los dos gallineros (en Costa Rica y en El Salvador), no tienen enfoque ecológico, administrativamente son deficientes y sin nociones de rentabilidad, no existen reglas de usufructo y rendición de cuentas. En el caso de El Salvador, el proyecto está en la propiedad de una de las miembros de la alianza, por otro lado, el proyecto de pimienta orgánica, que sí tendría pertinencia y el grupo está consolidado, la pimienta fue sembrada con el préstamo de otra institución años atrás y los fondos del proyecto Alianzas sirvieron para pagar esa deuda del grupo de mujeres. El déficit de “accountability” y pertinencia de los proyectos productivos debe ser superado ya que podría distorsionar los objetivos del proyecto, a lo interno de las Alianzas y en la percepción de los habitantes de la zona.

Si se hace un análisis de recursos invertidos por el Proyecto versus resultados obtenidos sobre la reducción de la degradación de los ecosistemas críticos y esto traducido en mejoras de calidad de vida, la conclusión es que los resultados son costosos. ¿Que explica esta situación? Tenemos dos hipótesis; por un lado, que la curva de aprendizaje, de cada AGC, hizo que los resultados no se concretizaran en cambios en los ecosistemas y en la calidad de vida, pero sí, en la constitución de las Alianzas y en el desarrollo destrezas técnicas y administrativas. Por otro lado, la falta de un instrumento de línea de base con indicadores cuantificables, que sirviera de sustento para la priorización de una agenda consensuada por AGC, hizo que las agendas de trabajo de las Alianzas no fuera eficientes y lograran un impacto limitado en el objetivo principal del Proyecto.

El objetivo de desarrollo del proyecto mantiene pertinencia, fundamentalmente por los déficits ambientales, sociales y económicos de estas áreas. En este sentido, el modelo de intervención del proyecto ha mostrado tener avances que apuntan al objetivo de desarrollo, limitados en el contexto de los cinco años; sin embargo, el modelo podría ser más eficiente si los espacios de diálogo e incidencia se abrieran a nuevos actores sociales y económicos, como por ejemplo, las iniciativas de responsabilidad social empresarial, lo mismo, que abrirse a sectores económicos que están invirtiendo en estas zonas. Es imposible pretender cambiar ecosistemas y mejorar la calidad de vida de los habitantes, sin plantearse influenciar el pensamiento e integrar en la agenda de los sectores económicos la agenda ambiental. En tanto, el modelo de intervención de Alianzas solo se plantea influenciar e incidir en una parte de escenario, al Estado, sus leyes y normas, -conocemos de su débil presencia en las AGC -, los resultados van a ser limitados.

Para la sostenibilidad de las Alianzas es importante invertir en el desarrollo de capacidades de gestión a partir de sus propios medios y potencialidades desde la agenda ambiental. El enfoque actual tiene mayor énfasis en la dependencia de donaciones de la cooperación. Es fundamental que las Alianzas desarrollen instrumentos que generen réditos y que financien las labores de monitoreo, incidencia y comunicación.

Se reconocen tres focos de impacto en los niveles de pobreza, cambios en los usos de los recursos naturales dentro de los procesos socio-productivos, en la dinámica del cuidado y uso del agua y la concientización ambiental de los liderazgos que busca restablecer y valorar económicamente las

funciones de los ecosistemas. Sin embargo, no vemos una estrategia clara enfocada a superar la pobreza y su vínculo con la gestión ambiental participativa en territorios.

El proyecto ha potenciado el protagonismo de los pueblos indígenas, tanto dentro de las Alianzas como en sus agendas, pueden identificarse tres áreas claves de avance: a. Rescate de prácticas propias para el buen acceso y uso recursos naturales para su subsistencia (agua, tierra, alimentos, abrigo); b. Generación de ingresos económicos mediante el uso de sistemas productivos agroecológicos y de servicios ambientales; y c. El manejo, uso y e incidencia política en el uso de ecosistemas, incluyendo acceso a servicios y/o comanejo de áreas protegidas, principalmente la gestión ambiental desde la visión indígena de sus territorios. Está pendiente sin embargo, precisar en el modelo de participación y gestión ambiental los lineamientos estratégicos de los pueblos indígenas.

El programa planeado por 2009-2012 de UICN ha sido analizado y nuestras conclusiones son que este es más un documento de política que un documento de proyecto. Este documento no plantea el tema de una línea de base e indicadores para evaluar los cambios generados por el mismo. Adicionalmente a este tema, una segunda condición para recomendar continuación del proyecto Alianzas es el desarrollo de metas para reducir la degradación del medio ambiente y la pobreza, lo cual podría considerarse como de relevancia aceptable, efectividad y eficiencia. De esta forma el seguimiento debería enfocarse en el grado de cumplimiento de las metas que se han alcanzado.

1. Contexto

La cooperación entre Noruega y la UICN para el trabajo en América Central se remonta al mismo origen de las actividades de la UICN en esta región. El establecimiento de actividades permanentes de UICN en la región en 1987 se realizó con el apoyo financiero de los Gobiernos de Suecia y Noruega. Desde entonces, y en forma casi ininterrumpida, Noruega ha apoyado las acciones de la UICN en la región a través de diversos proyectos que financiaron actividades en humedales, zonas costeras, manejo productivo de vida silvestre, uso sostenible de recursos naturales, planificación del desarrollo sostenible y otros.

El proyecto Alianzas dio inicio en el año 2001 con la elaboración participativa del “Estudio de Línea Base”, en tres Áreas Geográficas de Concentración (AGC) de UICN ORMA con alcance transfronterizo. El estudio incluyó la región ubicada en la costa Pacífica contigua de Guatemala-El Salvador, la porción suroeste de la cuenca del Río San Juan (Nicaragua-Costa Rica) y la Costa del Caribe en Talamanca-Bocas del Toro (Costa Rica-Panamá).

Talamanca – Bocas Del Toro

El AGC Talamanca – Bocas del Toro se extiende a lo largo de la costa del mar Caribe desde el parque nacional Cahuita en Talamanca, Costa Rica hasta Chiriquí Grande en Bocas del Toro, Panamá. El polígono del Área cierra con la isolínea de 30 m de profundidad y una línea imaginaria paralela a la costa, ubicada 10 km. tierra adentro de la misma. El relieve es en general plano, con algunas ondulaciones propias del pie de monte caribeño de la Cordillera de Talamanca. El régimen climático del área es tropical sin estación seca. Lluve regularmente todos los meses del año, con ligeras bajas en marzo y octubre. Las temperaturas son elevadas debido a la escasa altura del área y la humedad ambiental también es alta.

Río San Juan

El AGC Río San Juan se encuentra en el sureste del Lago de Nicaragua y la parte alta del curso del Río San Juan, que conduce las aguas de dicho lago hacia el mar Caribe. El AGC comprende los Municipios de San Miguelito y San Carlos en Nicaragua, mientras que en Costa Rica incluye a los Cantones de Upala, Guatuso y Los Chiles. El AGC está dominado por el Lago de Nicaragua y el Río San Juan. Se trata de una zona relativamente plana y baja. Existen algunas colinas suaves en las zonas más alejadas del Lago y también amplias zonas bajas inundadas que conforman extensos e importantes humedales de agua dulce, principalmente Guatuso y Caño Negro. El archipiélago de Solentiname, en el Lago de Nicaragua también está incluido. El régimen climático del ACG corresponde al trópico bajo húmedo, sin estación seca, aunque se verifica una marcada caída de las lluvias entre enero y mayo.

Río Paz

El Área Geográfica de Concentración Río Paz se extiende a lo largo de la costa del Océano Pacífico desde Monterico (Guatemala) hasta Barra de Santiago (El Salvador). El AGC está formado por las cuencas hidrográficas de los cortos ríos de la zona, y por la cuenca baja de otros mayores como el mismo río Paz que sirve de frontera entre Guatemala y El Salvador. En la zona marina se interna en el océano hasta la isolínea de 30 metros de profundidad. El relieve se caracteriza por dos áreas bien definidas. Por un lado se tiene la llanura costera, en general estrecha y por otra parte están las laderas propias de las cuencas medias y altas de los ríos que forman el AGC. El clima predominante en la región es el tropical con estación seca, que se caracteriza por la alternancia de estaciones secas (diciembre a mayo) y lluviosas (junio a noviembre).

Los objetivos del Proyecto “Alianzas” son:

Objetivo de desarrollo:

Alianzas de grupos locales fronterizos gestionan de manera sustentable ecosistemas claves de Mesoamérica mejorando así la calidad de vida de los habitantes en sitios específicos.

Objetivo del proyecto:

Alianzas de grupos locales fronterizos en sitios específicos de Mesoamérica inciden en políticas locales, nacionales y regionales a favor del uso sustentable de los recursos naturales.

Noruega ha dado apoyo a la implementación de proyectos por UICN-ORMA desde 1987. El convenio actual, “Programa Marco UICN/NORAD – Mesoamérica” (“Alianzas”), es por un monto de NOK 35 millones por un periodo de cinco años, de 2004-2008, terminando en diciembre 2008, basado en un presupuesto de USD 4,332,000.

En el 2008 se completa el período del Programa Intercesiones de la UICN que abarcó desde la Asamblea General de 2004 en Bangkok hasta la Asamblea del 2008 en Barcelona. En este mismo año, 2008, se está llevando a cabo una negociando entre el MFA de Noruega y UICN ORMA para un posible apoyo al Programa Mesoamericano de UICN 2009-2012. Es en este contexto que se explica una evaluación temprana del programa, contar con una base de análisis para la negociación.

Los Términos de Referencia incluidos en el anexo 1, establecen el marco general de esta evaluación. El Equipo de evaluación ha colectado y revisado información cualitativa, y cuantitativa necesaria para cumplir con los objetivos de la evaluación. Las fuentes de información han sido: documentos claves y los testimonios de los mismos actores del proceso, es decir organizaciones miembros, representantes de municipios, líderes políticos y técnicos, funcionarios de UICN y beneficiarios del Proyecto. El plan de viaje y la lista de personas y grupos consultados están disponibles en el anexo 2.

La metodología del equipo evaluador se basó en la revisión documental del proyecto, el listado básico recomendado en los Términos de Referencia y el conjunto de documentos técnicos y de seguimiento al proyecto producidos en los cinco años; se facilitaron sesiones de dialogo con cada uno de las Alianzas quienes evaluaron el cumplimiento de cada uno de los resultados comprometidos por el proyecto. También sostuvimos sesiones individuales con técnicos y liderazgos de UICN y su grupo asesor. Las preguntas aplicadas en la metodología y los resúmenes de cada sesión están incluidos en el anexo 3.

Esta evaluación tomó lugar entre 25 de agosto y 11 de septiembre 2008, con una presentación de hallazgos en la Embajada de Noruega el 17 septiembre 2008. El equipo evaluador fue integrado por Åsbjørn Skaaland, Ingeniero y Economista; organización y operaciones, Mignone Vega, Socióloga; especialista en gobernabilidad y comunicación, y Carlos Brenes Castillo, Sociólogo; especialista en medio ambiente y ecosistemas. Las conclusiones y opiniones expresadas en el presente documento son responsabilidad exclusiva de los autores. No reflejan necesariamente las opiniones de MFA o UICN.

2. RESULTADOS DEL PROYECTO ALIANZAS

2.1 Línea de base en las AGCs

En 2001 con el apoyo económico de NORAD se elabora el “Estudio de Línea Base”, en tres Áreas Geográficas de Concentración (AGC) ubicadas en áreas binacionales; la costa pacífica de Guatemala y El Salvador, la porción suroeste de la cuenca del Río San Juan de Nicaragua y Costa Rica, y la costa del Caribe en Talamanca y Bocas del Toro, de Costa Rica y Panamá.

El documento de Línea de Base (LB), citando a UICN en sus comentarios al borrador del Informe de evaluación final del Proyecto Alianzas especifican que la LB produjo el análisis situacional a nivel de las áreas geográficas de concentración”, este analiza tres dimensiones, la ambiental, el uso de los recursos naturales y la dimensión humana. La parte más débil de este estudio es la ausencia de mapas de degradación ambiental y de pobreza, lo mismo que la forma en que están contruidos los indicadores, estos no permiten su cuantificación en el tiempo. Llama la atención como se invirtió muchos recursos en el desarrollo de un instrumento de análisis de partida, pero no se garantizó su calidad técnica para el seguimiento, con este objetivo es que se invierte en la construcción de este tipo de instrumentos.

Una vez aprobado el proyecto, la LB fue abandonada, no se hicieron intentos por su perfección o medición posterior. En tal sentido, UICN afirma que la línea de base fue aprobada por las partes y sirvió de base para la elaboración del proyecto y de su marco lógico. Sin embargo, en la evaluación de medio término, el equipo evaluador apuntó la necesidad de contar con un sistema efectivo de seguimiento y un marco lógico, que enlazara las actividades del proyecto con los resultados comprometidos con el donante. Específicamente se recomendó revisar los indicadores del marco lógico para incorporar los temas transversales, reducción de pobreza, equidad de género y medio ambiente. Para subsanar esta recomendación UICN elaboró planes estratégicos por alianza, y los planes operativos anuales se desarrollaron a partir de este marco estratégico.

Debido a los cambios en la vida del proyecto, el abandono de la LB y su falta de precisión, pactada según UICN con los donantes, es que para el equipo evaluador resulta imposible cuantificar cada resultado con su “benchmarks” en el tiempo. Se reportará por tanto, a partir del marco de los ocho resultados, de la evaluación documental, la percepción de los socios en el territorio y la observación in situ, en cada una de las AGC. A continuación hacemos una valoración de cada uno de los ocho resultados pactados.

2.2 Resultados logrados

El análisis de la descripción del cumplimiento de cada uno de los resultados, es basado en revisión documental, sesiones grupales de evaluación con UICN, sesiones individuales y grupales con los miembros de las Alianzas, y entrevistas a expertos, funcionarios de gobiernos locales y nacionales en algunos casos y a organizaciones locales con experticia en la temática del proyecto. Los gráficos al fin de cada capítulo muestran las opiniones de los miembros de cada Alianza evaluada. Valor 3 indica “Muy Bueno” resultado, 2; “Bueno”, 1; “Regular” y 0; “Nada”. Cada grupo se autoevaluó. Las preguntas usadas para las sesiones grupales de evaluación con cada Alianza, un breve resumen de las opiniones expresadas están en el anexo 3. A continuación presentamos la valoración del cumplimiento en cada uno de los ocho resultados del Proyecto Alianzas.

2.2.1 Resultado 1: *Alianzas de grupos locales conservan o usan sustentablemente recursos naturales en distintas Áreas Geográficas de Concentración para mejorar sus condiciones de vida.*

INDICADORES

- Seis alianzas o consorcios locales establecidos y fortalecidos en tres Áreas Geográficas de Concentración (AGC)
- La acción de los consorcios ha minimizado la degradación de ecosistemas críticos al menos en un sitio o paisaje clave de cada AGC
- La acción de los consorcios ha logrado que un ecosistema clave se encamina a procesos sustentable en un sitio de cada AGC
- Las mujeres ocupan el 50 % de las posiciones de toma de decisión en las alianzas o consorcios locales de las AG.
- Los consorcios locales extraen lecciones provenientes de su propia experiencia y las ponen a disposición de otros.
- Decisores locales participan en un ciclo anual regular de eventos de lecciones aprendidas organizados con fuerte participación de organizaciones locales.

El logro más importante, constatado en los 6 Alianzas, es el nivel de conciencia ambiental que están logrando entre las organizaciones e instituciones pertenecientes a las Alianzas, además de estar procurando cambiar los hábitos y costumbres de la gente, a través de varias maneras de hacer un mejor uso de los recursos naturales.

La iniciativa de Planes de Ordenamiento Territorial, apunta de manera estratégica a las causas principales del deterioro de los ecosistemas así como a facilitar condiciones que lo hagan posible, y a generar capacidades de gestión ambiental del territorio en conjunto con los actores.

Otras iniciativas en marcha, como protección de archipiélagos, el manejo, conservación y mejoramiento de la tortugas marinas, y su habiudad con participación comunitaria en la cosecha, cuidado y monitoreo. Otros ejemplos son mejoras de los sistemas de recolección de desechos sólidos, además de un trabajo complementario de educación ambiental en escuelas y colegios, también contribuyen, pero todavía se requiere de otras acciones complementarias para que incidan efectivamente en la calidad de vida de los pobladores y lograr los resultados del proyecto.

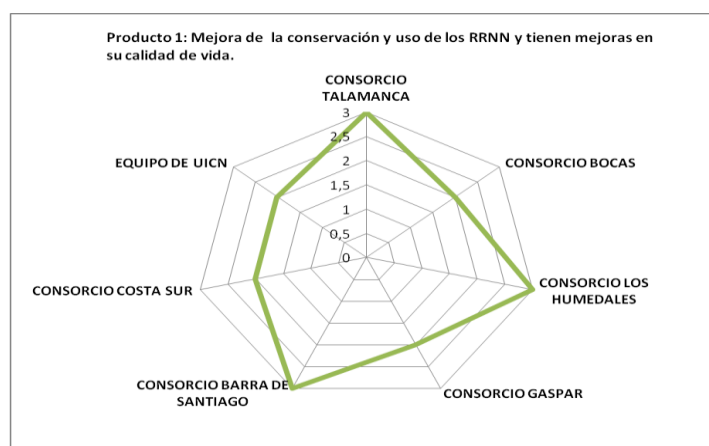
La iniciativa para el fortalecimiento crítico de ecoturismo, el sistema propio de cultivo de cacao asociado a Asociación de Desarrollo Integral de Talamanca Bribri (ACOMUITA), el acceso a Pago de Servicios Ambientales (PSA), y Pago de Servicios Forestales por Adelantado (PFA), son avances importantes, con una buena gestión ambiental. Se está trabajando en desarrollar instrumentos precisos de valoración y medición de su aporte en la mejora de la calidad de vida y al uso sostenible de los ecosistemas. Lo más destacable es la organización, agenda y accionar colectivo a través de la recuperación de fuentes de agua, mediante actividades de reforestación que incide directamente en la calidad del agua de consumo humano.

Otro de los ejes estratégicos que se observa de manera diferenciada en las seis Alianzas, es alrededor de los modelos productivos dominantes, y los modelos de desarrollo implícitos, (centrados entre otros en la producción de piña, caña, cítricos, ganadería, arroz, y ahora minería a cielo abierto) sobre los que se busca incidir para cambiar a favor de los ecosistemas. Se destaca la integración de sectores de ganaderos en la Alianza Costa Sur, y buscando dar pasos adelante en el manejo de sistemas silvopastoriles que ayuden a frenar y recuperar la degradación de los ecosistemas que las prácticas ganaderas tradicionales provocan.

Acciones de cuidado, conservación, recuperación y uso responsable apuntan hacia ir más allá de la incidencia tradicional en el uso de los recursos. Eso se muestra como las moratorias forestales a todas las especies forestales, el trabajo sobre los manglares con su recuperación e investigación local, las responsabilidades y tareas de regulación y vigilancia de los recursos naturales, el fuerte apoyo a una estrategia de manejo de desechos sólidos, y de aguas residuales vertidas al Gran Lago. Las Alianzas están paralelamente procurando mayor inversión en los medios de vida, y por

tanto generar instrumentos económicos para la sostenibilidad local como garantía de mejorar la calidad de vida de la gente, aunque se requiere de mayor articulación entre estas acciones en estrategias articuladoras y dinamizadoras.

Resumiendo, las Alianzas están comenzando a desarrollar acciones para provocar cambios en las realidades de degradación ambiental, estableciendo las Alianzas como un fuerte capital social, que progresivamente profundiza en los alcances de la gestión socio ambiental. Podemos reconocer que existe un avance cualitativo de acuerdo a las dinámicas de cada Alianza. Hay que elevar la calidad de las agendas y las capacidades técnicas para este fin, bajo el enfoque de gestión ambiental del territorio para lograr impactar claramente en el manejo de ecosistemas y mejorar la calidad de vida de los pobladores de las AGCs. La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 1. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3)



2.2.2 Resultado 2: Alianzas de grupos locales y otros actores claves monitorean y valoran ecosistemas claves como apoyo a la toma de decisiones a distintos niveles.

INDICADORES

- Cada alianza o consorcio opera un sistema de monitoreo de ecosistemas clave en su AGC, desarrollado en forma participativa y conjunta con otros actores claves
- Por lo menos se habrá completado un estudio de caso de valoración ecológica y económica de un ecosistema, desarrollado en forma participativa y conjunta con otros actores claves
- Los consorcios usan la información del monitoreo y valoración para sus decisiones y también para intercambios con otros grupos y decisores.

En las seis Alianzas existen diversas iniciativas de monitoreo, ya sea generadas por el proyecto o como parte de otras iniciativas que están implementándose en los territorios. Algunas de ellas se realizan monitoreo sobre especies o funciones ecológicas específicas, como; las de manatíes, actualización de fichas RAMSAR, de especies indicadoras en los Guatusos como los casos de Jabirú y el Jaguar. Se está gestionando el establecimiento de un sistema de monitoreo de aves en el Refugio Caño Negro, de aves en los manglares, para valorar los cambios y efectos de la deforestación, y muy puntualmente de procesos experimentales de repoblación de mangle con fines de aprendizaje. Pudimos identificar otras iniciativas más amplias, como el monitoreo de aspectos ambientales y sociales del sistema de producción de APTA; el monitoreo de territorios indígenas: el diagnóstico de aguas, el efecto sobre la importancia de impulsar el comanejo de aéreas protegidas, y el monitoreo participativo de los bosques de galería.

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

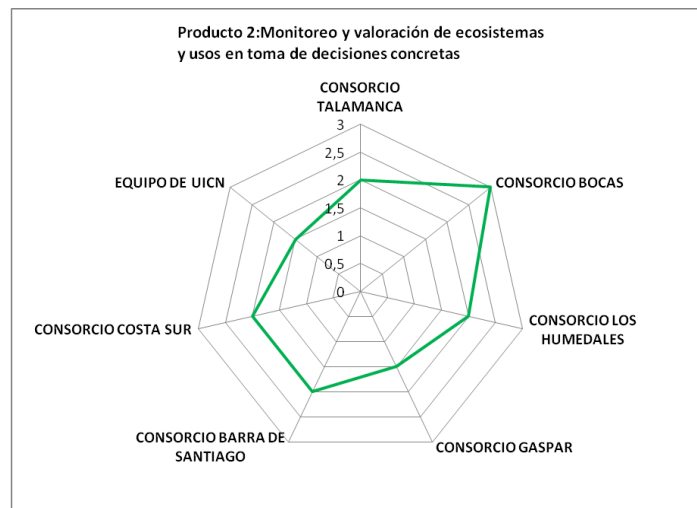
También se tienen iniciativas de monitoreo de impactos como; las amenazas de hidroeléctricas; crías de peces en jaula, extracción de pesca del pez Gaspar, el diagnóstico florístico, en especial la reducción de su cobertura, las especies invasoras, de la cuenca del Río Paz. Eso con el objetivo de evitar impactos negativos en zonas de mayor vulnerabilidad ambiental ante inundaciones o desbordes del río, de desechos sólidos en los ríos y playas.

Aunque son monitoreos puntuales recién comienzan a establecer capacidades de monitoreo permanente y se avanza en esa dirección, por medio de acciones de capacitación e intercambio de experiencias como las de las Alianzas de Bocas (los Nazo) y Talamanca, sobre monitoreo biológico y ecológico, que apuntan a la formación de para-taxónomos, ya comienzan cuidadosamente a alimentar procesos de toma de decisiones.

Se hizo una valoración económica de Gandoca Manzanillo que alimentó la toma de decisiones de la alianza y los actores estatales. También se hizo una valoración estratégica del Comanejo del Parque Nacional de Cahuita, con el comité agrícola y ambiental de Cahuita, que retroalimentó la participación de nuevos actores, donde se “retoma”, la importancia de la valoración ambiental, *“No basta con un fuerte y permanente organización, sino sabemos valorar el capital ambiental que tenemos”*.

Se ha constatado el uso de diversos estudios, para la toma de decisiones, en la incidencia con gobiernos locales, cámaras legislativas y otras instancias como los de los humedales y fuentes de agua, el recurso hídrico en su conjunto. Igualmente el estudio-diagnóstico del corredor biológico fronterizo como base y sustento para la declaratoria de Reserva de la Biosfera del área de humedales, con las consecuentes restricciones a modelos productivos amenazantes al ambiente.

La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 2. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3)



Resumiendo, se ha logrado avanzar en las actividades de monitoreo, con diversas iniciativas, lo cual está comenzando a crear conciencia en los actores y las Alianzas de la importancia de este instrumento, y creando las capacidades de aprovechamiento y uso de algunos sistemas de monitoreo. Los estudios de valoración económica y ecológica, realizados por las Alianzas, tanto al inicio del proyecto, como en esta fase de cierre, así como su tratamiento analítico en el seno de la red de líderes ambientales, son avances importantes de cara al cumplimiento del resultado esperado. El proyecto de manejo y aprovechamiento de tortugas en La Barrona, Guatemala, es un

buen ejemplo. Con una comercialización de 80 por ciento de los huevos encontrados en la playa, y 20 por ciento restante devuelto al mar, este manejo hace más sustentable este vulnerable ecosistema, al mismo tiempo que mejora los ingresos de las familias. Este esquema de incentivos mutuos que genera sostenibilidad ambiental y socioeconómica del proyecto.

Queda pendiente redoblar esfuerzos tanto para capitalizar e integrar las iniciativas existentes en cada alianza, como favorecer los flujos de intercambio de información, hasta lograr el resultado esperado. Igualmente es necesario retomar la valoración ecológica y económica de aquellos ecosistemas que movilizan las acciones de los actores en cada territorio.

2.2.3 Resultado 3: *Alianzas de grupos locales han adquirido las destrezas organizativas y técnicas que necesitan para sus actividades.*

INDICADORES

- Los consorcios y organizaciones han fortalecido sus destrezas para la gestión de proyectos, gestión de paisajes y ecosistemas, equidad social y de género, monitoreo y evaluación y las emplean en sus actividades regulares.
- Todos los participantes del Programa tienen acceso a información y datos relacionados con ecosistemas clave.

La destreza desarrollada más importante es la de *“trabajar juntos”*, en Alianzas con otros grupos, alrededor de una agenda ambiental, que enriquece las formas tradicionales de otras experiencias asociativas de los grupos locales. Coordinar es el reto más grande, pero todavía requiere más trabajo y más tiempo para consolidarse, diagnosticando, planeado y ejecutando colaborativamente acciones. Se construyen consensos entre organizaciones y líderes de diferentes posiciones ideológicas gracias a la agenda local ambiental. Fue significativo lo expresado en la Alianza de Barra de Santiago, El Salvador *“No hemos permitido que las diferencias ideológicas y partidarias nos separen”*. El impacto, directamente observado en las Alianzas ha sido el ir *“fertilizando y animando, aumentando la autoestima, para amarrarse en un plan y estrategia local en la que se va trabajando poco a poco.”*

Se identifica como una contribución de la Alianza a esta forma de trabajar, el desarrollo de destrezas en forma integrada en lo que se identificó, en la alianza el Gaspar, como la triple A: armonizar intereses ambientales y sociales, articular diversos actores, no gubernamentales y gubernamentales, en la alianza, y aplicar acciones complementarias, cada quien en su campo y espacio. *“La destreza de jalar juntos, pero no revueltos”*

La capacitación en equidad de género, ha favorecido tanto la mayor participación de mujeres como la incorporación y conformación de grupos de jóvenes, conjuntamente con las otras Alianzas, y las capacidades de ellos para entrelazarse, gestionar acciones y recursos.

Se ha desarrollado destrezas organizativas para elaborar sus planes estratégicos consensuados, lo que provoca que la calidad del trabajo de las Alianzas tienda a mejorar, y señalar nuevos retos de capacitación, como en el caso de la educación ambiental. Se han venido fortaleciendo las capacidades de organización para la incidencia, como en el caso del enfoque de equidad de género y las ordenanzas municipales.

Con el desarrollo de la red de líderes, como espacio de diálogo y co-aprendizaje entre líderes de las Alianzas, se cultivan nuevas destrezas y habilidades, para incidir localmente, al igual que con el apoyo para ampliar los consejos de vecinos en las áreas indígenas talamanqueñas, como organizaciones de base de los dos gobiernos indígenas de ADITIBRI y ADITICA.

Se identificaron una gran diversidad de destrezas técnicas, por ejemplo: reforestación, siembra de pimienta, cocinas Lorena, cría de gallinas, replantación de mangle, que requieren de un referente

INDICADORES

- Las alianzas o consorcios incluyen a decisores y otras personas relacionadas con la gestión de ecosistemas clave en eventos de concientización y capacitación
- Las agendas de trabajo de gobiernos locales adoptan políticas para la gestión de ecosistemas que se traducen en ordenanzas municipales y otros instrumentos de gobierno local
- Las alianzas o consorcios ejecutan acuerdos de trabajo conjunto con los gobiernos locales dirigidos a la gestión de recursos naturales con enfoque eco sistémico

Sobre el primer y segundo indicador, se pudo constatar que la mayoría de las Alianzas han logrado incidir en la elaboración y actualización de políticas y mecanismos en el nivel local. Solo en el caso de Humedales y Talamanca, las Alianzas del norte y sur de Costa Rica, no conocimos de ninguna ordenanza promovida. En estos dos casos la relación con las municipalidades es conflictiva y polarizada. Aun que la líder de la Alianza de Upala (uno de tres líderes) ha logrado trascender esta polarización, actualmente ella es miembro del Corcel municipal, espacio de dialogo local. En Talamanca se incluyeron en la Alianza a los dos gobiernos indígenas de la zona (Ver: Tabla 2.1).

Para los casos donde si avanzaron en este indicador la agenda de trabajo cubrió, declaratoria de reservas, como en el caso de la Isla Pájaros del Municipio de Bocas del Toro y la de Humedales de Chiriquí Grande; de moratorias forestal y de pesca y protección de especies como la del Gaspar en Río San Juan, y la Ordenanza que prohíbe el uso de motocicletos para proteger a las tortugas marinas, en Guatemala. Para el caso de Humedales y Talamanca Costa Rica, la agenda de actividades de la alianza se centró en la denuncia de abusos con relación a la trasgresión de la Ley Ambiental.

Un segundo esfuerzo se orientó al fortalecimiento y creación unidades ambientales locales. En este sentido se ve un gran esfuerzo por parte de las Alianzas, sin embargo, es un resultado en proceso, la institucionalización de las unidades ambientales y la influencia sobre la agenda están pendientes. Existen Tres unidades ambientales en Bocas, una secretaria ambiental en San Carlos, cuatro en el Salvador y una para la mancomunidad en Guatemala. Para Humedales y Talamanca MINAE, entidad nacional rectora del Medio Ambiente, su técnico es miembro activo de las Alianzas.

Tabla 2.1 Tipo de organizaciones integrantes en las Alianzas

Tipo de Organizaciones	Bocas Panamá	UDT Costa Rica	Humedales Costa Rica	Gaspar Nicaragua	Barra de Santiago El Salvador	Costa del Sur Guatemala
Grupo mujeres	6	1	5	1	1	18
Grupo jóvenes	1	0	2	2	0	12
ONG	2	2		4	2	5
Gobierno central	2	1	2	2		3
Gobierno local	3		2	2	4	5
Indígenas ¹	24	3	3			0
Productores		1				
Organización local ²	3		15		4	2
Cooperativa			1	6		2
Asociaciones				1		3
Cooperante internacional				1		
Total	41	8	30	19	11	50

Sobre el tercer indicador, el acuerdo de trabajo público-privado más maduro es la creación de

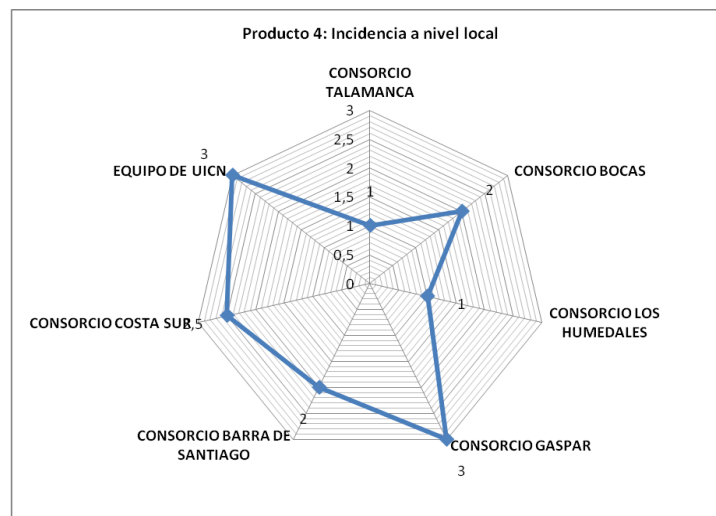
¹ Indígenas se refiere a la participación de dos Gobiernos Indígenas, ADITIBRI y ADITIVA.

² Se refiere a las Juntas de Vecinos.

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

Mancomunidades para el manejo de desechos sólidos, este es el esquema compartido de acuerdos de trabajo conjunto, dirigido a la gestión de recursos naturales. En Bocas hay un acuerdo tripartito donde participan el cien por ciento de los municipios, el gobierno central y la alianza. Y en El Salvador participan los municipios de Ahuachapán Sur y la alianza. Este es un indicador que no se logro completar, está en desarrollo.

Queda pendiente avanzar en la profundización de las agendas, el seguimiento a los avances en términos de ordenanzas y mecanismos gestionados. Es importante anotar que no existe una agenda explicita consensuada que en el futuro quisieran impulsarse. Es fundamental acordar una agenda básica de políticas locales donde se desea incidir y contar con las capacidades técnicas para darles seguimiento. La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 4. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3).



2.2.5 Resultado 5: Alianzas de grupos locales han evaluado en sus sitios los impactos de políticas nacionales y regionales promovidos por UICN o apoyados por ella

INDICADORES

- Los consorcios locales en conjunto con actores claves han analizado participativamente la aplicación en sus Áreas Geográficas de Concentración de las principales políticas nacionales y regionales de manejo de recursos naturales promovidas por UICN
- Un documento de sistematización elaborado por los consorcios locales evalúa mediante al menos 3 experiencias concretas el grado de influencia de políticas nacionales y regionales promovidas por UICN dentro de los procesos de las AGC

Referente al cumplimiento del primer indicador hemos constatado que las Alianzas si bien no identificaron cual era el set de políticas, que promueve UICN, sí han implementado, no evaluado, dos de las tres políticas. Nos referimos a la Política de Ordenamiento Territorial y de Equidad de Género, esta ultima en menos medida, solo se ha logrado implementar en El Salvador.

El segundo indicador está en proceso, actualmente la sistematización más avanzada, es la del proceso seguido en Bocas del Toro y según la empresa consultora a cargo, probablemente el producto final está a dos meses de su finalización.

En este marco, se contabilizaron tres planes de Ordenamiento Territorial en Bocas, dos planes ambientales y uno regional en Río San Juan. Un plan integrado mancomunado de desechos sólidos en Guatemala. Estos dos últimos se formularon con la participación de las instituciones del Estado y de los gobiernos locales. Además, están el Plan de Manejo del Humedal de Medio Queso

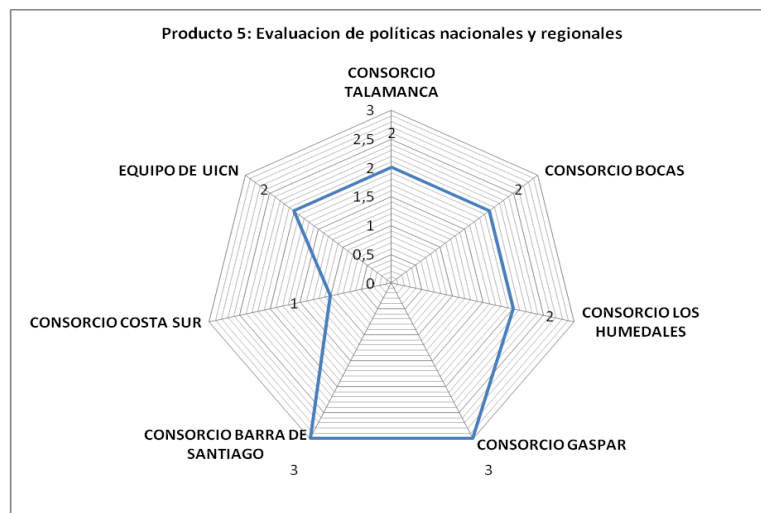
en Costa Rica y el Plan de Desarrollo de Talamanca, Estos dos últimos muestran debilidades fuertes en ninguno de los dos casos se tomaron en cuenta a las autoridades del municipio y los sectores económicos de la zona.

Sobre la Política de Equidad de género, globalmente pudimos observar que el discurso de la equidad de género se expresa libremente, los liderazgos femeninos y masculinos hablan de su importancia. Sin embargo, para las Alianzas de Panamá, Costa Rica y Nicaragua no se logra constatar una metodología para aplicar el enfoque.

Las Alianzas con mayores logros en esta área son las de San Salvador y Guatemala. Ellas han avanzado en crear por Ley--proponiendo reformas al Código Municipal--las unidades Municipales de la Mujer, elaborar sus Términos de Referencia y una guía de implementación. Este proceso fue apoyado por el Ministerio del Ambiente, rector de la aplicación de la política y el Instituto de la Mujer, lo cual da sostenibilidad al modelo.

El municipio de Francisco Menéndez, en El Salvador, es el pionero y generador del modelo, actualmente está siendo implementado en cuatro municipios en El Salvador y cinco en Guatemala. En síntesis, han capitalizado un modelo de fácil implementación que podría ser la guía para el resto de Alianzas.

La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 5. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3).



2.2.6 Resultado 6: Gobiernos nacionales cuentan con experiencias y lecciones aprendidas en las AGC para actualizar o generar políticas y legislación nacional y acuerdos regionales sobre gestión ambiental

INDICADORES

- Consorcios locales en conjunto con grupos ambientales regionales y nacionales elevan propuestas locales de políticas de recursos naturales a decisores de los ámbitos nacional y regional
- Representantes de los consorcios locales de las AGC participan en procesos de formación y ejecución de políticas nacionales y regionales apoyados por la UICN
- Al menos un caso sistematizado sobre el uso de experiencias y lecciones locales generadas por los consorcios en la generación o actualización de políticas nacionales o regionales de manejo de recursos naturales

Sobre el cumplimiento del indicador uno y dos, se contabilizan cuatro de seis Alianzas con

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

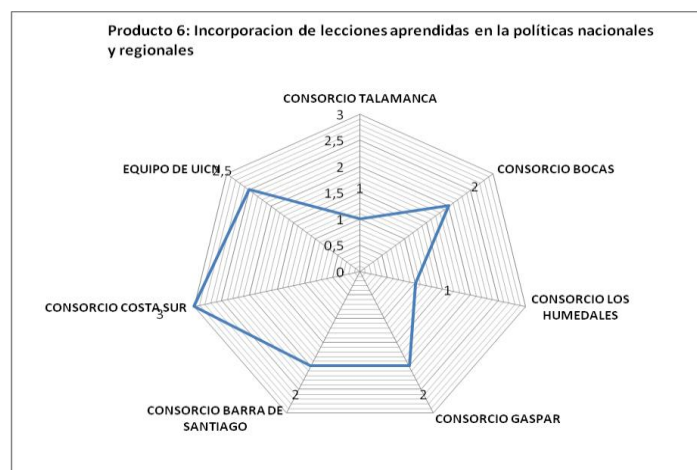
ecosistemas gestionados, los Humedales de San San Pond Sak y Gandoca Manzanillo (RAMSAR), Proyecto Cuenca Río Sixaola; los Humedales fronterizos de Los Guatuzos (Reserva de Biosfera Binacional) y la Cuenca baja del Río Paz y humedales de zonas costera (RAMSAR), Proyecto CCAD-AECI. Está en etapa de redacción la sistematización del caso de ordenamiento territorial y plan de manejo de Bocas del Toro.

También se retoman en el cumplimiento del indicador los esfuerzos de todas las Alianzas de visibilizar la agenda social y ambiental en los ámbitos nacional y regional. Se contabilizan las declaraciones de los Parlamentos I y II, de las Comisiones Ambientales Legislativas de Panamá y Costa Rica; Y las Cartas de Los Ríos enviadas a los Parlamentos desde las Alianzas binacionales del Río San Juan y la Carta del Río Paz. En estas Cartas se plantea una agenda global y demandas sobre la situación ambiental y social de estas zonas. La alianza de Guatemala, también elaboró una propuesta de Código de Conducta y buena gobernanza para ser aplicado en el marco binacional El Salvador-Guatemala, el cual está actualmente en estudio por el Parlamento.

Referente al tercer indicador, no encontramos ninguna sistematización hecha sobre estos procesos y sus lecciones aprendidas.

En términos de incidencia política y visibilización de la agenda ambiental en el ámbito nacional es la Alianza de Bocas, donde lograron mayores avances. Han logrado que una sub-comisión legislativa constituida por 3 diputados, de seguimiento, sea enlace, y monitoree en situ los acuerdos legislativos. Las Alianzas también han estado envueltas en las discusiones nacionales de otras políticas y leyes, y han aportado a su elaboración por los vínculos que han ido logrando en estos espacios nacionales, fundamentalmente en Asambleas Legislativas.

Sin bien los actores sociales se han desenvueltos en diferentes niveles de gobierno y con actores políticos, carecen de estrategias de mediano plazo y articuladas entre niveles. No pudimos ver una agenda articulada y desarrollada en el tiempo, cuales temas han culminado y cuales serian sus prioridades en el futuro. La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 6. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3).



2.2.7 Resultado 7: Alianzas de grupos locales desarrollan y ejecutan estrategias de comunicación que las relacionan entre ellas, con otras redes temáticas y con procesos de formulación de políticas a nivel nacional, regional y global

INDICADORES

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

- Todos los participantes del Programa tienen acceso a información clave y a datos relacionados con redes regionales temáticas claves y con procesos de formulación de política
- Cada consorcio desarrolla y ejecuta una estrategia de comunicaciones en cada AGC dirigiendo mensajes a audiencias específicas
- El Programa desarrolla y ejecuta una estrategia regional de comunicaciones que integra oportunidades para la interacción de los consorcios con la UICN y otras organizaciones de los ámbitos mesoamericanos y globales.
- El 80% de los miembros y socios de la UICN están incluidos en la red de intercambios de información y experiencias del Programa

La valoración del cumplimiento del indicadores uno, es que está en proceso, no existe una norma explícita de acceso a la información, y de los niveles que debe de cubrir. Solo en uno de las Alianzas, en Bocas del Toro Panamá, explicitaron una política interna clara de transparencia con la información, en su Página Web publican los estudios especializados y las finanzas de la alianza por ejemplo.

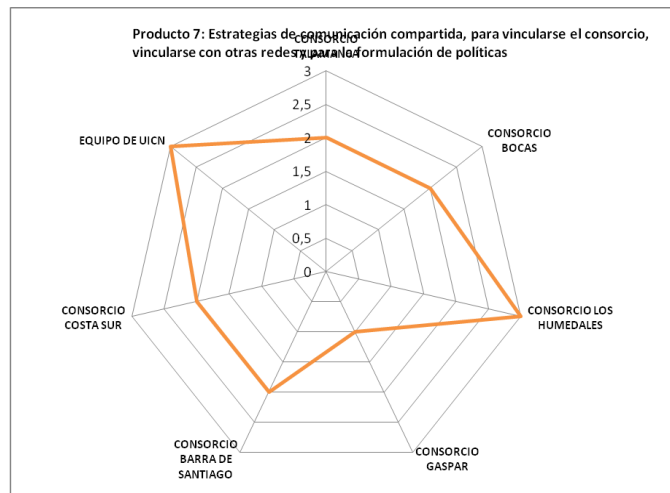
Sobre el indicador dos, cinco de seis dijeron no tener estrategia de comunicación, Río San Juan dijo que la tenía, pero que no estaba en implementación. Más bien, las Alianzas han desarrollado instrumentos de comunicación y una infraestructura básica para reportar sus actividades y posicionar al Proyecto y a la UICN. El uso de la Web es limitado para los que han superado la brecha tecnológica.

Todas las Alianzas han desarrollado instrumentos de comunicación, los grupos identificaron que hacían uso de medios de comunicación local con programas de radio, de televisión, boletines publicados por ellos o revistas privadas que ellos influyen. También se mencionó, más para el caso de los grupos juveniles la existencia de Blogs en la Web y que les integra en red en la región. Han impreso brochures y afiches, que posicionan la Alianza y a la UICN. Y es a través de los encuentros binacionales y regionales donde obtienen experiencias compartidas y documentación sobre el avance de las otras Alianzas, no necesariamente a través de las redes en Internet, muy pocas personas mencionaron este como fuente de información. Solo en Alianzas Bocas, anotamos una política activa de acceso a información y transparencia, ellos tienen su propia P-Web donde colocan sus estudios y evaluaciones, también transparentan lo relacionado a las finanzas de la Alianza, y están vinculados a otras redes en la región y en Estados Unidos.

De las seis Alianzas consultados, cinco cuentan con Comisiones de Comunicación en su estructura orgánica. Todos hacen educación ambiental en escuelas. Río San Juan es la única alianza que afirmó tener una Estrategia de Comunicación, pero no está siendo aplicada. Una integrante de este grupo dijo: *"...Hay que articular la Estrategia de Comunicación y el Plan de Incidencia. Hemos hecho acciones de comunicación pero no estamos coordinados en una estrategia...Pocos sabemos hacer planes de incidencia y comunicación...la alianza tiene que definir que quiere cambiar, y se de herramientas para su aplicación...necesitamos de una capacidad permanente..."*. En Bocas, donde sin estrategia tienen el esquema más sofisticado de comunicación, dijeron: *"...Lo hacemos por olfato"*.

Sobre el indicador tres y cuatro, si existe una estrategia de comunicación del proyecto, su slogan está bien asimilado entre los socios de las Alianzas, sin embargo, no se ha realizado ninguna encuesta de creencias y valores de los habitantes y liderazgos de las AGCs, tampoco tuvimos acceso a estadísticas de usuarios de la red o de cobertura de programas o el impacto de las redes de jóvenes recientemente creadas.

La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 7. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3).



Es importante concluir que la comunicación para que sea efectiva y generadora de cambio debe garantizar en todos los ámbitos coherencia, congruencia y consistencia. En muchos de los proyectos visitados notamos que no eran coherentes con los principios y objetivos del proyecto. Notamos uso inadecuado del agua, de la basura entre otros. El proyecto Alianzas debería escoger mejor micro proyectos, estos deberían llenar un mínimo de criterios. El Tortugario es un excelente ejemplo, irradiador y generador de cambio y que cumple con el uso sostenible del recurso natural, es poderosamente educativo y es sostenible. Cumple con los tres Cs, es coherente, congruente y consistente con los objetivos del proyecto.

2.2.8 Resultado 8: *El Programa ha facilitado el trabajo de los participantes y cumplido con los acuerdos establecidos con el donante*

INDICADORES

- Funciona eficazmente el modelo de facilitación del trabajo de los consorcios de alianzas
- El Comité Ejecutivo del Programa se reúne cada medio año y refrenda el avance del programa
- Funciona eficazmente el sistema de evaluación de desempeño del Programa
- Los Informes de avance del Programa se presentan a tiempo y son aceptados
- Los gastos totales en los que se ha incurrido concuerdan con el plan acordado de gastos
- Las auditorías anuales confirman la gestión adecuada del Programa en los aspectos financieros

La IUCN ha logrado una muy buena calificación de parte de los grupos, en general ellos se sienten satisfechos con su labor. Establecer Alianzas efectivas en las distintos AGC, ha sido un proceso complejo, porque se trata de cambiar actitudes, estimular iniciativas y definir retos comunes en un esquema colaborativo de manejo de recursos naturales.

En las AGCs, existen antecedentes fuertes de asistencialismo, técnico y social, por parte de diferentes proyectos, ONGs, e instituciones estatales, cuya lógica ha sido atender las necesidades puntuales y no generar capacidades permanentes de emancipación técnica, social o política. Además, no podemos dejar por fuera la existencia de agendas personales entre los liderazgos dominantes, donde el escenario óptimo sería subordinarlos a los objetivos comunes, sin embargo, esto no siempre sucede.

Estos procesos son difíciles y usualmente toman tiempo para consolidarse. Para las Alianzas la capacitación temática ha sido muy importante, ha fortalecido una mejor visión ambiental. Ahora existe cooperación entre grupos locales, que en el pasado no existía. De interés especial es la participación en las Alianzas de sector productivo (Ganaderos), en Guatemala. Además de la

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

nueva presencia de los gobiernos municipales y de las ONGs. Se han logrado buenos resultados pero falta todavía mucho más de hacer.

Cabe mencionar que muchos esfuerzos y recursos de UICN, y de organizaciones socias han sido dedicados para incubar las Alianzas. Eso, en la opinión del equipo evaluador, ha reducido el enfoque del proyecto y retardado los impactos y resultados en la gestión y monitoreo de ecosistemas vulnerables. Esto se muestra financieramente en los costos de movilización (de reembolso de transporte, alimentos y hospedaje). No ha sido posible verificar el porcentaje exacto, ya que estos gastos están en diferentes líneas de gastos, sin embargo, el equipo de administración de UICN, estima que los gastos de movilización estarían entre el 55 y 60 por ciento. Fondos para estos gastos son difíciles de financiar por otros donantes. Recientemente se ha avanzado mucho en las Alianzas, en el trabajo de planificar e implementar acciones, para dinamizar el impacto del proyecto.

En las reuniones anuales se ha informado al donante de los avances del proyecto. Con respecto a asuntos financieros, UICN ha operado en concordancia con el presupuesto con algunos retrasos. Las auditorias anuales han resultado sin reservas. En la tabla 2.2 se muestra el presupuesto del contrato y la ejecución total al 1.8.2008.

Después de algunos retrasos en la ejecución durante los primeros dos años, las operaciones han avanzado a un ritmo normal de ejecución. En general se han logrado, seis meses antes de la terminación, un promedio de implementación del proyecto del 86.7 por ciento.

Tabla 2.2; Proyecto Alianzas IUCN-MFA – Presupuesto (1000 USD)

Resultados		Año	1	2	3	4	5	TOTAL	*EJEC. %
1	Gestión de ecosistemas en AGC		150	350	350	350	350	1,550	78.3
2	Monitoreo & valuación; ecosistemas		40	40	40	40	40	200	90.5
3	Desarrollo; capacidad y capacitación		60	80	80	80	80	380	94.5
4	Políticas locales and gobernanza			25	25	25	25	100	85.0
5	Impacto local; Políticas Nac. & Reg.				20	20	10	50	91.6
6	Influir en Políticas Nac. & Reg.				80	80	80	240	99.7
7	Comunicaciones		30	30	30	30	30	150	98.0
8	Administración proyecto y monitoreo								90.7
	Personal		110	190	190	190	190	850	
	Operaciones		30	30	30	30	30	150	
	Equipamiento		80		30			110	
	Subtotal		500	745	875	845	835	3,800	86.7
	Overhead (14%)		70	104	123	118	117	532	86.7
	PROGRAMA TOTAL		570	849	998	963	952	4,332	86.7
	<i>Programa total en Millones NOK</i>		<i>4.605</i>	<i>6.861</i>	<i>8.059</i>	<i>7.782</i>	<i>7.692</i>	<i>35.0</i>	

Fuente; Acuerdo Inicial, Ejecución; Información financiera UICN 5.9.2008. *Ejecutado 1.8.08.

Los sistemas de administración han mejorado el control interno durante los años de operación, se ha incrementado el trabajo administrativo para las organizaciones administradoras de las Alianzas, sin embargo, hay reclamos entre las organizaciones que los procesos de rendición de cuentas y desembolsos son muy burocráticos y con muchas, se solicitan demasiadas fotocopias... "Mucho papel por poca plata". El equipo evaluador opina que, con el uso de documentación electrónica en conjunto con auditorias regulares in situ, existe la posibilidad de simplificar procedimientos, ahorrar recursos y enfocarse más en los retos temáticos. Con respecto a informes de planes y logros, esos han llegado a tiempo. Pero varias veces el donante ha solicitado cambios en la redacción de los informes, enfocarse en mostrar avance en los resultados e impactos causados por el proyecto. En este aspecto no se han producido muchos cambios.

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO ALIANZAS - UICN/ORMA

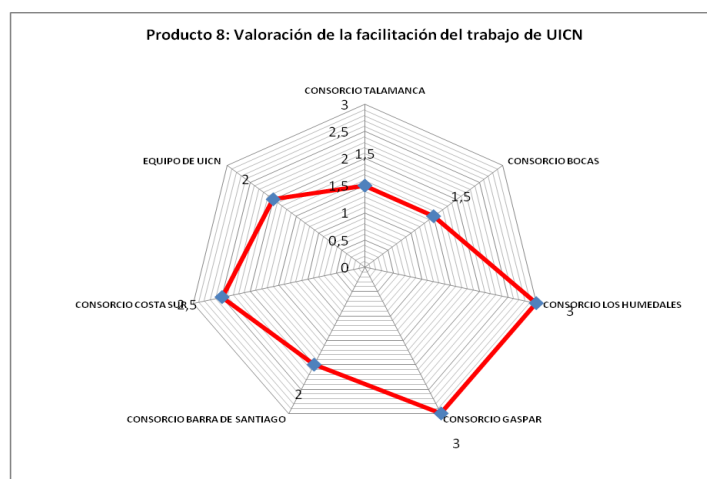
Tabla 2.3 muestra ejecución del proyecto. Cabe mencionar que el presupuesto para el último año para el Resultado 1 está casi al doble (191%) de lo presupuestado inicialmente, lo cual levanta la pregunta de eficiencia.

Tabla 2.3; Proyecto Alianzas IUCN-MFA – Ejecutado Anualmente (1000 USD)

Resultados		Periodo	Presupuesto	2004	2005	2006	2007	2008	2008	Total.
				14m	11m	12m	12m	6m*	6m**	
1	Gestión de ecosistemas en AGC		1 550	101,3	237,5	249,9	289,1	339,7	338,2	1 555,7
2	Monitoreo & valuación; ecosistemas		200	44,7	36,3	32,6	28,3	16,6	16,6	175,1
3	Desarrollo; capacidad y capacitación.		380	80,6	55,5	89,4	92,7	6,3	18,8	343,3
4	Políticas locales and gobernanza		100	0	29,7	22,1	6,3	6,6	11,4	76,1
5	Impacto local; Políticas Nac. & Reg.		50	0	0	22,2	24,6	1,7	4,4	52,9
6	Influir en Políticas Nac. & Reg.		240	0	0	79,0	132,5	49,4	0,7	261,6
7	Comunicaciones		150	34,6	24,7	34,5	33,9	2,8	2,6	133,1
8	Administración proyecto y monitoreo		1 130	177,0	223,0	322,3	268,8	98,5	112,4	1 202,0
	-de Personal		870	123,8	171,4	209,8	219,8	94,7	110,5	819,6
	-de Operaciones		150	31,2	33,1	38,0	45,4	3,5	0,0	151,7
	-de Equipamiento		110	22,0	18,6	74,7	4,6	0,3	0,0	120,2
	Subtotal		3 800	438,3	606,8	852,0	876,2	521,6	505,2	3 800
	Overhead (14%)		532	61,4	85,0	119,3	122,7	73,0	70,7	532
	PROGRAMA TOTAL		4 332	499,6	691,7	971,2	998,9	594,6	575,9	4 332
	<i>Del presupuesto total</i>		<i>100</i>	<i>11,5</i>	<i>16,0</i>	<i>22,4</i>	<i>23,1</i>	<i>13,7</i>	<i>13,3</i>	

Fuente: Cuentas Auditadas y Presupuestos IUCN. * Incluyendo hasta Agosto 2008. ** Presupuesto 08; restante del proyecto 1 Agosto.

La figura siguiente muestra la auto-evaluación de los miembros de las Alianzas en el cumplimiento del resultado 8. (Para mayores detalles sobre la metodología y resultados de la auto-evaluación de cada Alianza ver: Anexo 3).



3. EVALUACION DEL PROYECTO ALIANZAS

3.1 Impacto

El Proyecto Alianzas hasta Septiembre de este año logró avanzar en el desarrollo y establecimiento de seis Consorcios, uno en cada AGC. Los Consorcios tienen desarrollo desigual, unos con mucha legitimidad y apertura, como en el caso de Panamá y El Salvador, el resto de ellos tienen tendencias menos abiertas e incluyentes. Todos han desarrollado destrezas organizativas, aunque en menor medida las técnicas. Los Consorcios más abiertos han logrado tener más éxito en sus estrategias de incidencia en los diferentes niveles de la administración pública. El nivel local es el área de la administración pública con mayor incidencia por parte de los Consorcios, los otros dos niveles, el nacional y regional es una tarea pendiente de consolidar. Las estrategias de incidencia han tenido un fuerte énfasis en la promoción de Leyes y ordenanzas, menos en esquemas de educación y seguimiento en la implementación de estas mismas. Globalmente ningún Consorcio ha logrado la autosostenibilidad financiera.

Los avances en el monitoreo, conservación y uso sustentable de recursos naturales tienen muy poca madurez y desarrollo, nuestra impresión es que fue hasta en el último año y medio del proyecto Alianzas que los Consorcios empezaron a incursionar en este resultado. La falta de indicadores en la Línea de Base y la ausencia de instrumentos de mediciones en el tiempo, no nos permiten evaluar el impacto de los resultados sobre el cumplimiento del objetivo del Proyecto y su objetivo de desarrollo.

Globalmente podríamos calificar de avanzado el nivel organizativo y de liderazgo de la mayoría de los Consorcios. Sin embargo, no tienen estrategias claras de conservación y uso sostenible de los recursos naturales en sus zonas y control sobre los instrumentos técnicos que les permitirían incidir eficazmente sobre el objetivo de desarrollo del Proyecto.

A continuación presentamos el desarrollo de los cuatro ejes transversales del proyecto Alianzas.

Contribución a mitigación de pobreza

La experimentación de nuevas iniciativas socio-productivas *que ayuden al ambiente y a la gente*, son muy puntuales e incipientes, pero tienen el potencial de servir de experiencias piloto. Hay algunas iniciativas de este tipo, como la de las tortugas marinas. Por otro lado, las cocinas mejoradas y las granjas de gallinas pueden caer dentro del patrón convencional de proyectos asistencialista y clientelista. Queda más que evidente la disponibilidad de las organizaciones a implementar estas nuevas iniciativas, pero requieren de un acompañamiento responsable metodológico, y precisar claramente los cambios deseados y las capacidades a desarrollar.

La otra línea de contribución, es la que está más avanzada. Es en forma indirecta, partiendo de que la concientización ambiental, que interiorizan, tanto los miembros de las Alianzas, como los actores locales. Las acciones de esta plataforma, darán en el mediano y largo plazo, efectos en la mitigación de la pobreza cuando se restablezcan las funciones ecológicas de los ecosistemas.

La tercera línea de contribución, es alrededor de la agenda del agua, que en diversas formas están apareciendo en el accionar de las Alianzas y que apuntan directamente al mejoramiento de la calidad de vida. El trabajo de protección y participación en el manejo de fuentes de agua, para consumo humano, la protección de cuencas, las acciones de reforestación de las orillas de los ríos, o hasta las acciones contra las inundaciones de los ríos, confirman que esa agenda apunta en la dirección de recrear institucionalidad y desarrollar capacidades de gestión, y gobernabilidad.

Vemos un potencial de alto impacto y trascendencia en la iniciativa estratégica de conformación de la red de líderes ambientales, máxime si se pudiera potenciar con los programas de formación de liderazgo. Identificamos que en la agenda de esta red, uno de los ejes centrales debe ser la valoración económica de los ecosistemas, y de las economías locales para promover cambios institucionales a nivel local. De esta manera formar criterio y capacidades prácticas de impulsar gestión agroecológica y económica que impacte en zonas en situación de pobreza, impulsando estrategias de uso y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, incluidas las áreas protegidas.

Finalmente, apoyo a la consolidación de unidades ambientales en las municipalidades, es un mecanismo que apunta también a mantener un espacio mixto publico-privado de generación de políticas que colabore en la consolidación del objetivo global del proyecto Alianzas.

Equidad de género

La política³ de Equidad de Género (La Ineludible Corriente. UICN, 1999) muestra como principios:

- La libertad política - la promoción de los derechos humanos, el combate a la violencia;
- Ejecución de programas de apoyo a la familia y grupos vulnerables para posibilitar desarrollo integral;
- Eliminar formas de discriminación de hecho o legal contra las mujeres para mejorar su posición social y elevar su calidad de vida;
- Impulsar la plena igualdad entre hombres y mujeres, aumentando el aporte de la mujer al desarrollo.

Teniendo presente estos principios y dejando claro que no tenemos escenario de partida debido a las limitaciones de la línea de base, no sabemos cuantas organizaciones de mujeres hay en las zonas y de estas, cuantas participan en las Alianzas. Sin embargo, los datos de membresía inicial con las actuales muestran un crecimiento significativo entre 2004 y el 2008. Los grupos de mujeres pasaron de 7.8 por ciento en 2004, al 20 por ciento en el 2008. Ver Tabla 3.1.

Las lista de miembros por comisiones transfronterizas muestran distintos escenarios en la participación en el liderazgo de las mujeres, la alianza de mayor equidad en la participación es Guatemala - El Salvador donde las mujeres representan el 52.9 por ciento de las y los líderes que participan en las Alianzas. En cambio en Humedales – Río San Juan, solo el 21.4 por ciento son mujeres, es importante aclarar que el 21 es a expensas de Humedales Costa Rica, ya que Río San Juan de 8 miembros que lo componen, solo una es mujer. Para el caso de Bocas – UDT, la representación alcanza el 33.3 por ciento. Tabla 3.2.

Tabla 3.1; Participación de mujeres en las Alianzas.

Alianzas	2004		%	2008		%
	Miembros	Mujeres		Miembros	Mujeres	
Bocas	9	1	11,1	41	6	14,6
UDT	7	1	14,3	8	1	12,5
Humedales	10	2	20,0	30	5	16,7
Gaspar	9	0	0,0	19	1	5,3
Barra de Santiago	10	0	0,0	11	1	9,1
Costa del Sur	6	0	0,0	50	18	36,0
TOTAL	51	4	7,8	159	32	20,1

Tabla 3.2; Participación de mujeres en el liderazgo de las alianzas.

³ La Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES, 1994), entre sus compromisos está la política de Equidad de Género, esta política es uno de los ejes a ser evaluados en el marco de políticas que UICN se planteó evaluar y que corresponde al resultado 6.

Alianzas	2008		%
	Miembros	Mujeres	
Bocas	7	2	28,6
UDT	5	2	40,0
Humedales	6	3	50,0
Gaspar	8	1	12,5
Barra de Santiago	10	5	50,0
Costa del Sur	6	3	50,0
TOTAL	42	16	38,1

Alrededor de la institucionalización del enfoque y la agenda de equidad de género hay avances importantes, la experiencia de trabajo realizado por la alianza en la municipalidad San Francisco Menéndez ha permitido capitalizar un modelo aplicable. Guatemala ya lo está implementando, este modelo vincula la institucionalidad nacional y local, en un esquema público y privado de participación.

El desafío de este modelo es profundizar el trabajo en la agenda de equidad de género y vincularla con la agenda ambiental de incidencia. Los diagnósticos elaborados actualmente se plantean desde la demanda, lo cual hace que el énfasis sea en demandas puntuales de sobrevivencia. Un ejemplo de ello es la dispersión en los proyectos de mujeres - como los gallineros o cocinas ahorradoras de leña - que no los diferencia en nada de los que están implementando las redes solidarias gubernamentales u ONGs que focalizan en pobreza de la zona. La inversión en estos proyectos de mujeres representa menos de 10 por ciento del proyecto total.

Enfoque de pueblos indígenas

Es un hecho que después de la evaluación de medio término se ha intensificado la incorporación de organizaciones indígenas, así como se han ido colocando en las agendas y programas de las Alianzas temas de importancia central para las poblaciones indígenas. Es el caso claro en las Alianzas de Bocas y de Talamanca en la consolidación de las juntas de vecinos, como instancias de base de ADITIBRI y ADITICA, así como en la alianza Los Humedales, donde se destacan las agendas de ordenamiento territorial en Bocas y la de autonomía en Talamanca. Esto incluye la defensa de sus territorios como espacios eco-sistémicos que sostiene sus estilos y medios de vida frente a las amenazas de mega proyectos de alto impacto ambiental como las hidroeléctricas en Bocas del Toro.

Aunque valoramos como importante el apoyo a las múltiples y pequeñas iniciativas como las de artesanía, existe el riesgo de asumir a los indígenas, como un sector más, y más grave aun repetir esquemas asistencialistas, que no atienden íntegramente su economía, y sus planes de vida propios. Es importante, por tanto, preguntarse ¿Cuál es la estrategia indígena del modelo Alianzas y hacia qué apunta en el tiempo?

La formación y desarrollo de capacidades técnico científicas de las poblaciones indígenas de área transfronteriza de Bocas y Talamanca les permite a los propios indígenas hacer monitoreos de especies y de impacto ambiental, para fundamentar sus planteamientos de incidencia frente al Estado y la cooperación internacional. El fortalecimiento de un “Sistema de producción agroecológico talamanqueño”, tanto en APTA como con ACOMUITA, o de monitoreo de la pesca, del grupo indígena Nazo en Bocas, apunta a sostener la base tradicional y cultural indígena, potenciándola con los conocimientos técnico científicos existentes.

Resumiendo, la gestión reciente del proyecto ha potenciado el protagonismo de los pueblos

indígenas, pero aun se requiere avanzar en precisar los lineamientos estratégicos en cuanto a pueblos indígenas del modelo de Alianzas.

Lo transfronterizo

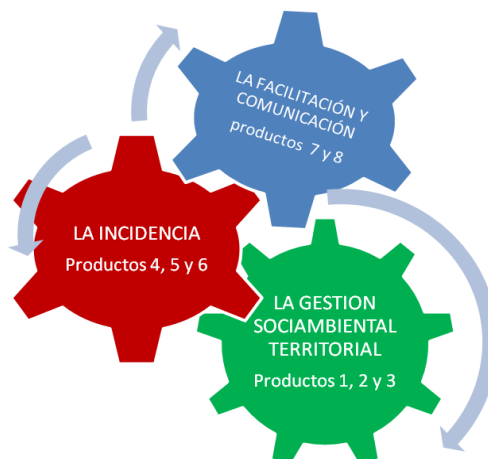
El caso del enfoque transfronterizo, es quizá, el mejor ejemplo de lo que este Proyecto puede generar e innovar socialmente y que ha integrado tanto desde la incidencia, efectos en la gestión ambiental territorial, como en la facilitación, visualizado en el engranaje dibujado que se muestra adelante. Figura 3.1

Recoger las demandas ambientales de las comunidades vecinas, el desarrollo de una capacidad concreta de incidencia, como las comisiones transfronterizas, su legitimación en los gobiernos locales, el convocar y reunir autoridades legislativas ambientales, para proponer-denunciando o denunciar-proponiendo, y lograr incidir directamente en Convenios y comisiones Binacionales. Es claro que esta capacidad de mayor impacto y trascendencia, se afirma y sustenta, en otra capacidad desarrollada por el Proyecto, que son las propias Alianzas y sus agendas comunes por tener una extensión transfronteriza y por contar con ecosistemas compartidos entre dos países.

Lo más valioso es que, se logra ensayar un modelo cooperativo horizontal (entre Alianzas) y vertical (Alianzas-comisiones y oficina de Alianzas-UICN), gestando nuevo conocimiento, disseminando información, y sobre todo, contando con una estrategia de incidencia reciente, agosto del 2008, siempre manteniendo el binomio socio-ambiental.

Resumiendo, sin duda, el abordaje transfronterizo nos muestra como se puede ir accionando, capacitando, gestionando e incidiendo, con efectos concretos, como nos lo relataron en la Alianza de Los Humedales, del efecto inmediato sobre presupuesto y recursos para las acciones el MINAE sobre el Refugio de Caño Negro, Humedales, o en cuanto al tratamiento de las “bordas” (las murallas o diques de contención del desborde de los ríos) en el AGC Barra de Santiago-Costa Sur.

Figura No. 3.1. El engranaje de Alianzas visto desde el equipo evaluador



Gestión de conocimiento

Las capacidades de innovación en prácticas amigables con el ambiente, de normas que regulan los equilibrios, o de estrategias integrales que potencian los ecosistemas, dependen tanto del auto aprendizaje de las personas como de sus organizaciones. Por ejemplo, la gestión de conocimiento que se está generando desde los proyectos modelos: el Tortugario en Guatemala; o la Cooperativa de Cacao Orgánico (APTA) para elevar calidad y precio en el mercado, con mejoras ambientales; hasta la aplicación de conocimientos para defender el territorio por parte de los

Grupos indígenas de Bocas; o bien para incidir en las políticas ambientales de sus municipios como Gaspar, Humedales y Barra de Santiago.

Las Alianzas adquirieron conocimiento formal, desarrollaron destrezas técnicas y organizativas para sus actividades, donde resaltan las organizativas. En cuanto a las destrezas técnicas, hemos planteado que es necesario fortalecer aquellas que atiendan más directamente sus aportes sobre los procesos y funciones de los ecosistemas, lo mismo que colaboren en la mejora de los espacios para la conservación y uso de los recursos. En cuanto a los sistemas de monitoreo y generación de estudios para la gestión de paisajes y ecosistemas, valoramos que los pasos dados han sentado las bases, pero aun se requiere trabajar más para lograr los impactos deseados.

Las evaluaciones externas no han sido del conocimiento de los grupos en las Alianzas y ha habido un limitado flujo de información desde la UICN hacia las Alianzas, lo mismo que entre las Alianzas. Hemos abordado en el resultado 7, el caso único en transparencia y diseminación de sus cuentas y estudios a través de la Web. El uso de la web en estas zonas sigue siendo de limitado cobertura. Los jóvenes han asimilado mucho más rápido el uso de las tecnologías de red y se percibe mayor integración en este grupo, sin embargo no sabemos cuánto del uso de este instrumento y dar seguimiento al reporte de actividades de cada país generen gestión de conocimiento. Según los miembros de las Alianzas, la parte más rica y de mayor aprendizaje son los encuentros binacionales y regionales, las sesiones de sensibilización con las Comisiones de Medio Ambiente de los Parlamentos, en estas actividades hay muchas sinergias e integración grupal, lo mismo que empoderamiento al obtener resultados positivos. Hemos constatado sin embargo, que aún no se tienen suficientemente claros en la gerencia del proyecto los ejemplos emblemáticos de éxito: aquellos que colaboraran en lograr los resultados del proyecto. Aunque existen, sin embargo, hasta el momento no hay ninguno sistematizado. Los talleres y módulos de capacitación han sido numerosos, a continuación se enumeran.

Módulos de capacitación impartidos en las Alianzas

1. Gestión de proyecto: (portafolio de proyectos de las Estrategias de Sostenibilidad)
2. Planificación, Monitoreo y evaluación: (planificaciones anuales y estratégicas; informes técnicos)
3. Comunicación: (estrategia y planes de comunicación)
4. Administración financiera: (Guía de control interno de alianzas, reportes financieros)
5. Manejo de paisajes: (grupos locales de monitoreo)
6. Equidad social: agenda de mujeres e indígenas y jóvenes

La gestión de conocimientos comprende la planificación y los procedimientos de una organización para identificar, elaborar, compartir y difundir productos del conocimiento basados en la sistematización y capitalización de buenas prácticas. En este sentido sugerimos ser más estratégicos en gestión de esta estrategia, nuestra percepción es que si bien existe un andamiaje importante no está articulado, lo cual no permite ser más efectivos en esta dimensión. Sugerimos sistematizar los ejemplos de APPTA, Torturaría en La Barrona y el enfoque de equidad de género de San Francisco Menéndez. Estos son ejemplos estrellas con mucho potencial. También muchos nos sugirieron hacer de alcance promedio las publicaciones de revistas y estudios producidos por UICN, a algunos les pareció imposible de distribuir entre las personas que habitan en las AGCs, no así entre los liderazgos.

Existe también un tipo de conocimiento que trasciende anécdotas e informes, y es el que desarrolla sabiduría, para tener éxito trabajando colaborativamente en alianzas y lograr resultados significativos en el mejor uso de los ecosistemas desde la organización. Esto requiere a nuestro juicio, cultivar alianzas permanentes con los centros y organismos de generación de

conocimiento, como las universidades y otras instancias implicadas en esos procesos, y que revaloran el conocimiento local.

3.2 Relevancia

El objetivo de desarrollo del Proyecto apunta a que las Alianzas locales fronterizas gestionen en forma sustentable ecosistemas claves de Mesoamérica para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, mantiene relevancia, fundamentalmente por los déficits ambientales, sociales y económicos de estas áreas.

En este sentido, el modelo de intervención del proyecto Alianzas ha mostrado tener avances que apuntan al objetivo de desarrollo, limitados en el contexto de los cinco años. Sin embargo, el modelo podría ser más eficiente si los espacios se abrieran a nuevos actores sociales y económicos, como, por ejemplo, las iniciativas de responsabilidad social empresarial, o abrirse a sectores económicos que están invirtiendo en las AGCs. Es imposible pretender cambiar ecosistemas y mejorar la calidad de vida de los habitantes de estos sectores, sin plantearse integrarlos para avanzar en la agenda ambiental en los espacios de diálogo. En tanto el modelo solo se plantea influenciar e incidir en una parte de escenario - al Estado, sus leyes y normas -, los resultados van a ser limitados. Hay que completar el esquema filosófico de intervención y dialogo para que puedan operarse cambios en el objetivo de desarrollo. Es limitado plantearse cambios en el deterioro de ecosistemas y mejorías en la calidad de vida sin que todos los actores, sociales, económicos y políticos, formen parte de las estrategias de incidencia y el cambio cultural de las Alianzas.

Ante la pregunta si ¿Dados los cambios de coyuntura, escenarios y tendencias, son los aspectos clave de los objetivos formulados pertinentes hoy? Es nuestro parecer que los aspectos clave de la propuesta o modelo de construir alianzas de actores, con agenda propia y capacidades propias fortalecidas, para **incidir en forma participativa** sobre la degradación ecosistemas y sobre la calidad de vida de la poblaciones, siguen siendo, pertinente y adecuado, dadas las profundización de dos grandes factores amenazantes que la nueva coyuntura del 2008, la crisis de alimentos que afecta áreas de cultivos, y calidad de vida de la gente que requiere de nuevas alternativas. Por otro lado, la crisis energética que ve en los biocombustibles, parte de su solución, pero que la expansión de las áreas de cultivo impactará directamente los ecosistemas, como lo vimos en el caso de expansión de canales y su impacto sobre el ecosistema de los manglares en Barra de Santiago.

Los impactos reales en el manejo de ecosistemas y recursos naturales en el proyecto 2004 a 2008, han sido limitados y las inversiones en tiempo y recursos han sido enfocadas a crear y fortalecer las Alianzas. El nuevo programa regional de UICN-Norma propuesto para 2009 – 2012, enfoca en la ampliación de nuevas capacidades sin desarrollar indicadores medibles. Las metas que se proponen no parecen muy pertinentes. Una continuación de este proyecto debe definir y establecer metas que conduzcan a cambios en los ecosistemas locales más vulnerables como meta principal, con indicadores verificables.

3.3 Eficiencia

Dado que se está a cuatro meses del cierre del proyecto, y que están todavía en pleno desarrollo de actividades de cierre buscando su maduración, se considera la valoración de la eficiencia prematura, limitada e inconclusa.

Pudimos constatar que las Alianzas logran amplificar los alcances y resultados en cuanto a cobertura y profundidad, así como a generar complementariedades o distribución de

responsabilidades financieras. Aun así, es necesario trabajar más fuertemente en la valoración real, de los costos de operación de los consorcios, y revisar si algunos costos que pueden ser atendidos más eficientemente, como particularmente, los costos que implica, la movilización y desplazamiento de los miembros de las Alianzas (transporte, comida, alojamiento) y los costos de control y rendición de cuentas administrativos. Esto implica visibilizar las fuentes desde donde se costea la operación, y cómo se van poco a poco generando fuentes propias o desarrollando instrumentos sostenibles económicos.

Está claro que el Proyecto contribuye de manera conjunta en los logros directos e indirectos sobre ecosistemas y poblaciones. Particularmente importante es hacer una valoración económica integral de la operación y gestión de actividades de cada alianza, incluyendo la valoración económica del aporte en tiempo, días y otros aportes que colocan, tanto las comunidades como la misma UICN. Eso para relativizar la eficiencia de la inversión del proyecto, por tanto, prestar atención detenidamente al costo de operación de la plataforma. Los grados de eficiencia se corresponden a los momentos y estadios de desarrollo preexistentes en cada alianza. La débil línea base y la falta de indicadores adecuados, no permite medir y calificar exactamente el grado de avance, así como, limita valorar la eficiencia.

Para trascender la tendencia de las Alianzas de asociarse al proyecto, solo para acceder a una bolsita de plata, se reconoce que la construcción de agendas compartidas, y los POAs apuntan en esa dirección. Sin embargo, se requiere transparentar los recursos que cada actor coloca en esa agenda, o que logra gestionar complementariamente. Debe haber una norma activa de transparencia explícita en los contratos, y debería abarcar la transparencia de los socios y la rendición de cuentas a la población beneficiaria y autoridades con las que se tiene alianzas estratégicas. La forma en que cada Alianza maneja los esquemas de transparencia de proyectos, nos permite ver claramente las sinergias de los recursos y genera legitimidad institucional.

Si se hace un análisis de recursos invertidos del Proyecto versus resultados obtenidos sobre la reducción de la degradación de los ecosistemas críticos y esto traducido en mejoras de calidad de vida, la conclusión es que los resultados son costosos. ¿Que explica esta situación? Tenemos dos hipótesis; por un lado, que la curva de aprendizaje, de cada AGC, hizo que los resultados no se concretizaran en cambios en los ecosistemas y en la calidad de vida, pero sí, en la constitución de las Alianzas y en el desarrollo destrezas técnicas y administrativas. Por otro lado, la falta de un instrumento de línea de base con indicadores cuantificables, que sirviera de sustento para la priorización de una agenda consensuada por AGC, hizo que las agendas de trabajo de las Alianzas no fuera eficientes y logaran un impacto limitado en el objetivo principal del Proyecto.

3.4 Eficacia

Las evidencias muestran que las Alianzas promovidas por el proyecto han incidido en mayor medida en el nivel local municipal con estrategias que evidencian una forma coordinada de trabajo con el ejercicio incipiente de un músculo débil pero con muchas perspectivas de ser efectivos si se dan virajes en la forma de operar del proyecto.

Entre estos avances están, los sistemas de monitoreo, donde la tendencia es abrirse a hacer participes a nuevos actores, los estudios de valoración económica y ecológica, los avances en la participación de la mujer y la capitalización del enfoque de equidad de género desarrollado en la Municipalidad de San Francisco Menéndez y finalmente y extraordinario, la nueva capacidad de los actores sociales locales de reconocer las estructuras del poder político y saber moverse en los diferentes niveles para lograr visibilizar sus agendas e incidir en estas.

Por otro lado, una limitante importante para alcanzar mejores resultados ha estado en la ausencia del vínculo entre incidencia y comunicaciones, y plantearse como resultado del proyecto

sensibilizar y cambiar la forma en la que las comunidades intervienen en sus ecosistemas y sus vidas. Los instrumentos técnicos fueron provistos en muchos de los casos, los equipos fueron comprados, los materiales se imprimen, pero la comunicación no está gestionando el cambio en las personas y en los ecosistemas.

Finalmente, una pregunta relevante que responder en este apartado, es: ¿Qué tanto aportó el proyecto al objetivo de desarrollo? La respuesta es bien difícil de responder ya que su línea de base no cuenta con los instrumentos para producir el análisis y hacer la cuantificación. No sabemos cuánto aporta un Plan de Ordenamiento territorial a la mejora de un ecosistema, sabemos que si lo mejora, pero como no tenemos los números, no sabemos cuánto aporta a la mejoría. ¿Formas de valorar los cambios? Si sabemos que una legislación ayuda, pero quien monitorea si las instituciones están cumpliendo con la protección del área protegida, no tenemos información. Tampoco podemos saber cuál fue el escenario inicial con datos duros sobre la situación real de la AGCs y el estado de los ecosistemas. No contamos con mapas, ni con agendas y prioridades de los grupos sociales que lo habitan.

3.5 Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad institucional, es decir, el espacio de incidencia en la gobernanza local y en la asociatividad de actores, el proyecto se ha apegado a su misión y visión, procurando mantener un grupo de actores representativos y plurales. Podemos decir que hay Alianzas que tienen mucha legitimidad y efectividad. En el caso de Alianzas-Bocas, lo garantiza su sostenibilidad institucional, quienes han completado el conjunto básico de actores, en especial la incorporación de los distintos niveles del Estado, y de gobiernos locales, han colocando personal y recursos. En la mayoría de las Alianzas queda pendiente la incorporación del sector privado empresarial, actualmente el sector empresarial colectivo de campesinos está incluido, lo mismo que el indígena. Un acierto capaz de contribuir a darle mayor sostenibilidad institucional, gira alrededor de la importancia de resolver problemas importantes e invertir y consolidar la formación de un nuevo liderazgo ambiental.

La sostenibilidad ambiental y los efectos en los ecosistemas esta perfilándose en las Alianzas, de forma diferenciada según sus propias características y tienden a diferenciarse en tres campos:

1. Logros que tocan directamente necesidades básicas como el agua o la comida. En este caso las acciones de protección y recuperación de fuentes de agua, las iniciativas para evitar la contaminación de ríos y lagunas, la extracción de alimentos de ríos, lagunas, mar, o de los ecosistemas boscosos.
2. La incidencia en los propios sistemas de producción para hacerlos más amigables, y potenciar su capacidades de generar ingresos. Ejemplos son los ejercicios de pescadores en la alianza Gaspar, la agricultura orgánica en Humedales, el sistema productivo talamanqueño, hasta el impulso de modelos de desarrollo territorial, y de planes de ordenamiento en Bocas.
3. Aquel campo de acciones que se desarrollan donde existen aéreas protegidas, o categorías de protección, ya sea preexistentes o donde el programa ha venido incidiendo. Casos son la reserva de Bocas, la declaratoria de Reserva del Biosfera de los Humedales, la declaración de humedal de Medio Queso y los manglares de Costa Sur y como controles de sedimentación de humedales.

En cuanto a lograr sostenibilidad financiera, la valoración más importante hasta ahora decantada apunta a que la sostenibilidad financiera, para la gestión de la alianza no es tan fuerte. Debe hacerse un esfuerzo de amarre y/o aplicación mecanismos o instrumentos económicos que avancen en desarrollar fuentes propias para sostener la operación de la alianza y de generación de fondos para las agendas de incidencia e intervención.

Los miembros de los grupos contribuyen con su tiempo, pero la pregunta principal es quién cubre los gastos de las operaciones de las Alianzas como tal, reuniones, sesiones, capacitación etc. Aporte con fondos nacionales se ve comenzando con la oferta de aporte parcial de Fundación Natura en Bocas. Eso es lo más permanente. Lo otro que se ve es que hay otros donantes que valoran las propias actividades de la agenda de la alianza, como el caso de El Salvador, o por otros entes de apoyo al desarrollo, dadas su complementariedad y sinergias.

4. CONCLUSIONES

El proyecto CAM-2241, CAM-00/114 - Programa Marco de Cooperación Para Mesoamérica UICN - NORAD: **ALIANZAS** ha logrado establecer seis Alianzas en las tres áreas geográficas de concentración (AGC), de acuerdo a lo planificado. Las Alianzas están compuestas por grupos locales y han logrado que estos grupos hayan generado aprendizaje, acerca del trabajo colaborativo sobre aspectos relevantes al mejoramiento en manejo de ecosistemas vulnerables y de recursos naturales locales.

En monitoreo existen diversas iniciativas, se esta comenzando a concientizar a los actores de su importancia, y creando las capacidades de aprovechamiento y uso de algunos sistemas de monitoreo preexistentes, o que se están estableciendo. El desarrollo de estudios de valoración económica y ecológica, está en las etapas tempranas del proyecto. El proyecto de manejo y aprovechamiento de tortugas en La Barrona, Guatemala es un buen ejemplo. De esta manera sostenibilidad está asegurada en el mismo proyecto. Queda pendiente redoblar esfuerzos tanto para capitalizar e integrar las iniciativas existentes por alianza, como para favorecer los flujos de intercambio de información entre Alianzas. Igualmente es necesario retomar la valoración ecológica y económica de aquellos ecosistemas que movilizan las acciones de los actores en cada territorio.

Las Alianzas han adquirido destrezas técnicas y organizativas para sus actividades, resaltándose particularmente las organizativas, que requieren aún así mayor profundidad y consolidación. En cuanto a las destrezas técnicas es necesario fortalecer aquellas que consolidan sus aportes sobre los procesos y funciones de los ecosistemas, y ayuden a mejorar los espacios y calidad de vida, o que se encuentren enmarcadas en estrategias de cambio más integrales y territoriales. En cuanto a los niveles gestión de paisajes y ecosistemas, valoramos que los pasos dados han sentado las bases pero aun se requiere trabajar para lograr los impactos deseados.

Los procesos de incidencia se han dado, sobretodo en el ámbito municipal. En la mayoría de las Alianzas se constata la articulación con los gobiernos municipales. Se observa sin embargo, que Talamasca no se ha planteado abrir la alianza a nuevas organizaciones, ni incidir en el nivel municipal de gobierno, esta relación es polarizado y poco constructivo. Los liderazgos en las Alianzas son los que al final deciden si los grupos se abren a la participación de nuevos actores sociales, o si se plantean la incidencia en los diferentes niveles de gobierno. Dominar las herramientas de incidencia, negociación y comunicación podrían hacer que los liderazgos decidan abrirse y mejorar la eficiencia y eficacia del proyecto. Así mismo, queda pendiente avanzar en la profundización de las agendas de las Alianzas.

El enfoque de equidad de género se ha centrado en el incremento de la participación de mujeres en cargos de dirección, en promedio la participación de mujeres es del 30 por ciento en cada Alianza, exceptuando el Gaspar en Río San Juan, donde es considerablemente menor. Un segundo elemento en el enfoque, es la aprobación de proyectos productivos que buscan mejorar los ingresos familiares y la participación productiva de la mujer. La relevancia, idoneidad de estos proyectos es deficiente. Por ejemplo, se han apoyado, gallineros, cocinas ahorradoras de energía entre otros. El déficit de "accountability" y pertinencia de los proyectos productivos debe ser superado ya que podría distorsionar la imagen del proyecto y la percepción de los socios sobre él.

La Alianza Barra de Santiago, en El Salvador, es el único que ha generado un modelo de intervención exitoso, y que ha logrado avances importantes en el nivel municipal ya que ha logrado involucrar a los actores nacionales especializados, ha hecho las reformas de Ley

necesarias para ser implementado en cada municipalidad. Este mismo modelo está teniendo impactos recientes en la alianza Costa Sur de Guatemala.

La comunicación para que sea efectiva y generadora de cambio debe garantizar en todos los ámbitos coherencia, congruencia y consistencia. En muchos de los proyectos visitados notamos que no eran coherentes con los principios y objetivos del proyecto. Notamos uso inadecuado del agua, de la basura entre otros. El proyecto Alianzas debería escoger mejor micro proyectos, estos deberían llenar un mínimo de criterios. El Tortugario es un excelente ejemplo, irradiador y generador de cambio y que cumple con el uso sostenible del recurso natural, es poderosamente educativo y es sostenible. Cumple con los tres Cs, es coherente, congruente y consistente con los objetivos del proyecto.

Es un hecho que el proyecto se orienta a impactar en las dinámicas de pobreza, tanto por que es una propia demanda social de los propios actores locales. Además, porque esas dinámicas, en cada territorio o paisaje eco sistémicos, presentan fuertes interacciones con los recursos naturales, como con el estado de los ecosistemas. No vemos plenamente desarrollada una estrategia clara de contribución significativa a superar la pobreza centrada en la gestión ambiental participativa en territorios, aunque los avances en cuanto a liderazgo local con conciencia ambiental, y su impacto en la gobernación local, crean buenas bases en esa dirección. Tampoco proyectos productivos con inversión directa en crianza de pollos, cultivos de pimiento, instalación de estufas mejoradas, producción de gas metano en casas particulares, producción de abonos orgánicos y semilla criolla, contribuyen significativamente en establecer mejor un manejo de recursos naturales con base comunal. Al contrario, meterse en esos proyectos desvía capacidad y finanzas en el proceso de lograr las metas principales del proyecto.

El proyecto ha potenciado el protagonismo de los pueblos indígenas. Se requiere sin embargo, precisar de una estrategia. Aun así los avances muestran claramente, tres áreas clave:

1. Rescate de prácticas propias para el buen acceso y uso recursos naturales para su subsistencia (agua, tierra, alimentos, abrigo).
2. Generación de ingresos económicos mediante la promoción de sistemas productivos agroecológicos y de servicios ambientales; y
3. El manejo, uso y e incidencia política en el uso de ecosistemas, incluyendo acceso a servicios y/o comanejo de áreas protegidas, pero principalmente la gestión ambiental desde la visión indígena de sus territorios.

La gestión de conocimientos comprende la planificación y los procedimientos de una organización para identificar, elaborar, compartir y difundir productos del conocimiento basados en la sistematización y capitalización de buenas prácticas. En este sentido sugerimos ser más estratégicos en la gestión de esta estrategia, nuestra percepción es que si bien existe un andamiaje importante no está articulado, lo cual no permite ser más efectivos en esta dimensión.

Si se hace un análisis de recursos invertidos versus resultados obtenidos sobre la reducción de la degradación de los ecosistemas críticos y esto traducido en mejoras de calidad de vida , la conclusión es que los resultados son costosos. ¿Que explica esta situación? Tenemos dos hipótesis; por un lado, que la curva de aprendizaje, de cada AGC, hizo que los resultados no se concretizaran en cambios en los ecosistemas y en la calidad de vida, pero sí, en la constitución de las Alianzas y en el desarrollo destrezas técnicas y administrativas. Por otro lado, la falta de un instrumento de línea de base con indicadores cuantificables, que sirviera de sustento para la priorización de una agenda consensuada por AGC, hizo que las agendas de trabajo de las Alianzas no fuera eficientes y logaran un impacto limitado en el objetivo principal del Proyecto.

Sin embargo, en la perspectiva del tiempo, la operación de las acciones en marcha, la capacitación y facilitación del programa y de las Alianzas participantes, así como valorando la inversión de todos los involucrados, directa o indirectamente, el equipo de evaluación encuentra que son limitados los resultados concretos, medibles y sostenibles que apuntan al objetivo de desarrollo.

¿Qué tanto aportó el Proyecto al objetivo de desarrollo? La respuesta es técnicamente delicada de responder ya que su línea de base no cuenta con los instrumentos para producir el análisis y hacer la cuantificación. Porque no hay datos, no sabemos cuánto aporta un Plan de ordenamiento territorial a la mejora de un ecosistema. Sabemos que si lo mejora, pero no sabemos cuánto. ¿Tenemos formas de medir los cambios? Si sabemos que una legislación ayuda, pero quien monitorea si las instituciones están cumpliendo con el cuidado del área protegida, no tenemos información. Tampoco podemos saber cuál fue el escenario inicial con datos duros sobre la situación real de la AGCs y el estado de los ecosistemas. No contamos con mapas de pobreza, ni de degradación ambiental, con agendas y prioridades de los grupos sociales que lo habitan.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Lo primero es lo primero, contar con una Línea de Base con buenos indicadores, mapas ambientales y de pobreza. Deberían establecerse en la fase inicial del proyecto para documentar el avance en el cumplimiento de resultados.

Los actores locales deben definir las prioridades en las agendas en cada AGC, a partir de los objetivos del Proyecto. La elaboración de los resultados en el proyecto Alianzas, previo a la conformación de los grupos, funcionó como “marco rígido” para definir las agendas, lo cual limitó la apropiación (ownership) de las metas y objetivos del proyecto entre los actores locales. La inversión de tiempo y recursos destinados a la apropiación con la asistencia y facilitación del UICN, postergó el inicio del proyecto. A apropiaciones fundamentales que los actores hagan suyos los objetivos y metas del proyecto para que se concrete la propuesta innovadora de Alianzas.

Generar cambios en las relaciones entre la gente y su medio ambiente. Generar cambios implica retejer una nueva institucionalidad socio-ambiental que permita avanzar en esquemas novedosos de buena gobernanza. La experiencia vivida por el proyecto muestra múltiples iniciativas que requieren aún de mayor profundidad y atención. El ejemplo del Tortugario de La Barona y las reglas ambientales del sistema de producción de la Cooperativa de cacao orgánico (APTA) son los modelos a seguir por que en ellos se explicitan las *reglas básicas* para el uso del recurso naturales, también están cubiertos *los incentivos* de conservación y explotación, la sostenibilidad del proyecto. Para su sostenibilidad es importante anticipar y explicitar los conflictos socio-ambientales.

Aprender el truco del trabajo colaborativo en la gestión socio ambiental, que articule a todos los actores públicos y privados, sociales y medio ambientales, implica cambios en la manera de plantearse la incidencia y la asociatividad. Está pendiente, entre los miembros de las Alianzas, la apropiación de este proceso, para que sirva de gestión de conocimiento.

La gestión ambiental y agroecológica en el territorio es lo más estratégico si se genera a partir de procesos movilizadores de capacidades. La lección aprendida parece enfocarse en que es fundamental invertir en agendas y procesos movilizadores *para los grupos involucrados*. Eso aseguraría mayor compromiso, más apropiación y más sostenibilidad. Son estos resultados los que finalmente justifican las inversiones en tiempo y dinero aportados por los participantes, además que permiten integrar y encadenar actividades aisladas para potenciar sus resultados, y ampliar cobertura.

Comunicación e Incidencia son destrezas que deben buscar la gestión del cambio. Ha sido importante la creación de una estructura de diálogo, que dio sus primeros pasos en materia de incidencia en el nivel local, y que ya empieza a moverse en diferentes niveles políticos y con diferentes actores. El desarrollo de esta estructura, el “hardware”, fue de los resultados más importantes, hasta el momento, sin embargo para el futuro es fundamental fortalecer el “software” para producir cambios y mejoras. Este se refiere a la forma en la que usamos estos dos poderosos instrumentos, comunicación e incidencia. Para operar cambios en los ecosistemas, primero hay que generar cambios en los valores, prácticas y creencias de quienes viven, usufructúan o regulan estos ecosistemas. Actualmente el pensamiento que prevalece es generar Leyes, Vedas, Ordenanzas o políticas para generar el cambio.

Por la gente y el ambiente sintetiza la acción del proyecto, pero metodológicamente las actividades deben enfocarse en generar cambios en reducción de vulnerabilidad de ecosistemas con resultados e impactos medibles en los territorios.

6. RECOMENDACIONES

A continuación presentamos un conjunto de recomendaciones que buscan contribuir a la eficiencia del proyecto Alianzas pero también son de utilidad a la nueva propuesta presentada por UICN 2009-2012.

Continuidad, conservación de ecosistemas y pobreza

1. Uno de los déficits más importantes del proyecto Alianzas es la falta de una línea de base. Recomendamos que se realicen esfuerzos de mapeo en cada AGC, es fundamental contar con el conocimiento de la situación actual de los ecosistemas, de su vulnerabilidad y sus potenciales, lo cual es necesario para fortalecer las estrategias y planes de preservación e incidencia de cada Consorcio.
2. En este sentido, la condición necesaria para continuar el apoyo al Proyecto o la nueva solicitud de UICN 2009-2012, estaría sujeto no solamente al levantamiento de una línea de base, pero también a la elaboración de indicadores medibles por AGC y al desarrollo de instrumentos que permitan el seguimiento a los cambios generados por el Proyecto al objetivo de desarrollo.
3. La segunda condición para recomendar continuación del Proyecto Alianzas es una profunda reformulación de los planes, habría que enfocarlos hacia resultados concretos en reducir la vulnerabilidad de ecosistemas en crisis y/o bajo amenaza con metas aceptables de eficacia y eficiencia en áreas claves. Así mismo, es fundamental definir previamente los instrumentos para la recolección de la información, indicadores, mapas sociales y ambientales, estadísticas propias y series publicadas por instituciones reconocidas y la periodicidad con la que se medirá la línea de base. Se recomienda desarrollar indicadores e instrumentos para cada Alianza.
4. Este documento de evaluación identificó varios proyectos de economía ecológica que podrían servir de modelos para avanzar en la visión de preservación y uso sostenibles de los ecosistemas. Es fundamental que los habitantes de las AGCs valoricen económicamente este potencial, solamente así será sostenible su preservación. En este sentido, los proyectos productivos deberían enfatizar en desarrollar la economía ecológica que potencie las oportunidades de las familias y que valore el manejo mismo de los ecosistemas. Recomendamos describir y diseminar información acerca de estos proyectos que avancen en esta visión como por ejemplo; permisos ambientales para uso comercial de especies, para su reproducción, la promoción de sellos ecológicos o verdes, PSAs, y esquemas de Responsabilidad Social Empresarial entre otros.

Fortalecer participación y democracia interna de las Alianzas

5. Si bien el número de organizaciones miembros de los consorcios aumentó en cantidad y calidad, es importante anotar que todavía existen Alianzas que no se plantean la inclusión de gobiernos municipales y otros sectores, como en el caso de Costa Rica. Recomendamos ampliar las Alianzas con organizaciones y líderes del sector privado, así mismo, transparentar un reglamento que explicita valores y principios, y norme la inclusión de nuevos miembros.
6. Para el caso de los pueblos indígenas es importante que UICN defina los lineamientos estratégicos para el modelo de Alianzas. Recomendamos fortalecer el rescate de prácticas propias para el buen uso de los recursos naturales, la generación de ingresos económicos y el manejo e incidencia política en el uso de ecosistemas desde la visión indígena de sus territorios.
7. Si bien los consorcios se proyectan como un actor social en la discusión de los temas transfronterizos, no plantearon una estrategia integral de esta agenda, mas bien se desarrollan acciones reactivas y de denuncia a la situación de las zonas, pocas propuestas rigurosas que

deriven en acciones de políticas públicas. Recomendamos strategizar, consolidar y compartir una agenda priorizada para el abordaje de lo transfronterizo y que busque impactar en las políticas y Leyes nacionales.

Incidencia, Comunicación y Gestión del Cambio

8. La comunicación y la incidencia debe generar cambios en los valores, prácticas y creencias de quienes viven, usufructúan o regulan estos ecosistemas. Se recomienda replantearse el objetivo, la comunicación e incidencia deben hacerse cargo de gestionar el cambio en los liderazgos y habitantes de las zonas. Para lo cual es central contar con una línea de base para medir los cambios operados en los liderazgos y habitantes, en dos ámbitos, en la generación de capacidades y cambios en comportamientos.

9. Los miembros en su mayoría plantearon la necesidad de adquirir destrezas en comunicación e incidencia, en la mayoría de los casos no tienen estrategias, y si las tienen es difícil y no cuentan con las destrezas para implementarlas. En comunicación existe un énfasis en la difusión mediática de actividades y en incidencia no existe pensamiento estratégico y de proceso en el grupo. Por la importancia de estas dos herramientas para el desarrollo de los objetivos del Proyecto Alianzas, recomendamos replantearse el énfasis actual y crear una línea de base con indicadores que permita evaluar el impacto de estas dos herramientas del Proyecto.

10. Generar un protocolo de lecciones aprendidas para sistematizar nuevas normas y reglas locales para relacionarse con los ecosistemas y sus funciones, que permitan visibilizar y multiplicar las mejores prácticas del Proyecto.

Administración y acuerdos establecidos

11. Para superar la deficiencia en la calidad de los informes de avance, superando el énfasis en la cuantificación de actividades. Si se decide continuar el apoyo a UICN recomendamos incluir en el protocolo de acuerdo entre las partes un formato de reporte basado en el avance de los indicadores del Proyecto y un seguimiento más sistemático al cumplimiento del formato por las partes.

12. Recomendamos generar una norma interna de transparencia y rendición de cuentas, de las Alianzas hacia sus beneficiarios y de UICN hacia las Alianzas.

13. La administración debe guardar coherencia con los objetivos del Proyecto. Recomendamos reducir el volumen de papel usado en los reportes administrativos a la sede de UICN y explorar alternativas digitales para reducir el consumo.