Nicaragua

Proyecto de Co-manejo de Áreas Protegidas (COMAP)

Informe administrativo final del COMAP

enero 2004

El Proyecto de Co-manejo de Áreas Protegidas se implementó por ARD, Inc. en virtud del convenio de USAID núm. OUT-LAG-I-800-99-00013-00, Contrato de Trabajo 802, el denominado Contrato de Cantidad Indefinida Forestal Sostenible y Biodiversidad.

Foto de la portada: Tisey-Estanzuela por el Sr. Jerry Bauer (USDA/APSA)

PREFACIO

Con una legislación imperfecta y el poco manejo existente, ya sea por el Estado o por otros, se inició el proyecto COMAP, el Proyecto de Co-Manejo de Áreas Protegidas, que brindó su ayuda en implementar unos reglamentos de definición clara y en la participación activa de los interesados claves de las seis Áreas Protegidas (las APs). COMAP elaboró los planes para dar dirección y enfoque a las actividades, unos planes que son dinámicos y que se pueden ajustar, a la vez de ser consistentes con la reglamentación nacional.

El entrenamiento y el enfoque en la comunicación de participación sistemática de COMAP aminoró los temores de la gente en la localidad de expresar su inquietud ante el maluso de los recursos, y también desarrolló grupos a nivel local que pudieron presentar sus opiniones con más confianza y profesionalismo. COMAP fue el agente catalizador para los esfuerzos de las OGNs en asumir la responsabilidad de las Áreas Protegidas en Nicaragua y en que la gente de la localidad asumiera la responsabilidad y tomara decisiones. Cuando COMAP cese en sus actividades de proyecto, permanecerá esa responsabilidad de compromiso ante estos lugares tan especiales.

Los programas de microempresa de COMAP ayudaron a mostrar las alternativas existentes para el desarrollo económico, sin los cuales no podría haber ninguna conservación ecológica. Las comunidades no pueden cambiar sus tradiciones de larga duración de uso de los recursos sin la ayuda de alternativas de desarrollo.

Sólo fue posible lograr estos resultados con los esfuerzos de colaboración entre muchas instituciones y personas, junto con el apoyo financiero de este nuevo modelo proveniente de USAID/Nicaragua y el apoyo de su personal, y en especial, merece una mención especial el apoyo brindado por los Sres. Margaret Harritt, Maritza Rivera y Steve Olive. MARENA y sus directores desempeñaron unos papeles de igual importancia ante el desafío de probar un modelo nuevo de manejo para las APs, un modelo que nunca antes se había probado en Nicaragua, pero por último, únicamente fueron los esfuerzos de dedicación de los interesados de la localidad, las ONGs-socios de ARD y los líderes municipales y comunitarios lo que posibilitaron los resultados de cada una de estas Áreas tan especiales.

Carlos Rivas, ARD Jefe de Partido
(de sus comentarios en el Taller de Cierre de COMAP, celebrado el 11 de diciembre de 2003)

TABLA DE CONTENIDOS

PREFACIO

SIGLAS

1.0 INTRODUCCIÓN 1

1.1 EL PROPÓSITO 1
1.2 LA VISIÓN GENERAL DEL PROYECTO 1
1.3 ALCANCE DEL TRABAJO DE ARD 3

2.0 ANTECEDENTES 3

2.1 EL DESAFÍO Y LA OPORTUNIDAD EN 1999 3
2.2 EL MARCO DE RESULTADOS DE USAID 4
2.3 DISEÑO 5
2.3.1 Un enfoque de bajo costo 5
2.3.2 Un enfoque basado en amenazas al medio ambiente 5
2.3.3 Conceptos centrales 7
2.3.4 Selección de las Áreas 8
2.3.5 Selección y apoyo de las ONGs 8
2.3.6 Relaciones entre USAID, MARENA y las ONGs 8
3.1 VISIÓN GENERAL 9
3.2 RESULTADO 1: CO-MANEJO POR PARTE DE LAS ONGS EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS PRIORIZADAS 9
3.2.1 Creación de capacidad técnica e institucional de las ONGs 10
3.2.2 Evaluaciones ecológicas rápidas 10
3.2.3 Planes de manejo 10
3.2.4 Presencia institucional 12
3.2.5 Entrenamiento de los socios e interesados de la localidad 12
3.2.6 Extensión comunitaria 13
3.3 RESULTADO 2: FORTALECIMIENTO DE SINAP Y EL MANEJO REGLAMENTADO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS 14
3.4 RESULTADO 3: COMUNIDADES LOCALES PARTICIPANTES EN EL CO-MANEJO DE LAS APS 16
3.4.1 Participación 16
3.4.2 Actividades económicas compatibles 17
3.4.3 Comités locales del co-manejo 18
3.4.4 Microempresas del ecoturismo 19
3.4.5 Educación y concientización del público sobre el medio ambiente 19
3.4.6 Colaboración con los propoietarios de terrenos y con otros interesados de la localidad 19
3.4.7 Entrenamiento de los interesados locales 20
3.5 CONCLUSIÓN: APRENDIZAJE ADAPTIVO POR MEDIO DE COMAP 20

4.0 CÓMO LO HICIMOS—RESUMEN DE LA CLAVE DE LAS ACTIVIDADES PARA NUESTRO ENFOQUE Y PRÁCTICA 22

4.1 LA VISIÓN GENERAL 22
4.2 ESTRATEGIA: PRIORIDADES Y ENFOQUE 23
4.3 EL ENFOQUE Y LOS PRINCIPIOS BÁSICOS 23
4.3.1 El enfoque participativo 23
4.3.2 Los planes de manejo 24
4.3.3 La sostenibilidad 24
4.4 EL ENFOQUE OPERATIVO—APOYO Y SELECCIÓN DE LA ONGS Y LAS APS 25

4.5 LAS RELACIONES CON USAID Y MARENA 27
4.6 LA COORDINACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES 28
4.7 LAS RELACIONES CON OTROS INTERESADOS 28
4.8 METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS 29
4.8.1 Planificación del manejo 29
4.8.2 Participación 30
4.8.3 Descentralización 30
4.8.4 Entrenamiento y asistencia técnica 31
4.9 COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO 31
4.9.1 Resumen de la historia del Contrato de Trabajo 31
4.9.2 Manejo del proyecto 32

5.0 LO QUE APRENDIMOS: LA SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS 35

5.1 FACTORES TRANSVERSALES 36
5.1.1 La consistencia con el enfoque 36
5.1.2 Continuidad y escala 36
5.1.3 Los factores que ponen obstáculos y los que ayudan 36
5.2 EL CO-MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS 38
5.3 EL MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE SINAP FORTALECIDO Y REGLAMENTADO POR MARENA 40
5.4 LAS COMUNIDADES LOCALES Y EL CO-MANEJO DE LAS APS 40

6.0 ¿AHORA QUÉ? —OPORTUNIDADES, TEMAS Y RECOMENDACIONES 42

APÉNDICE 1: MEDICIÓN DEL PROGRESO BASADO EN LOS INDICADORES DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE COMAP

APÉNDICE 2: RESULTADOS ACUMULATIVOS DEL APOYO ADMINISTRATIVO

APÉNDICE 3: RESUMEN DE CAPACITACIÓN Y EXTENSIÓN COMUNITARIA DE COMAP

APÉNDICE 4: CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ORGANIZATIVA Y CAPACIDAD TÉCNICA DE LAS ONGs

APÉNDICE 5: ASISTENCIA TÉCNICA A CORTO PLAZO EN EL PROYECTO COMAP

APÉNDICE 6: APRENDIZAJE ADAPTIVO POR COMAP

APÉNDICE 7: INFORMES Y OTROS PRODUCTOS BAJO EL CONTRATO DE TRABAJO DE COMAP

APÉNDICE 8: COLABORACIÓN DE COMAP CON OTROS PROYECTOS Y ORGANIZACIONES PARA FORTALECER EL CO-MANEJO

APÉNDICE 9: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO POR ÁREA PROTEGIDA

APÉNDICE 10: MAPAS DE SEIS ÁREAS PROTEGIDAS

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1.1. RECURSOS FINANCIEROS Y SOCIOS DE USAID QUE DAN SU APOYO AL PROGRAMA DE MANEJO DE RECURSOS NATURALES (MARENAP) Y CON QUIENES SE COORDINARON LAS ACCIONES DEL PROYECTO 2

TABLA 2.1. RESULTADOS PRINCIPALES Y ACTIVIDADES DE CO-MANEJO DE COMAP 3

TABLA 2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS SEIS ÁREAS PROTEGIDAS 6

FIGURA 2.1 MAPA DE LAS SEIS ÁREAS PROTEGIDAS DE COMAP 7

TABLA 2.3. DESCRIPCIONES DE LAS SEIS ONGS 9

TABLA 3.1. LOGROS Y AVANCES HACIA RESULTADOS DURANTE EL CONTRATO DE TRABAJO POR ÁREA PROTEGIDA: RESULTADO 1 14

TABLA 3.2. LOGROS Y AVANCES HACIA LOS RESULTADOS DURANTE EL CONTRATO DE TRABAJO POR ÁREA PROTEGIDA: RESULTADO 2 15

TABLA 3.3. LOGROS Y AVANCES HACIA LOS RESULTADOS DURANTE EL CONTRATO DE TRABAJO POR ÁREA PROTEGIDA: RESULTADO 3 17

TABLA 3.4. MICROEMPRESAS FINANCIADAS POR COMAP EN LAS COMUNIDADES EN Y ALREDEDOR DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS 18

TABLA 3.5. SÍNTESIS DEL ÍNDICE DEL NIVEL DE VIDA, INGRESOS Y ESTRUCTURA DE INGRESOS DE 90 FAMILIAS BENEFICIARIAS CON FINANCIAMIENTO DENTRO DEL MARCO DE COMAP 18

FIGURA 3.1. PASOS EN EL CICLO DE APRENDIZAJE PARA EL MANEJO ADAPTIVO 21

FIGURA 3.2. ORDENAR LOS RESULTADOS DEL MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS 22

TABLA 4.1. PERSONAL A LARGO PLAZO DE ARD Y MARENA NICARAGUA 32

TABLA 4.2. PERSONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS CON FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO COMAP, LAS ONGS Y OTRAS FUENTES 34

FIGURA 5.1. ASEGURAR EL «APODERAMIENTO» Y OBLIGACIÓN DE LOS INTERESADOS: FACTORES CLAVES PARA UN CO-MANEJO EFECTIVO 37

FIGURA 5.2. CÓMO ASEGURAR QUE SE LLEVEN A CABO LOS PLANES 39

FIGURA 5.3. EL ÉXITO DE LOS FONDOS DE PEQUEÑAS SUBVENCIONES 41

SIGLAS

AP	Áreas Protegidas
BDI	Banco de Desarrollo Interamericano
BIOFOR	*Biodiversity and Forestry*
BSP	Programa de Apoyo a la Biodiversidad (*Biodiversity Support Program*)
CANATUR	La Cámara Nacional de Turismo
CCN	Consultores de la Localidad (*Cooperating Country National*)
CENADE	Centro de Acción y Apoyo al Desarrollo Rural
CLC	Comité Local de Comanejo
CMF	Comité de Manejo del Fondo Comunitario
COMAP	Proyecto de Co-manejo de Áreas Protegidas (*Co-Management of Protected Areas Project*)
COP	Jefe de Partido (*Chief of Party*)
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
CTC	Comité Técnico Consultivo
DGAP	Dirección General de Áreas Protegidas
EER	Evaluaciones Ecológicas Rápidas
FIDER	Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
FUNCOD	Fundación Nicaragüense para la Conservación y el Desarrollo
FUNDENIC SOS	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible
G-CAP	*Guatemala – Central American Program*
GDN	Gobierno de Nicaragua
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*)
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
IQC	*Indefinite Quantity Contract*
LIDER	Fundación de Luchadores Integrados al Desarrollo de la Región
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAGFOR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestería
MARENA	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MARENAP	Manejo de Recursos Naturales y Áreas Protegidas
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
MSP	Programa de Afiliación y Patrocinio (*Membership and Sponsorship Program*)
NERA	Núcleo de Escualas Rurales
NFWF	Fundación Nacional de Fauna y Pesca (*National Fish and Wildlife Foundation*)
OAB	Oficina de Manejo de la Biodiversidad
OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organización no Gubernamentales
PASA	Convenio de Servicios de Agencias Participantes (*Participating Agencies Service Agreement*)
PMP	Plan de Monitoreo del Cumplimiento Preliminar
PMRN	Programa de Manejo de Recursos Naturales
POSAF	Programa Socioambiental y de Desarrollo Forestal
PROARCA/APM	Programa Ambiental Regional para Centroamérica/Áreas Protegidas y Mercadeo Ambiental
PRODEP	Proyecto Ordenamiento de la Propiedad

RI	Resultados Intermedios
SELVA	Asociación Somos Ecologístas en Lucha por la Vida y el Ambiente
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SOW	Contrato de Trabajo (*Statement of Work*)
TCN	Nacionales de Otros Países (*Third Country National*)
TNC	Conservación de la Naturaleza (*The Nature Conservancy*)
TOR	Condiciones de Referencia (*Terms of Reference*)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarollo Internacional (*United States Agency for International Development*)
USDA	Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (*United States Department of Agriculture*)
WCS	*Wildlife Conservation Society*

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 El propósito

En este Informe Final se presenta un resumen de los enfoques, las actividades y los logros del equipo de asistencia técnica de ARD para el Proyecto de Co-manejo de Áreas Protegidas (COMAP) mediante el Contrato de Trabajo[NT] entre ARD, Inc y USAID / Nicaragua, celebrado del 10 de enero del 2000 al 10 de enero del 2004. También en este Informe se identifican las lecciones aprendidas y los temas a considerar para el futuro. En los Anexos 1 y 2 se presentan ciertos logros del proyecto a los cuales el equipo COMAP/ARD brindó un aporte importante y de los cuales se incluye un resumen del progreso logrado, fundamentándose en los indicadores del Sistema de Evaluación y Monitoreo del COMAP.

1.2 La visión general del Proyecto

El COMAP es el componente más grande y el punto central del programa Manejo de Recursos Naturales y Áreas Protegidas de Nicaragua (MARENAP), que se llevó a cabo como un esfuerzo conjunto entre el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) del Gobierno de Nicaragua (GDN) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El convenio USAID/GDN Núm. 524-0314 de US$5.045 millones, firmado en 1999, proporcionó una subvención bilateral de USAID de un monto de US$4.675 millones, y el resto proveniente de aportes del GDN en moneda local. Por medio de este convenio se proporcionó una continuidad de la asistencia de USAID a MARENA que había comenzado en 1992 bajo el Programa de Manejo de Recursos Naturales (PMRN) enfocado en el desarrollo institucional y legislación del medio ambiente.

El objetivo general, tal como lo indicado en el Contrato de Trabajo fue «aumentar los recursos naturales por medio del uso racional y el manejo sostenible en Nicaragua». COMAP ayudó a alcanzar esta meta al introducir un modelo nuevo para lograr el equilibrio entre el desarrollo económico y los objetivos de conservación por medio de una administración mejorada de las APs. El COMAP elaboró un modelo nuevo de manejo colaborativo en seis áreas protegidas pilotos (las APs), con la asistencia técnica, el entrenamiento y un apoyo para fortalecer la capacidad institucional que se brindóa MARENA y a las seis ONGs locales. En colaboración con MARENA, las municipalidades, los propietarios de terrenos y los grupos de la comunidad, COMAP fortaleció la capacidad de las ONGs locales para comprometer a los interesados en las iniciativas de desarrollo y conservación descentralizadas, lo que incluyó apoyar en la identificación y desarrollo de alternativas económicas sostenibles para aquellas comunidades que sacan provecho de los recursos naturales dentro y alrededor de las APs pilotos y en ayudar a MARENA a establecer e implementar reglas y normas para el co-manejo de las APs.

Una reunión a primera hora entre MARENA, USAID y las ONGs, una de las muchas facilitadas por el equipo ARD con los interesados a muchos niveles en todo el proyecto. (Fotografía: Rebecca Butterfield)

El apoyo al programa MARENAP se proporcionó por medio de contratos y subvenciones de diversas organizaciones (Ver Tabla 1.1). Como contratista principal del programa MARENAP, el equipo COMAP de ARD coordinó de forma estrecha con todos los otros socios de USAID en el programa MARENAP. El apoyo para estos socios se proporcionó por ciertos Convenios directos de USAID:

- Un Convenio de Servicios de Agencias Participantes (PASA) con el Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA);
- Un convenio cooperativo con la Fundación Nacional de Fauna y Pesca (NFWF);
- Dos subvenciones a las ONGs locales—la Fundación Alistar, para hacer partícipes a los interesados en la Reserva Biosfera de Bosawás, y a la Fundación Cocibolca para la administración del Volcán Mombacho;
- Un convenio con el Programa de Apoyo a la Biodiversidad (el BSP) para la asistencia técnica y entrenamiento, y
- Apoyo directo al programa MARENA para la impresión y distribución de la *Revista Entomológica* y de una Agenda Anual de las Áreas Protegidas (el Año 2000) y también para el convenio de MARENA con la Fundación Nicaragüense de Conservación y Desarrollo (FUNCOD) para elaborar las normas del co-manejo de las áreas protegidas.

Tabla 1.1. Recursos financieros y socios de USAID que dan su apoyo al Programa de Manejo de Recursos Naturales (MARENAP) y con quienes se coordinaron las acciones del Proyecto

Agencia de implementación	Temas del proyecto	Monto del contrato (US$)
1. NFWF (Fundación Nacional de Fauna y Pesca)	Investigación aplicada, inventarios biológicos y subvenciones pequeñas para áreas protegidas y comunidades	150.000
2. BSP (Programa de Apoyo a la Biodiversidad)	Taller para las ONG: monitoreo y evaluación de las APs Capacitación en ecoturismo.	100.000
3. USDA/PASA	Asistencia técnica, entrenamiento, consultorías y estudios por parte del personal del Servicio Forestal de los Estados Unidos o del Servicio Nacional de Parques	250.000
4. MARENA/FUNCOD	Marco de trabajo para el co-manejo de las APs: normas y procedimientos	50.000
5. Fundación Cocibolca	Fortalecimiento institucional y co-manejo de la AP del Volcán Mombacho (Fase II)	222.900
6. Fundación Alistar	Seguimiento de la Fase I: tenencia de tierras en Bosawás	300.000
7. ARD	Co-manejo de las APs con las ONGs	3.015.000
8. MARENA	Agenda para el Año 2000—5.000 ejemplares	57.200
9. MARENA	Publicación de la *Revista Entomológica*	3.081
10. USAID	Reserva: evaluación y auditorias	300.000
11. USAID	Administración	200.000
12. USAID	Contingencia	26.819
Total del financiamiento de		**4.675.000**

Otras fuentes, aparte de MARENAP, aportaron un importante apoyo adicional para las actividades de COMAP. La entidad de Conservación de la Naturaleza (TNC) brindó apoyo a dos APs, con un monto total que sobrepasó los US$70.000, en virtud de un convenio cooperativo con USAID/G-CAP para un programa ambiental regional para áreas protegidas, el PROARCA/APM (*Programa Ambiental Regional para Centroamérica/Áreas Protegidas y Mercadeo Ambiental)* y su precursor, PROARCA/Costas. Además COMAP gestionó un aporte del Proyecto POSAF/BID (*Programa Socioambiental y de Desarrollo Forestal*) de US$8.000, además de US$96.000 del proyecto PRODEP *(Proyecto Ordenamiento de la Propiedad)* financiado por el Banco Mundial, y US$5.000 de la entidad Fairchild Tropical Gardens y US$2.000 del Fondo del Congreso para Áreas Protegidas Mesoamericanas, que asciende a un total de casi los US$184.000 de recursos adicionales, según lo descrito en la Sección 4.6. Las actividades locales del equipo COMAP se implementaron a

través de seis ONGs nicaragüenses, las cuales habían firmado convenios de co-manejo con MARENA y convenios de financiamiento con ARD.

1.3 Alcance del trabajo de ARD

Se adjudicó a ARD un Contrato de Trabajo de dos fases de «diseño e implementación» por $3.015 millones bajo el Convenio de Cantidad Indefinida BIOFOR. Por medio de este Contrato, ARD debió diseñar e implementar un proyecto que ayudaría a MARENA a administrar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) por métodos de participación; implementar planes de manejo para las áreas protegidas priorizadas con MARENA y las ONGs; posibilitar la participación de las comunidades de zonas de amortiguamiento en el manejo de las áreas protegidas seleccionadas, y aumentar las actividades económicas vinculadas con la conservación en zonas de amortiguamiento de las áreas protegidas seleccionadas. Asimismo el Contrato de Trabajo establece que ARD proporcionará capacitación para el personal nicaragüense y los intérpretes locales, junto con el fortalecimiento de la administración financiera y organizativa para seis ONGs nicaragüenses y el desarrollo de una infraestructura básica, tales como estaciones de guardabosques, centros de visitantes y senderos. Por medio de una enmienda a dicho Contrato de Trabajo a comienzos del año 2001 se aumentó el presupuesto de US $3.015 millones a US $3.155 millones para elaborar actividades de capacitación adicionales y para incluir más fondos para los planes de manejo.

2.0 ANTECEDENTES

2.1 El desafío y la oportunidad en 1999

Por 1999, una buena parte de los recursos biológicos, históricos y ecológicos de Nicaragua había sido incorporada en 76 AP declaradas por decreto una parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). Desgraciadamente, la mayor parte de estos recursos fueron parques únicamente en ese documento. Aunque fueron establecidos en virtud de un decreto formal del Gobierno, realmente no se incluyó ninguna protección ni manejo sostenibles para su rica herencia natural. Carecieron no sólo de una infraestructura sino también de un acceso para el público, título de propiedad estatal de las tierras, personal local capacitado o un cumplirmiento sistematizados con los linderos. Las presiones demográficas crecientes, junto con la migración, el uso descontrolado de los recursos y una extracción no reglamentada de los recursos pusieron en peligro a muchas de estas áreas.

De modo semejante, las normas y marco reglamentario de Nicaragua no fueron efectivos

Tabla 2.1. Resultados principales y actividades de co-manejo de COMAP

R1: Co-manejo de las Áreas Protegidas priorizadas por medio de las ONGs	R2: Manejo de Áreas Protegidas del SINAP fortalecido y reglamentado por MARENA	R3: Comunidades locales partícipes en el co-manejo de las Áreas Protegidas
• Definición de las Áreas Protegidas priorizadas • Selección de las ONGs y formalización de los convenios con MARENA • Fortalecimiento técnico e institucional de las ONGs • Ejecución de los planes de co-manejo	• Elaboración y publicidad de reglamentos y procedimientos para SINAP • Plan de Fortalecimiento Institucional para SINAP • Operaciones de apoyo para DGAP del SINAP	• Fomento, capacitación y/o fortalecimiento de los comités locales para el co-manejo de las Áreas Protegidas. • Formulación, negociación y/o fortalecimiento del Proyecto por las comunidades con el apoyo de las ONGs. • Implementación de actividades económicas de sostenimiento financiero en las zonas de amortiguamiento

en la práctica al abordar estos problemas ambientales y otros. Los altos niveles de desempleo, junto con la pobreza, oscurecieron (y así continúa) la importancia de los recursos naturales para el porvenir de Nicaragua, a pesar de que los exportadores de más ganancias en el país dependen del suelo, el agua y la diversidad biológica. A diferencia de los sistemas de parques en muchos países, la mayor parte de las APs de Nicaragua no son tierras de propiedad estatal. El manejo de cada una de estas áreas precisa de una colaboración conjunta y amplia de interesados con una diversidad de intereses, que incluye los grupos de la comunidad, los propietarios de terrenos pequeños y los de gran escala y otros usuarios de los recursos que trabajan en conjunto con MARENA, los gobiernos y las autoridades locales, las organizaciones no gubernamentales (las ONGs), las universidades y otros grupos que prestan su apoyo.

2.2 El marco de Resultados de USAID

Para abordar los temas citados anteriormente, USAID / Nicaragua iniciaron el Programa de Manejo de Recursos Naturales (PMRN) en 1992. Durante la primera fase se aportó un apoyo a cuatro áreas protegidas: la Reserva Bosawás, el Parque Nacional del Volcán Masaya, la Reserva del Volcán Mombacho y el Refugio de Fauna La Flor. En la primera fase del Proyecto también se abordaron varias otras cuestiones, como el desarrollo institucional y la reorganización de MARENA, la ratificación de la legislación ambiental y el apoyo a un control integrado para plagas de insectos. Por medio de estos componentes, se logró efectuar unos cambios a nivel local y de diferentes grados para manejar los recursos, a la vez que se ayudó a brindar oportunidades para que el público participara más en el manejo de estas Áreas Protegidas. Se propuso entablar una segunda fase del NRMP – el Programa MARENAP– que se enfocaría en el manejo de las Áreas Protegidas y el desarrollo de ciertas zonas de amortiguamiento para así permitir una cooperación entre las ONGs, las comunidades y MARENA para la administración, el uso y la conservación de los recursos naturales en el interior y al exterior de las Áreas Protegidas.

Se concibió el Programa MARENAP en vista de dos objetivos generales:

(1) La meta de USAID/Nicaragua de fomentar el crecimiento económico a través del desarrollo sostenible y
(2) La meta de MARENA de desarrollar e implementar nuevas normas para una mayor participación cívica en la administración de los recursos.

El Programa MARENAP se elaboró en virtud del Objetivo Estratégico 2 (el OE) de USAID/Nicaragua, «El crecimiento sostenido de ingresos y empleo entre los agricultores de menor escala» y el Resultado 2.3 «Las Áreas Protegidas manejadas eficazmente». Como se citó anteriormente, el objetivo general del programa MARENAP conjunto fue mejorar el manejo de los recursos naturales y proteger la diversidad biológica. El objetivo especifico del Proyecto de COMAP fue «aumentar los recursos naturales por medio del uso racional y el manejo sostenible en Nicaragua» mediante sub-objetivos de tres temas de Resultado principales (ver Tabla 2.1):

(1) Proteger la biodiversidad a través del co-manejo de Áreas Protegidas priorizadas.
(2) Fortalecer el manejo de las APs por medio de SINAP y MARENA.
(3) Hacer que las comunidades locales sean partícipes activos en el manejo de las APs.

A comienzos de 2004, USAID/Nicaragua implementarán una estrategia nueva para el país que incluye una revisión del OE 2, “Libertad económica: economías abiertas, diversificadas y de expansión,” que ya no incluye un Resultado para el manejo de las Áreas Protegidas. Sin embargo, los dos Resultados Intermedios (RI) nuevos tienen ciertos sub-resultados:

(a) Apoyar planes de inversión por medio de legislación, normas y programas sólidos correspondientes al manejo de los recursos naturales, y

(b) Mantener sistemas de manejo que conserven los recursos naturales a través de empresas orientadas hacia el mercado que se compaginan con las metas de conservación. Estas empresas pueden incluir el ecoturismo, la certificación de productos forestales y otras iniciativas benévolas para el medio ambiente.

2.3 Diseño

Se otorgó a ARD el Contrato de Trabajo del Convenio de Cantidad Indefinida BIOFOR en enero del 2000. Un equipo para el diseño, compuesto de cuatro miembros técnicos de ARD, Inc.[1] y la Dirección General de Áreas Protegidas (DGAP) de MARENA/DGAP, trabajaron en conjunto para elaborar el documento de diseño del Proyecto y el presupuesto correspondiente que fueron aprobados por USAID y el Comité Técnico Consultivo (CTC) en marzo del 2000. A continuación se presenta una descripción breve de los elementos claves del diseño, y la Sección 4 brinda una exposición más detallada del mismo.

2.3.1 Un enfoque de bajo costo

En el Contrato de Trabajo se especificó que ARD desarrollara un modelo para el manejo de las APs a través de «un conjunto completo de infraestructura y servicios, pero con un enfoque de baja tecnología y bajo costo. Los elementos básicos del conjunto completo para las Áreas Protegidas [habían de] incluir: (1) planes de manejo (mapas, delineación, demarcación, zonificación, infraestructura, inventarios biológicos de base [y análisis socioeconómicos] elaborados con la participación de los interesados; (2) planes de operación; (3) infraestructura básica y (4) servicios». Los temas técnicos identificados en el documento del Contrato de Trabajo fueron: el manejo y planeamiento de las Áreas Protegidas, participación del público, ecoturismo y agricultura sostenible, con un énfasis en usar la experiencia de expertos regionales y locales.

2.3.2 Un enfoque basado en amenazas al medio ambiente

En el Contrato de Trabajo se pidió que ARD usara un «enfoque basado en amenazas al medio ambiente, con un enfoque en las amenazas immediatas para el área». Cada AP enfrentaba problemas complejos o amenazas[2] (ver Tabla 2.2) que incluían a diversos interesados. El principal desafío para el diseño fue elaborar/facilitar ciertos **procesos** adaptivos para el aprendizaje, manejo y administración que involucren a los interesados claves y que los ayude a comenzar a entender y abordar los problemas claves que más afectan a cada AP. Como se señaló en la Evaluación Externa de marzo del 2003,[3] el tiempo que se necesita para desarrollar las condiciones corresondientes a un

---

[1] Rebecca Butterfield, de la oficina matriz de ARD, y tres personas nativos de un tercer país (las TCN) que son Carlos Rivas Almonte, que se convirtió en líder del equipo de implementación; Dagoberto Rivera y Alfonso Matamoros.

[2] Los temas de las seis AP incluyen:
- Actividades y usos económicos (que incluyen explotación forestal, agricultura y procesamiento agrícola, acuacultivo del camarón, caza y recolección, uso de recursos de pesca para la artesanía y servicios de turismo);
- Temas relacionados con el manejo de las APs (por ejemplo, investigación y guardabosques);
- Temas institucionales y relacionados (que incluyen la administración —por ejemplo, toma de decisiones, cumplimento con las leyes y alianzas);
- Uso y tenencia de tierras (que incluyen la zonificación en las APs y propiedad y planeamiento del uso de las tierras en la zona de amortiguamiento);
- Desarrollo de la comunidad e infraestructura (por ejemplo, sanidad y educación);
- Infraestructura (por ejemplo, caminos, agua y electricidad).

[3] Bruce Bayle, Jim Wurz, Jim Barborak, George Wallace y Peter Newman (2003), «Evaluación del Co-manejo del Proyecto de Áreas Protegidas (COMAP)», Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio Exterior de Agricultura, Cooperación y Desarrollo International.

Tabla 2.2. Descripción de las seis Áreas Protegidas

Área Protegida	Área (ha)	Valores ecológicos claves	Servicios ambientales	Amenazas al medio ambiente	Interesados claves
Estuario Padre Ramos	28.315 ha (11.129 ha en la zona central, 6.255 ha en la zona de amortiguamiento y 10.961 ha en la zona marítima)	• Manglares • Estuarios navegables • Refugio para aves migratorias • Fauna marina • Playas extensivas • Nidos de tortugas marinas • Población de caimanes • Aves migratorias y residentes	• Ecoturismo y recreación • Navegación √ Pesca • Investigación biológica • Educación ambiental • Paisaje hermoso • Secuestración de carbono	• Cosecha o conversión Ilegal de bosques de manglar • Cosecha en exceso de moluscos y crustáceos • Pesca no-sostenible • Contaminación de los estuarios • Cosecha de camarón • Producción de sal	SELVA 14 comunidades agrícolas y/o de pesca La Alcaldía de El Viejo Agricultores comerciales del camarón
El Volcán Cosigüina	13.168 ha	• Bosque tropical seco • Bosque tropical de transición—seco a húmedo • Cono volcánico • Laguna del cráter • Playas y acantilados • Especies en peligro de extinción • Fauna asociada sobresaliente—guacamayos rojos, serpientes de cascabel, ciervo de cola blanca • Aguas térmicas • Tierras pantanosas en la zona de amortiguamiento	• Recargue de acuíferos • Turismo y recreación • Investigación científica • Educación ambiental • Paisaje hermoso • Secuestración de carbono	• Extracción ilegal de madera y leña • Caza furtiva • Recolección ilegal de moluscos y crustáceos de las costas y estuarios	LIDER 17 comunidades rurales La Alcaldía de El Viejo Agricultores (incluyendo los propietarios de grandes extensiones de tierras)
La Isla Juan Venado	19.242 ha (3.106 ha en el Área Protegida; 16.136 ha en la zona de amortiguamiento) Total es 19.242 ha	• Manglares • Estuarios navegables • Llanos de sal • Playas • Fauna sobresaliente asociada con los manglares—aves migratorias y residentes • Nidos de tortugas marinas • Bosque tropical seco	• Navegación √ Turismo y recreación • Investigación científica • Educación ambiental • Paisaje hermoso • Secuestración de carbono	• Extracción ilegal de madera y leña • Recolección Ilegal de moluscos y crustáceos de las costas y estuarios • Contaminación del Río Chiquito • Establecimiento de granjas de camarón y producción de sal	FUNCOD Oficina regional de MARENA en León 2 comunidades rurales: Las Peñitas y Salinas Grandes La Alcaldía de León
La meseta del Tisey –la cascada Estanzuela	21.680 ha (9.340 ha en el Área Protegida; 12.340 ha en la zona de amortiguamiento)	• Bosque transicional de subtropical a húmedo • Bosque de transición de serrano a húmedo • Bosque de pino • Bosque de roble • Bosque de pino y roble • Fauna sobresaliente asociada con el bosque de pino—pájaros carpinteros	√ Producción de agua √ Turismo y recreación • Investigación científica • Educación ambiental • Paisaje hermoso • Secuestración de carbono	• Conversión de bosque a agricultura • Explotación de los bosques de pino sin planes de manejo • Incendios forestales • Plagas de Insectos	FIDER La oficina regional de MARENA en Estelí 12 comunidades rurales Las Alcaldías en Estelí, San Nicolás y El Sauce Productores de productos agrícolas y forestales
Cerro Musun	19.559 ha (5.374 ha en el Área Protegida; 14.185 ha en la zona de amortiguamiento)	• Bosque húmedo subtropical • Bosque serrano húmedo • Fauna bajo amenaza y en peligro de extinción • Fauna asociada sobresaliente—jaguares y otros felinos, tapires, tres tipos de monos, pavos salvajes • Orquídeas	√ Producción de agua a escala regional • Turismo y recreación • Investigación científica • Educación ambiental • Paisaje hermoso • Secuestración de carbono	• Expansión de áreas agrícolas • Caza furtiva • Extracción de madera	FUNDENIC SOS La oficina regional de MARENA en Matagalpa 8 comunidades rurales La Alcaldía de Río Blanco Productores agrícolas (que incluye ganaderos)
El Chocoyero- El Brujo	1.736 ha (131 ha en el Área Protegida; 1.605 ha en la zona de amortiguamiento)	• Bosque transicional subtropical a humedo • Fauna asociada sobresaliente—dos tipos de monos, tucanes, aves migratorias y mamíferos pequeños	• Producción de agua a escala local • Turismo y recreación • Investigación científica • Educación ambiental • Paisajes hermosos • Secuestración de carbomo	• Cambios en uso de la tierra y la zona de amortiguamiento • Caza furtiva	CENADE 3 comunidades rurales Las Alcaldías de Ticuantepe y La Concepción 3 cooperativas con socios propietarios de tierras del área

Nota: Problemas y oportunidades (p.ej., valores, servicios o amenazas al medio ambiente) se identificaron durante la preparación del plan de manejo. Los problemas u oportunidades seleccionados como prioritarios por los socios de las ONGs se indican con el símbolo «√».

primeros cuatro años de COMAP (y, de hecho, más allá de los plazos de la mayoría de los proyectos financiados por USAID). El énfasis del diseño, entonces, fue fijar los cimientos -- los arreglos y procesos institucionales – y, a la vez, desarrollar una amplia gama de experiencias que pudiera ser pertinente a los esfuerzos de desarrollo y conservación del futuro.

Los tres temas de Resultados principales que se presentaron previamente (ver Tabla 2.1) fueron lo suficientemente amplios para tomar en cuenta las principales oportunidades y amenazas al medio ambiente, las cuales difieren de forma importante a lo largo de las seis APs. Durante la preparación de los planes de manejo y los análisis de apoyco, se investigaron los temas en mayor profundidad. En los planes de manejo se identificaron ciertas oportunidades/temas de consideración que se seleccionaron estratégicamente (por ejemplo, administración de la industria de la pesca., micro-empresas de ecoturismo, cosecha orgánica) y se presentó un bosquejo de los medios necesarios para abordarlos. Para mantener el enfoque frente a la mucha tensión implicada en actividades tan diversas y esparcidas, el equipo de ARD elaboró y usó ciertos pautas y criterios para decidir a qué comprometerse.

2.3.3 Conceptos centrales

En el documento del Contrato de Trabajo original se especificó que se hiciera hincapié en lo siguiente:

- «El fortalecimiento de las ONGs que participan en el co-manejo de las Áreas Protegidas priorizadas y sus zonas de amortiguamiento;
- La creación de un fondo de subvenciones de monto pequeño, con énfasis en los grupos de comunidad locales y las ONGs como beneficiarios de prioridad;
- La capacitación de un grupo central de jóvenes científicos nicaragüenses con la capacidad de llevar a cabo los inventarios biológicos [y de ser guías locales para los visitantes]; y
- Aumentar las alternativas económicas y los ingresos de las comunidades ubicadas en las zonas de amortiguamiento por medio de prácticas sostenibles».

Durante el diálogo de la fase de diseño, USAID, MARENA y ARD se pusieron de acuerdo en algunos conceptos centrales:

- Dar apoyo a seis APs, por lo menos, para

Figura 2.1. Mapa de las seis Áreas Protegidas de COMAP

ganar experiencia en una gama amplia de temas y con muchos actores;

- Preparar planes de manejo para cada una de las seis APs que identificaran programas para abordar los temas de manejo claves en cada una;
- Brindar financiamiento para implementar los planes de manejo de las APs, lo que incluiría mejorar y/o instalar infraestructura, financiamiento para las operaciones, fomentar el ecoturismo y contratar al número mínimo de personal necesario;
- Crear la capacidad técnica de cada ONG seleccionada como socio por MARENA bajo un convenio de co-manejo -- fortalecer sus capacidades de manejo de las APs, su entendimiento de la biodiversidad y su uso de metodologías participativas que incluyen a interesados claves; y
- Devolver la autoridad administrativa de cada AP a la ONG y a un Comité Local de Comanejo (CLC).

Dada la capacidad y experiencia de las ONGs, el marco institucional naciente para el co-manejo en Nicaragua y la financiación disponible durante el primer plazo de cuatro años, el brindar apoyo a estas Áreas centrales significó cierto apoyo limitado o ninguno en las otras.

2.3.4 Selección de las Áreas

Las APs piloto (ver Figura 2.1 y Tabla 2.2) son una representación de los ecosistemas nicaragüenses, desde sus manglares costeros hasta sus bosques serranos de pino y roble y sus bosques húmedos. Estas Áreas incluyen un hábitat importante para las especies en peligro de extinción y las endémicas, las aves migratorias y los recursos naturales valiosos, y también brindan oportunidades concretas para abordar los temas cruciales del manejo y así informar al ámbito insttitucional y político más amplio. Los métodos de evaluación participativos se usaron para elaborar los criterios para seleccionar las APs piloto. En los criterios se incluyeron los valores de la biodiversidad de las Áreas, las posibilidades para el turismo, los criterios socioeconómicos, las posibilidades económicas en las APs y/o las zonas de amortiguamoiento, los vínculos entre otros proyectos y las APs, la capacidad organizativa de la ONG interesada en el co-manejo y los intereses de los interesados claves.

2.3.5 Selección y apoyo de las ONGs

En el diseño se hizo hincapié en el desarrollo tanto de los sistemas organizativos de las ONGs como de las habilidades de personas que eran necesarias para dar una orientación en los procesos administrativos y de aprendizaje que iban evolucionándose entre los diversos interesados alrededor de las APs. Se identificaron intervenciones de entrenamiento y de asistencia técnica que respaldarían las destrezas, confianza y disciplina administrativa de diversos temas y que incluirían las habilidades «técnicas» y las relativas a la participación social, el alcance comunitario y el desarrollo económico – lo necesario para cambiar el comportamiento de la gente a gran escala. La capacitación y asistencia técnica de ARD se proporcionaron a través de expertos locales y centroamericanos, en su mayor parte.

2.3.6 Relaciones entre USAID, MARENA y las ONGs

El documento de diseño del Proyecto expuso ciertos principios básicos para su manejo que incluyó la administración financiera «austera y explicable» («transparente») y la coordinación horizontal y cooperación en curso. El Comité Técnico Consultivo – compuesto de representantes de USAID, MARENA y ARD (ARD, Parte Principal) – brindó orientación sobre normas y estrategias y ayudó a resolver todo malentendido o conflicto que surgiera durante el proceso de implementación. El CTC aprobó planes de trabajo anuales y cualquier ajuste importante a los Objetivos. Juntos MARENA y ARD se comprometieron a garantizar el alcance de los resultados anticipados bajo el Convenio USAID/GDN, y también mantuvieron relaciones estrechas con las ONGs al desempeñar un papel crucial en implementar las actividades dentro de cada AP y al facilitar la participación de los interesados claves.

Tabla 2.3. Descripciones de las seis ONGs

ONG	El estado jurídico creado y otorgado	Misión	Número de personal en la ONG	Experiencia en la ejecución del Proyecto	Personal asignado a la AP
Centro de Acción y Apoyo al Desarrollo Rural *(CENADE)* Area Protegida El Chocoyero-Reserva Natural El Brujo Ticuantepe, Managua	Creado en 1990 Estado ljurídico en 1993	CENADE se enfoca en el desarrollo rural, con un énfasis en la conservación de Áreas Protegidas y el manejo de la cuenca	49	CENADE tiene una amplia experiencia en la implementación de proyectos	8
Fundación Nicaragüense para la Conservación y el Desarrollo (FUNCOD)	Creado en agosto de 1991 Estado jurídico en 1993	FUNCOD es una ONG ambiental cuyo propósito es proteger y conservar los recursos naturales para un desarrollo perdurable	24	FUNCOD tiene una amplia experiencia en la implementación de proyectos de protección y conservación ambiental	4
Asociación Somos Ecologistas en Lucha por La Vida y el Ambiente (SELVA)	Creado en 1990 Estado jurídico en 1997	SELVA promueve la participación de los ciudadanos en la protección y conservación de los recursos naturales, la producción sostenible, el ecoturismo y la coordinación institucional	13	SELVA tiene poca experiencia en la implementación de proyectos	5
Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER)	7 de septiembre de 1991	FIDER se enfoca en el desarrollo rural, los procesos de producción beneficiosos para el medio ambiente y la administración del fondo crediticio	30	FIDER tiene amplia experiencia en la implementación de proyectos	6
Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (FUNDENIC SOS)	4 de agosto de 1994	FUNDENIC SOS promueve el desarrollo sostenible a través de la conservación ambiental y los recursos naturales	6	COMAP es el primer proyecto implementado por FUNDENIC SOS	4
Fundación de Luchadores Integrados al Desarrollo de la Región (LIDER)	Creado en 1998 Estado jurídico en junio 2000	LIDER es un facilitador del desarrollo local, se enfoca en la conservación de AP y los sistemas de recursos naturales, la generación de alternativas, la participación ciudadana, y el enfoque de género	10	LIDER tiene poca experiencia en la implementación de proyectos—COMAP es un proyecto de mayor importancia para ellos	6

3.0 LO QUE HICIMOS—RESUMEN DE LOS RESULTADOS Y LOGROS

3.1 Visión general

En esta Sección se describen los principales logros y avances de COMAP en los tres principales resultados anticipados durante el transcurso del Proyecto. Se resume en las Tablas 3.1, 3.2 y 3.3 los avances en los temas de los resultados respectivos para cada AP. Se entra en más detalles en el Apéndice 1, en el cual se muestran los cambios en los indicadores que resultaron de las iniciativas de COMAP y que incluyen el fortalecimiento institucional de seis ONGs y los avances administrativos en cada AP.

3.2 Resultado 1: Co-manejo por parte de las ONGs en las Áreas Protegidas priorizadas

3.2.1 Creación de capacidad técnica e institucional de las ONGs

El análisis de las organizaciones que se llevó a cabo durante el proceso de seleccionar a las ONG-socios identificó lo que era imprescindible para todas las seis ONGs en cuestiones de reforzar la organización, el manejo y la capacidad técnica para hacer sostenible su presencia como gerentes efectivos en las APs. ARD proporcionó la asistencia técnica y el apoyo presupuestario para poder definir las estrategias institucionales para este fortalecimiento que sirvió de ayuda a cuatro de las seis ONGs para lograr una mejoría importante. En el Apéndice 1 se resumen los cambios en la capacidad institucional (cambios organizativos, técnicos y de administración financiera) de estas ONGs después del apoyo brindado por el Proyecto COMAP.

En el año 2003, se suspendió el financiamiento directo de dos de las ONG-socios (CENADE y FUNCOD), puesto que no cumplieron con los compromisos correspondientes a la reglamentación y procedimientos de administración financiera y rendición de cuentas. A la vez, MARENA suspendió su convenio de co-manejo con FUNCOD por falta de cumplimiento con sus compromisos en virtud de dicho convenio. COMAP prestó su ayuda a MARENA para iniciar el proceso de licitación referente al AP de la Isla Juan Venado, y así esta Reserva pudo continuar bajo el co-manejo con una organización nueva en la etapa de seguimiento. En el caso de CENADE, siguió proporcionando la asistencia técnica y entrenamiento el equipo técnico de ARD para COMAP, y también sirvió de facilitador en el logro de recursos adicionales para la construcción del centro para visitantes y el diseño e instalación de una permanente exposición interpretativa correspondiente a El Chocoyero/El Brujo. Sin embargo, ya no se proporcionó ningún financiamiento directo. (Se confirmaron por medio de una auditoría realizada por Deloitte and Touche unas debilidades aún sin solucionar de la administración financiera de CENADE.)

3.2.2 Evaluaciones ecológicas rápidas

Se realizaron unas evaluaciones ecológicas rápidas en todas las seis Áreas Protegidas, que era parte de la preparación del plan de manejo. Los directores y guardabosques de cada una de las seis ONGs recopilaron ciertos datos sobre la biodiversidad durante sus recorridos rutinarios, y cinco de las seis ONGs entablaron una relación con los investigadores y estudiantes de las universidades nacionales; sin embargo, las investigaciones en el campo se han realizado de forma limitada únicamente.

3.2.3 Planes de manejo

Se hicieron planes de manejo para cinco de las APs y éstos se están implementando. El plan de manejo para la sexta AP está llegando a su final. COMAP administró la preparación de cuatro de estos planes, con la ayuda del financiamiento USAID, que incluye el financiamiento de COMAP y el financiamiento adicional de USAID-G-CAP en su Proyecto regional PROARCA/Costas. Se elaboraron dos planes de manejo con un presupuesto complementario de otros proyectos de donantes. El proyecto POSAF (*Programa Socioambiental y de Desarrollo Forestal*) financiado por el Banco de Desarrollo Interamericano (BDI) brindó un apoyo del 30% de los costos de preparación necesarios para el Plan de Manejo del AP Tisey/Estanzuela; y el Proyecto PRODEP financiado por el Banco Mundial aportó los fondos necesarios para preparar el sexto plan de manejo correspondiente al Volcán Cosigüina, que actualmente está en su fase de finalización.

Por preparar estos seis planes de manejo, Nicaragua logró dos resultados adicionales. Con estos ejercicios, MARENA pudo validar la metodología que se necesita para preparar los planes de manejo, la cual se ha adoptado formalmente por MARENA/SINAP. COMAP entrenó a más de 30 profesionales, entre ellos los consultores nicaragüenses que realizaron la planificación, y éstos están a disposición para

evaluar los recursos y preparar los planes de manejo para las APs adicionales.

El Comité Multidisciplinaria de MARENA de Reglamentación dio su visto bueno para los cinco planes de manejo, los que posteriormente recibieron las resoluciones correspondientes del Ministro. COMAP hizo reproducciones de estos cinco planes y repartió las copias a los interesados principales. El equipo ténico de COMAP preparó un extracto de cada plan, que se repartió más ampliamente. Posteriormente COMAP organizó unos talleres y reuniones para compartir con los interesados los elementos claves del plan y sus reglamentos correspondientes.

Puesto que los planes de manejo son unas herramientas valiosas para el co-manejo de estas Áreas Protegidas, ya se han encaminado a unos efectos iniciales:

- Las ONGs de co-manejo los usan como base para preparar sus Planes de Trabajo Anuales.
- El implementar los planes ha permitido a las ONGs fijar unas prioridades más claras y más efectivas para los programas y las actividades.
- Los comités locales han puesto en práctica la reglamentación para el manejo de la pesca artesanal en las zonas de amortiguamiento y en las APs (véase fotografía a continuación).
- Ya ha comenzado el manejo de los visitantes; ahora los visitantes reciben una orientación acerca del AP y se registra el número de visitantes.
- Se fomentan y se adoptan usos compatibles (p.ej., agricultura orgánica) y también prácticas sostenibles según las zonas establecidas dentro de las APs.
- Se han reducido la extracción de madera y la caza ilícitas por medio de planes de control que ayudan a hacer cumplir las reglas nuevas.
- Comenzó el ecoturismo (interpretación, guías locales, promoción, vínculos). Un grupo de investigadores nicaragüenses entrenó como intérpretes locales de la historia natural de las APs a 24 personas (12 guardabosques y 12 jóvenes de las comunidades alrededor de las APs). También presentan los programas sobre el plan de manejo.

Como protesta, una mujer muestra al Director del Parque Padre Ramos la columna vertebral hecha añicos de un pez muerto por dinamita que ella había comprado en un mercado cercano. Por medio de COMAP, la gente en la localidad ha reunido la confianza necesaria para obrar de forma cada vez más proactiva en proteger los recursos naturales. (fotografía: Allen Turner)

En las tres APs que están relativamente cerca la una de la otra (Juan Venado, Estero Padre Ramos y Volcán Cosigüina), se han iniciado esfuerzos para fomentar una mentalidad de paisajismo, lo que incluye corredores y conexiones entre las Áreas y con relación a las zonas de amortiguamiento. Las ONGs en las otras dos APs (LIDER y SELVA), junto con los directores de sus APs, han comenzado a trabajar en colaboración para ampliar la conexión relacionada con la biodiversidad y también con los programas de investigación y turismo amenos a la ecología en y alrededor de estas APs. LIDER promociona unas reservas privadas en las zonas de amortiguamiento del Volcán Cosigüina para conectarse con el AP Estero Real. La Cámara Nacional de Turismo, CANATUR, ayudó a organizar una reunión con las agencias de viaje, quienes posteriormente visitaron las seis APs para explorar la posibilidad de aprovecharlas como nuevos destinos turísticos para los visitantes nacionales e internacionales, lo que se hizo con el apoyo de COMAP y el Insituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Actualmente ayudan a hacer el mercadeo referente a las seis AP y sus zonas de amortiguamiento. Se promocionan como

destinos para el agroturismo y la ecología las granjas en las zonas de amortiguamiento. Estos albores módicos con sus esfuerzos orientados hacia el paisajismo resultarán en unas lecciones aprendidas que se pueden extender a las otras APs.

3.2.4 Presencia institucional

COMAP estableció una presencia institucional en cada una de las seis APs. El equipo COMAP de ARD ayudó a las ONGs locales a construir cinco casetas para los guardabosques y seis centros para visitantes; y también obtuvo equipo y uniformes para los empleados que trabajarán en el campo, además de vehículos, y armó el equipo para comunicarse por radio en cada uno de los puestos de los guardabosques. COMAP ayudó a las ONGs montar una exposición permanente en cada centro para visitantes, la cual incluye pancartas en que se describen los objetivos principales, la biodiversidad del Área y la importancia de su conservación. Todo esto facilitó una mejoría importante en las actividades técnicas del manejo de cada AP. Asimismo, durante sus recorridos rutinarios, los guardabosques juntos con los directores de las APs en las seis ONGs han comenzado a recopilar ciertos datos sobre la biodiversidad. Cada AP dispone de esta información a través de las bases de datos y el sistema de monitoreo de SINAP, junto con el apoyo de COMAP.

3.2.5 Entrenamiento de los socios e interesados de la localidad

Una de las actividades más importantes de COMAP fue entrenar al personal de las ONGs y los interesados claves durante el plazo del proyecto. Para empezar, ARD hizo una evaluación de la capacidad técnica del personal de cada ONG, y basándose en esa evaluación y en un taller preliminar, COMAP elaboró una estrategia y unos planes anuales para el entrenamiento a dirigirse a diferentes grupos meta. En total, COMAP dio su apoyo a, y financió, 59 actividades de entrenamiento, según la referencia en el Apéndice 3, y participaron 706 personas—con una tercera parte siendo mujeres (236 mujeres y 470 hombres). En el Apéndice 3 se incluye una tabla de resumen (Tabla A3.1) que clasifica la participación por institución y los 68 eventos por AP y el número de participantes por institución (Tabla A3.3). Los principales temas eran:

- Fortalecimiento institucional: administración, manejo financiero y aspectos técnicos (para seis ONGs y MARENA);
- Manejo de las APs y biodiversidad (para las ocho ONGs, MARENA y cinco alcaldías);
- Servicios de ecoturismo (para ocho ONGs, MARENA, cinco alcaldías y los intérpretes y guías de la localidad);

Planificación de presas de detención y estructuras para el drenaje en el Volcán Cosigüina (fotografía: Larry Lechner)

- Entrenamiento para planificar y construir los senderos (para cinco sistemas de senderos, con el apoyo adicional del Servicio Forestal del USDA y la Universidad Estatal de Colorado);
- Entrenamiento sobre cómo recibir a los visitantes (en colaboración con la Universidad Estatal de Colorado);
- Entrenamiento de los guias turísticos de la localidad (con el apoyo adicional de INTUR y BSP);
- Participación de la comunidad (para las ONGs y los grupos comunitarios de la localidad);

- Sistema de monitoreo para las Áreas Protegidas (para MARENA y siete ONGs);[4]
- La flora y fauna tropical para los intérpretes de la localidad y los guardabosques (para seis ONGs y MARENA);
- Orientación sobre la manera y las oportunidades de ampliar y diversificar la recaudación de fondos para el co-manejo de las APs (para los directores de las APs y los directores ejecutivos de las ONGs); y
- Entrenamiento sobre la preparación de los planes de manejo de las AP (para los directores de las APs, el personal técnico de MARENA y los consultores nicaragüenses).

3.2.6 Extensión comunitaria

Eran diversas las actividades de extensión comunitaria que apoyaban el co-manejo de las APs, pues incluían reuniones, talleres, seminarios, conferencias y recorridos turísticos de las APs con representantes de la prensa (periódicos, emisoras de radio, canales de televisión) y agentes de viajes. Por medio de estas actividades se expuso la belleza natural, la posibilidad turística y las oportunidades de desarrollo social de estos lugares, y por medio del diseño de diferentes materiales impresos se usaron unas estrategias complementarias y de igual eficacia para promocionar las visitas a las APs (unos afiches, un mapa de SINAP, guías para los visitantes, folletos y tarjetas postales), una página web (www.apcomanejo.com) y la participación en las ferias del turismo. Se han aumentado en los últimos tres años las visitas a las APs de los nicaragüenses y los extranjeros, pero ha variado según el lugar. En los últimos tres años, hubo 43.000 visitantes, en total, al AP de El Chocoyero-El Brujo, que ya de por sí era un número elevado por su cercanía a Managua. En el AP de Estero Padre Ramos se registraron a 1.320 visitantes y 546 en el AP de la Isla Juan Venado, aunque en cada una de estas APs, llegaron más de los tradicionales 10.000 visitantes veraniegas de playa. Cuatro mil sesenta visitantes fueron registrados en el AP de Tisey/Estanzuela y 877 en el del Cerro Musún. En el AP del Volcán Cosigüina se empezó a hacer el registro de los visitantes a mediados de 2003. En el total de los visitantes registrados, se incluyeron a 35.790 estudiantes de 175 colegios e instituciones educativas. Antes de COMAP, no se guardaba ninguna documentación, pero hubo sólo un número mínimo de visitantes a todas las APs salvo el AP El Chocoyero-El Brujo. En conjunto, estas actividades han entablado otros proyectos y organizaciones, que brindan un apoyo adicional a este experimento sobre el co-manejo incoado por USAID. Ahora las APs brindan oportunuidades a cientos de familias rurales de desempeñar actividades económicas sostenibles y compatibles con la ecología.

En la Tabla A3.2 del Apéndice 3 figura una clasificación por tipo y cantidad de los materiales diseñados y diseminados para fomentar las visitas a siete APs. Los materiales y actividades de extensión comunitaria incluyen lo siguiente:

- Producción de unos materiales publicitarios en inglés y español que se reparten en el aeropuerto internacional, los hoteles de Managua, León, Chinandega y Río Blanco y en INTUR, agentes de viajes y las ONGs;
- Exposiciones permanentes en seis centros para visitantes;
- Actividades con las comunidades y las escuelas rurales sobre la educación del medio ambiente y la protección de la tortuga marina;
- La publicidad en la televisión, radio y los periódicos nacionales sobre las actividades y servicios turísticos en las seis APs referentes a la naturaleza y su promoción;
- Preparación, con la colaboración de un experto del Servicio Forestal del USDA, de siete guias para visitantes, una para cada AP, y que incluye el Volcán Mombacho;
- El sitio Web (www.apcomanejo.com) de COMAP y un punto de contacto de los e-mail para el público en general (infocomap@apcomanejo. com);
- Participación en las ferias del ecoturismo, el Primer Congreso Mesoamericano para las Áreas Protegidas y el Congreso sobre la Biodiversidad celebrado en Costa Rica, que

[4] Incluye la ONG *Fundación Cocibolca,* el co-gerente del Volcán Mombacho.

acarreó una publicidad masiva para las APs y el Proyecto COMAP, y

- Un seminario nacional sobre el co-manejo, con la participación de los países centroamericanos.

Como resultado de esta estrategia de extensión comunitaria, ha habido un aumento dramático en los conocimientos entre los interesados y el público en general sobre el valor de los recursos naturales implicados en las APs y su biodiversidad.

En la Tabla 3.1 se presentan los avances más importantes logrados en virtud del Resultado 1 durante el Proyecto COMAP.

3.3 Resultado 2: Fortalecimiento de SINAP y el manejo reglamentado de las Áreas Protegidas

COMAP brindó su apoyo a SINAP a través de la Dirección General de Áreas Protegidas (DGAP) de MARENA, que se encuentra en mejor lugar

Tabla 3.1. Logros y avances hacia resultados durante el Contrato de Trabajo Por Área Protegida: Resultado 1

Logros y avances hacia los resultados	Área Protegida					
Resultado 1: Co-manejo por parte de las ONGs de las Áreas Protegidas priorizadas	**Estero Padre Ramos**	**Volcán Cosigüina**	**Isla Juan Venado**	**Tisey/ Estanzuela**	**Cerro Musún**	**El Chocoyero – El Brujo**
Fortalecida la capacidad de administración financiera de la ONG	●	●	⊙	●	●	⊙
Fortalecida la capacidad institucinal de ONG	●	●	○	●	●	●
Fortalecida la capacidad técnica de ONG	●	●	⊙	●	●	●
Preparados los planes de manejo	●	⊙	●	●	●	●
Aprobados por MARENA los planes de manejo	●	⊙	●	●	●	●
Publicidad hecha sobre los planes de manejo	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙
Implementados los planes de manejo	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙
Construidos los puestos para guardabosques	●	●	●	●	●	
Construidos centros para visitantes	●	●	●	●	●	●
Montadas exposiciones permanentes en los centros para visitantes	●	●	●	●	●	●
Entrenado el personal técnico del AP	●	●	●	●	●	●
Proporcionada la asistencia técnica para la gerencia	●	●	●	●	●	●
Efectuados recorridos continuamente en el AP	●	●	●	●	●	●
Provistos de equipo de campo los guardabosques para actividades básicas de administración	●	●	●	●	●	●
Mejorados los medios de transporte para la administración y acciones de protección	●	●	●	●	○	●
Cumplidas las leyes sobre el uso de recursos y cierre durante temporadas	⊙	⊙	⊙	●	⊙	●
Reducida la extracción de recursos naturales en AP	⊙	●	⊙	⊙	⊙	●
Reducido el número de incendios	**NA**	●	**NA**	●	⊙	●
Reducido el uso de explosivos para la pesca	⊙	**NA**	⊙	**NA**	**NA**	
Participan personas de la localidad en las acciones del manejo	●	●	●	●	●	●
Entrenados los guias locales	●	●	⊙	●	●	●
Identificados y establecidos senderos interpretivos	●	●	⊙	●	●	●
Hecha publicidad y promoción sobre el AP	●	●	●	●	●	●
Preparados materiales para conocimientos del público	●	●	●	●	●	●
Implementado sistema de monitoreo	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Establecido centro de documentos/biblioteca	●	●	●	●	●	●
Identificados y reconocidos claramente linderos del AP	●	●	●	●	●	●
Emprendida la investigación científica sobre los recursos naturales del AP	⊙	⊙	○	⊙	○	⊙

● = Satisfactorio, ⊙ = Avanzando, ○ = Limitado o sin progreso, NA = No corresponde

ahora para supervisar las Áreas Protegidas del país. Los aportes claves de COMAP incluían también su apoyo a la Oficina de Manejo de la Biodiversidad (OAB) de MARENA para formular y diseminar la reglamentación y las normas correspondientes a la implementación del modelo para el co-manejo de las Áreas Protegidas de Nicaragua, las que son el cimiento para introducir el co-manejo en las seis APs, por medio de los convenios respectivos de co-manejo entre MARENA y las ONGs. Asimismo, las acciones de implementación incoadas bajo estos convenios recibieron el apoyo de los convenios de financiamiento entre ARD y cada una de las ONGs participantes en el co-manejo. En la Tabla 3.2 figuran los resultados específicos del fortalecimiento de SINAP/MARENA, y en términos específicos el apoyo a MARENA y SINAP incluía lo siguiente:

- Definición y desarrollo de una estructura y el apoyo para un Programa de Afiliación y Patrocinio (MSP) correspondiente a SINAP. COMAP inició un proceso para crear el MSP, lo que llegó a su culminación en 2003 cuando se firmó un convenio con el sector privado [con el *Consejo Superior de la Empresa Privada* (COSEP)], por medio del cual se creó una entidad administrativa (una fundación) bajo MARENA junto con COSEP. El Comité de Seguimiento inicial incluía a unos oficiales de MARENA y representantes de la Agención Española de Cooperación y la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), cuyos proyectos trabajaban en colaboración con COMAP para convertir la iniciativa en una realidad. También ahora COSEP brinda su apoyo de forma activa a la implementación del MSP y TNC, que asumirá el manejo de COMAP en el año 2004 y que ha expresado su interés en que haya continuidad con el apoyo de COMAP;
- Una evaluación económica del suministro y demanda del turismo en las APs, que brindó información útil para la toma de decisiones en el futuro de MARENA/SINAP e INTUR;
- Entrenamiento del personal de MARENA sobre la preparación de los planes de manejo, el manejo de las APs, el sistema de monitoreo para las APs, los aspectos reglamentarios y jurídicos y la forma en que se aplican los reglamentos en el campo;
- Ayuda en la elaboración y publicación de las normas y procedimientos de SINAP, lo que incluye el establecimiento de directivas y reglamentos correspondientes a las

Tabla 3.2. Logros y avances hacia los resultados durante el Contrato de Trabajo Por Área Protegida: Resultado 2

Logros y avances hacia los resultados	Sector beneficiario		
Resultado 2: Fortalecimiento de SINAP y el manejo reglamentado de las Áreas Protegidas	**SINAP**	**Dirección General de Áreas Protegidas**	**Áreas Protegidas de COMAP**
Fortalecida la capacidad operativa de SINAP	NA	●	NA
Mejorada la aplicación de normas de manejo por oficiales de MARENA entrenados sobre las normas y procedimientos administrativos de SINAP		●	●
Mejorada la aplicación de normas de manejo por otros oficiales (no de MARENA) entrenados sobre las normas y procedimientos administrativos de SINAP	●	NA	●
Publicadas y diseminadas las leyes y reglamentos correspondientes al AP	●	●	●
Proporcionada por consultores asistencia técnica	●	●	●
Establecido programa de asociación y patrocinio para la sostenibilidad financiera	●	NA	●
Evaluadas posibilidades económicas del turismo en el AP		●	●
Hecha publicidad y promoción del AP	●	●	●
Validado el sistema de monitoreo del AP	NA	⊙	⊙
Entrenado en el extranjero el personal técnico	NA	●	●
Preparada la estrategia del SINAP	NA	⊙	
Apoyado el Primer Congreso sobre Áreas Protegidas	NA	●	●
Establecida coordinación entre instituciones para manejo del AP	○	⊙	⊙

● = Satisfactorio, ⊙ = Avanzando, ○ = Limitado o sin progreso, NA = No corresponde

actividades de las APs; y además prestó su ayuda para la publicación de las normas y los procedimientos administrativos de las Áreas Protegidas, lo que incluyó su formulación, diseminación y realización de actividades de concientización del público (talleres, seminarios, reuniones y publicación en los periódicos). COMAP brindó su apoyo también para la publicación de un libro sobre los procedimientos jurídicos de las APs en Nicaragua;

- Implementación inicial de un sistema de monitoreo y evaluación de SINAP, lo que incluyó el apoyo a MARENA para el monitoreo de los planes de manejo de las APs que se administraron por las ONG-socios;
- Apoyo financiero para contrarrestar los costos de operación de la DGAP y su contraparte nacional, además de los costos del entrenamiento técnico en Nicaragua y otros países;
- Apoyo para el Plan de Desarrollo Institucional de SINAP;
- Ayuda a la DGAP para el proceso de licitación pública referente a cada AP y la promoción de las reservas privadas y municipales, la cual incluyó el apoyar la firma entre las ONGs y MARENA de los convenios de co-manejo de las APs;
- Contribuir a la preparación de las Condiciones de Referencia (las TORs) correspondientes a los ocho planes de manejo presentados por las ONGs, y a la evaluación y aprobación de éstos, los cuales incluyen los planes de manejo correspondientes al Volcán Mombacho, Los Guatuzos y El Castillo; y
- Elaboración de las TORs correspondientes a los informes respectivos y para la implementación y evaluación de las mismas, referentes a las consultorías específicas financiados por el Proyecto.

3.4 Resultado 3: Comunidades locales participantes en el co-manejo de las APs

3.4.1 Participación

Fue fundamental la participación de las comunidades en asegurar un manejo sostenible de las Áreas Protegidas y en ampliar los beneficios generados por un manejo adecuado. Únicamente fue posible fortalecer y consolidar la capacidad local del co-manejo al usar los enfoques participativos, que se confeccionaron para los grupos de cada Área en particular. COMAP insistió en que la comunidad participara en elaborar el plan de manejo de cada AP y en los planes correspondientes a la vigilancia, control y educación sobre el medio ambiente, y también en los CLCs (véase la Tabla 3.3). Al trabajar con las ONG-socios, el equipo de COMAP pudo fomentar la participación a varios niveles diferentes:

- Al nivel municipal, al hacer partícipes a diferentes instituciones y autoridades locales en asumir algo de responsabilidad para el manejo o conservación de los recursos del medio ambiente. Juntos los alcaldes, la policía, las universidades, las comisiones municipales del medio ambiente, los grupos ecológicos y otros grupos relaciones asumieron ciertas responsabilidades en el proceso del co-manejo;
- Al nivel comunitario, por los propietarios de terrenos a gran y pequeña escala dentro de las APs, al fomentar aquellos mecanismos que animan a que haya colaboración en el marco del co-manejo, y
- Al nivel comunitario, al trabajar directamente con los de la comunidad que no sean propietarios de terrenos y con las comunidades ubicadas cerca de las APs. Se hizo hincapié en el concepto de género y en entrenar a los guias turísticos y los intérpretes sobre la biología local.

Tabla 3.3. Logros y avances hacia los resultados durante el Contrato de Trabajo Por Área Protegida: Resultado 3

Logros y avances hacia los resultados	Área Protegida					
Resultado 3: Participación de comunidades de la localidad en el co-manejo de las Áreas Protegidas	**Estero Padre Ramos**	**Volcán Cosigüina**	**Isla Juan Venado**	**Tisey/ Estanzuela**	**Cerro Musún**	**El Chocoyero–El Brujo**
Establecidos comités de la localidad para el co-manejo del APs y toma decisiones referentes al manejo	●	●	●	●	●	⦿
Aumentado el 20% el nivel de vida para los beneficiarios del Proyecto participantes en el programa de micro-empresas	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
Reducidos el 20% los ingresos familiares para los beneficiarios participantes en el programa de micro-empresas correspondientes a recursos naturales no incluidos bajo el manejo sostenible	⦿	●	●	●	●	●
Aumentados el 20% los ingresos familiares para los beneficiarios del Proyecto participantes en el programa de micro-empresas	⦿	●	⦿	●	●	○
Igualdad de género en las actividades del Proyecto	●	●	●	●	●	●
Educación en las escuelas rurales y las comunidades en las zonas de amortiguamiento sobre el medio ambiente	●	●	●	●	●	●
Realizadas actividades de sostenibilidad económica por familias en las zonas de amortiguamiento por el programa de micro-empresas	●	●	●	●	●	⦿
Proporcionada asistencia técnica para las personas de la localidad involucradas en las actividades del AP	●	●	●	●	●	●
Establecidos "fondos comunitarios"	●	●	●	●	●	●
Fortalecida organización comunitaria	●	●	●	●	●	●
Entrenados integrantes de la comunidad sobre temas pertinentes al co-manejo del AP y el manejo sostenible de recursos naturales	●	●	●	●	●	●

● = Satisfactorio, ⦿ = Avanzando, ○ = Limitado o sin progreso, NA = No corresponde

3.4.2 Actividades económicas compatibles

COMAP ayudó en el desarrollo de actividades económicas que eran compatibles con el manejo sostenible de las APs y sus zonas de amortiguamiento, al promocionar el empleo y la generación de ingresos para las familias pobres que viven en y alrededor de las Áreas Protegidas. Esto incluía ciertas actividades de interés para los visitantes a las APs, como, por ejemplo, la producción artesanal, los servicios de comidas y alojamiento, el procesamiento alimenticio, agricultura orgánica, jardines caseros, pulperías y actividades relacionadas.

COMAP pretendió que la comunidad tomara parte en la toma de decisiones referentes a la administración en el Proyecto de los fondos de financiamiento de pequeño monto cuyo diseño propiciaba un beneficio a largo plazo para los miembros de la comunidad. La cantidad del dinero disponible para cada comunidad oscilaba entre US$15.000 y US$20.000, y el equipo COMAP proporcionó el apoyo técnico para definir los criterios para ayudar las ONGs encauzar estos recursos de la forma más efectiva posible.

Los seis fondos de subvención de pequeño monto (uno para cada AP) fueron los agentes catalíticos para el desarrollo de 351 microempresas, las cuales beneficiaban a 426 familias (véase la Tabla 3.4). Al hacer un análisis de 90 de estas familias, se divulgó que el porcentaje de los ingresos familiares derivados de productos provenientes de las APs se redujo por la mitad en menos de dos años—del 15.40% a principios de 2002 al 7.44% a finales de 2003 (véase la Tabla 3.5), lo que fue el resultado de las actividades económicas sostenibles que habían sido fomentadas por COMAP y del efecto de las subvenciones de pequeño monto. Otro resultado positivo también fue el del

Tabla 3.4. Microempresas financiadas por COMAP en las comunidades en y alrededor de las Áreas Protegidas

Area Protegida	Número de micrempresas	Número de familias benficiarias	Jefe de hogar por género		Cantidad distribuida a comunidades (Córdobas)
			V	M	
El Chocoyero – El Bruio	12	48	28	20	145,000
Isla Juan Venado	82	85	18	67	247,349
Estero Padre Ramos	44	55	26	29	202,100
Tisey/Estanzuela	22	52	21	31	238,540
Cerro Musún	42	43	34	9	316,180
Volcán Cosigüina	143	143	53	90	215,830
	351	426	180 (42.26%)	246 (57.74%)	1,364,999

número mayor de mujeres que participaban en las actividades económicas (un 39.16% en 2002 a un 42.03% en 2003) al final del proyecto. Entre los elementos que servían de motivador para la participación y contribución de las diferentes aldeas en el proceso de co-manejo eran estas subvenciones de pequeño monto.

3.4.3 Comités locales del co-manejo

Continúan siendo importantes, y a la vez un desafío, para las ONG-socios del co-manejo la creación y fortalecimiento de los comités de co-manejo (los CLCs), que incluye la participación de la oficina municipal de MARENA en cada AP. En algunas Áreas, tuvieron éxito las ONGs en facilitar el desarrollo de un CLC que agrupó a todos los interesados clave, a la vez que definió los papeles a desempeñarse y las responsabilidades a asumirse cada uno para el manejo del AP y sus recursos. Un ejemplo concreto para LIDER de la responsabilidad compartida fue el puesto de control ubicado en la entrada del AP del Volcán Cosigüina. No obstante, LIDER encontró que no todas las organizaciones participantes cumplieron con sus compromisos de forma igual, y todavía quedan problemas con la comunicación, transporte y sustento de los que asumen su turno en el puesto de control.

Tabla 3.5. Síntesis del Índice del Nivel de Vida, Ingresos y estructura de ingresos de 90 familias beneficiarias con financiamiento dentro del marco de COMAP

INDICADORES	ESTUDIO BASE	ÚLTIMA EVALUACIÓN
1. ÍNDICE DE NIVEL DE VIDA	77.00 %	77.25 %
▪ Nutrición	71.00 %	73.00 %
▪ Vivienda	75.00 %	75.00 %
▪ Sanidad	82.00 %	82.00 %
2. ESTRUCTURA DE INGRESOS	Porcentaje de ingresos de la venta de productos cultivados sin el plan de manejo y provenientes del AP 15.40 %	Porcentaje de ingresos de la venta de productos cultivados sin el plan de manejo y provenientes del AP 7.44 %
	Promedio de ingresos mensuales aproximado por familia C$ 3,100.81 (US $ 212.36)*	Promedio de ingresos mensuales aproximado por familia C$ 2,875.40 (US $ 196.93)
	Porcentaje del aporte de la mujer a los ingresos de la familia es del 39.16 % y el del hombre es del 60.84 %	Porcentaje del aporte de la mujer a los ingresos familiars es del 42.03 % y el del hombre es del 57.97 %

* Tasa de cambio oficial correspondiente a la primera semana de enero, C$ 14.6011.

Para algunas ONGs, ha sido de particular frustración el establecimiento del CLC y su fortalecimiento. Por ejemplo, CENADE tuvo la impresión de que surgieron dificultades, en gran medida, por la capacidad técnica limitada, además del alto grado de politiqueo de los gobiernos locales, y encontró de suma dificultad el facilitar un acuerdo con respecto al equilibrio entre el turismo y la «capacidad de cabida» del AP con respecto a las visitas. CENADE respondió al concentrar sus esfuerzos más intensamente en los jóvenes y niños en vez de en los interesados con más poder, es decir, los grupos y líderes comunitarios. Para CENADE se exacerberó la dificultad por las debilidades del CLC y el bajo nivel de desempeño del Director del AP. En general, existía una discrepancia entre el grado de autonomía anticipada por los integrantes del CLC y la otorgada por MARENA bajo la reglamentación referente al AP. Al inicio, no era claro el papel a desempeñarse o la responsabilidad a asumirse del CLC, y sus integrantes tenían la impresión de que el comité debería desempeñarse como un medio para encauzar sus quejas al gobierno central en vez de concentrarse en las cuestiones administrativas presentes en los mismos CLCs.

CENADE empezó a avanzar de mejor manera una vez que se identificaron a los líderes locales que realmente tenían interés en participar en el co-manejo del AP y que disponían de intereses y expectativas de clara definición.

3.4.4 Microempresas del ecoturismo

Se desarrollaron muchas actividades para fomentar el ecoturismo, que era el campo de oportunidades clave que identificó el equipo de diseño y del cual beneficiarían las comunidades alrededor de las APs. Para fomentar que acudieran más visitantes a las APs, se realizó una estrategia de comunicación masiva, descrita anteriormente (véase también el Apéndice 3, Tabla A3.2), conforme se iban aumentando, hubo una mayor demanda de servicios de la comunidad, los que incluían el alquiler de bicicletas y caballos, comida, alojamiento, intérpretes de la localidad y guías turísticos y también una demanda para productos, como las artesanías, los cultivos orgánicos, la comida procesada en la localidad, quesos y artículos para el consumo a disposición del consumidor en las pulperías.

Por medio de las actividades de promoción y entrenamiento de COMAP (con la colaboración de INTUR), se han rendido importantes beneficios para los que viven en la localidad—en particular para las familias pobres—en tres de las APs, por lo menos (Volcán Cosigüina, Estero Padre Ramos y Tisey/Estanzuela), que proporcionan a los visitantes comidas, alojamiento y servicios de guia turístico.

3.4.5 Educación y concientización del público sobre el medio ambiente

En cada una de las Áreas Protegidas, las ONG-socios elaboraron un plan de educación sobre el medio ambiente que se orientó principalmente hacia los grupos de jóvenes en coordinación con los maestros rurales. En todos estos planes de las seis APs participaron los voluntarios del Cuerpo de la Pazñ y en tres de las APs, los voluntarios trabajaban con el apoyo de COMAP en las actividades de la microempresa. Un buen ejemplo de esta actividad se ve en la experiencia del Volcán Cosigüina. La actividad destinada a la educación sobre el medio ambiente sirvió de ayuda para que el personal técnico de LIDER reuniera la confianza y las destrezas necesarias para trabajar con las comunidades, y en la actualidad utilizan este plan de educación como un tema que se introduce a través de todas sus actividades de desarrollo. La gente local y el representante del Núcleo de Escuelas Rurales (NERA) tuvieron la impresión de que la educación sobre el medio ambiente fomentó un cambio de actitud.

3.4.6 Colaboración con los propoietarios de terrenos y con otros interesados de la localidad

No fue fácil introducir en las comunidades con un nivel alto de pobreza el manejo de las Áreas Protegidas, pues los problemas de prioridad para estas personas eran cómo alimentar a sus familias y brindarles vivienda, educación y atención médica. Sólo fue posible trabajar eficazmente bajo estas condiciones cuando había una relación estrecha entre el personal en el campo y los grupos locales. Las ONG-socios de COMAP entablaron unas relaciones excelentes en, por lo menos, cuatro de las seis APs (Tisey/Estanzuela, Cerro Musún, Estero Padre Ramos y Volcán Cosigüina). COMAP dio la asistencia técnica a los propietarios de terrenos (en particular a los de pequeño y mediano tamaño) de las prácticas agrícolas compatibles con las APs. Un propietario de terrenos en Cosigüina disminuyó las aplicaciones de pesticidas en su plantación de cacahuetes, y también se le alentó a éste a que brindara servicios de alojamiento, transporte y comidas a los turistas nicaragüenses que habían empezado a acudir al AP. Él inició la conversión de 400 hectáreas en una reserva privada, y otros propietarios de terrenos han mostrado un interés en la reforestación con la madera de alto valor y en crear reservas privadas. En Cerro Musún, un grupo de agricultores dejó de utilizar todo tipo de pesticidas en sus plantaciones de cacao y buscan lograr la certificación oficial de productos orgánicos. Reciben precios más altos para sus productos, y también plantan ciertos tipos de árboles para ayudar a proteger la tierra y las microcuencas colectoras. En Tisey/Estanzuela, los agricultores pequeños cultivan verduras y plantas medicinales, entre los cuales se incluyen productos de cultivo orgánico, y crían aves. Otros agricultores ofrecen a los visitantes comidas y alojamiento en sus granjas, lo que es de beneficio para sus familias y la comunidad en general.

3.4.7 Entrenamiento de los interesados locales

De acuerdo con lo que se mencionó anteriormente, una de las actividades más dinámicas de COMAP fue el entrenamiento, sobre todo para los trabajadores en el campo y los grupos comunitarios. Por la agrupación de los ocho voluntarios del Cuerpo de la Paz y el personal del campo de cada AP se posibilitó un mejor entendimiento de los objetivos y los beneficios directos e intangibles del Proyecto COMAP. Al entrenar a los líderes locales (tanto mujeres como hombres) como guias, intérpretes de la biología y guardabosques, y por la educación del medio ambiente para los niños y

Una Asociación de agricultores orgánicos recibe el apoyo de una misión católica en Tisey/Estanzuela. Esta Asociación hace unos quesos de cabra de excelente calidad y de mucha demanda entre los visitantes. La clave de su éxito fue un programa de entrenamiento intensivo y orientado a mejorar las destrezas técnicas y administrativas.
(fotografía: FIDER/MARENA)

los jóvenes, se fomentó el compromiso y la participación de un número alto de personas en el proceso del co-manejo. Además del entrenamiento, otro aliciente importante para la participación fueron los fondos de la comunidad, los que ayudaron a muchas familias a aumentar sus ingresos y generaron más empleo en la comunidad. Los beneficiarios de estos fondos cambiaron su conducta y su percepción de las APs y los recursos naturales de las mismas, y la importancia que éstas tienen para generar ingresos de una forma que no sea extracción y que no eran prácticas sostenibles.

3.5 Conclusión: Aprendizaje adaptivo por medio de COMAP

Un proceso complejo como es el de COMAP, que tiene que tomar en cuenta los intereses de diferentes interesados, ha sido un proceso

continuo de aprendizaje para todos los participantes. El **ciclo adaptivo de aprendizaje** que se describe en el Apéndice 6 da un esbozo sencillo para examinar el progreso de COMAP y para entender mejor lo aprendido y cómo aplicarlo en el futuro. Es una herramienta útil para aquellas personas que toman las decisiones y que desean ir del énfasis inicial de establecer el cimiento—los arreglos y procesos institucionales—al énfasis de lograr unos resultados duraderos a largo plazo. Como se indica en la Figura 3.1, el ciclo identifica cinco pasos básicos**:**

- Identificación y análisis de las cuestiones y oportunidades claves (Paso 1),
- Preparación o diseño del programa (Paso 2),
- Convenios y financiamiento formales (Paso 3),
- Implementación (Paso 4) y
- Evaluación (Paso 5).

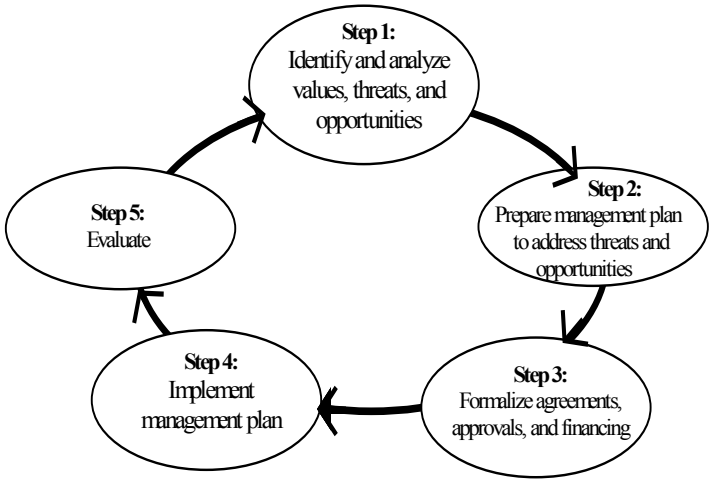
Con estos pasos se ofrece un «mapa de carreteras» que es útil para el aprendizaje adaptivo logrado durante el proceso evolutivo del co-manejo. En la Figura 3.2 se señala la larga duración de un proceso que es el desarrollo del co-manejo. Según lo recalcado en la Evaluación[5] Externa de marzo de 2003, el tiempo que se precisa para desarrollar las condiciones necesarias para lograr un co-manejo realmente sostenible es mucho mayor—de hecho, más allá de los plazos permitidos en la mayoría de los proyectos financiados por USAID. Como se indica en las tablas del Apéndice 6, aunque la mayoría de los resultados anticipados del diseño original de COMAP eran mayormente resultados de «primer orden» (es decir, cambios de los arreglos y procesos institucionales), también se lograron a finales del Proyecto unos impactos de mayor orden.

En la medida en que va llegándose al último el Contrato de Trabajo de ARD, COMAP se enfrenta a dos cambios importantes:

- Un cambio en la estrategia de USAID, de enfocarse más enérgicamente en los aspectos impulsados por el comercio referente a los recursos naturales y poner menos énfasis en la conservación y
- Un cambio en la implementación de mecanismos, orientado hacia reducir la carga administrativa de USAID/Nicaragua.

En referencia a este último cambio, USAID transferirá a The Nature Conservancy las actividades de implementación del año 2004 por un año, que se hará en virtud de un convenio regional ya existente y administrado por la

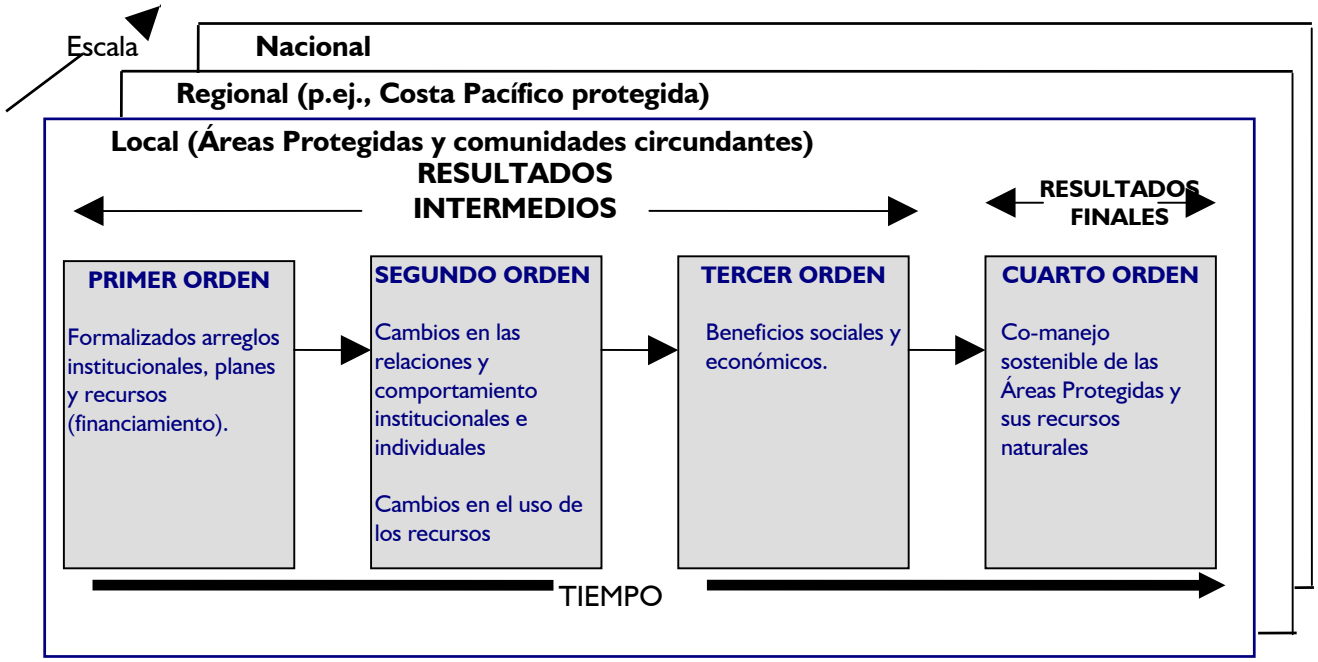
Figura 3.1. Pasos en el ciclo de aprendizaje para el manejo adaptivo



Fuente: Figura 3.1 adaptada de Olsen, et al., 1998 (borrador).

[5] Bruce Bayle, et al., ibid.

Figura 3.2. Ordenar los resultados del manejo de las Áreas Protegidas



Fuente: Figura 3.2 adaptada de Olsen, et al. 1998 (borrador)(de su adaptación de USEAP, 1994).

oficina regional de USAID en Guatemala. En el 2005, lo más probable es que cualquier actividad que todavía continúa se administrará bajo un contrato que reúne a diferentes grupos bajo un solo contrato y que se enfoca en el crecimiento impulsado por el comercio. En efecto, estos cambios en los arreglos de estrategia e implementación se trasladarán a COMAP—algo prematuro—a otro plazo del ciclo del programa descrito arriba. En vista de estos cambios, una evaluación del progreso logrado por COMAP durante este plazo de cuatro años proveerá información perceptiva a los gerentes del programa—en USAID/Nicaragua, USAID/G-CAP y The Nature Conservancy. Los «puntos de referencia» del co-manejo (véase el Apéndice 6) sirven de alternativa para medir el progreso hacia la consolidación recomendada en el informe evaluativo de COMAP. Este enfoque de los pasos complementa el sistema actual de COMAP de medir los avances por aumentos incrementales del número de logros. En el Apéndice 6, Figura A6.3, se presenta una lista de los resultados que se encaminarán a un co-manejo mejorado de las Áreas Protegidas.

4.0 CÓMO LO HICIMOS—RESUMEN DE LA CLAVE DE LAS ACTIVIDADES PARA NUESTRO ENFOQUE Y PRÁCTICA

4.1 La visión general

El desarrollar destrezas y confianza al nivel local fue el cimiento necesario para crear la capacidad para administrar efectivamente las Áreas Protegidas, pues éste fue un proceso largo con varios elementos básicos:

- Estrategia—las prioridades y enfoque de ARD/COMAP;
- Principios básicos de COMAP -- de los cuales el más importante fue un enfoque participativo, orientado por un análisis sistemático;
- Enfoque operativo de ARD -- que comienza con una selección de las APs y las ONG-socios, e incluye las relaciones con USAID, MARENA, los interesados claves y otras organizaciones de apoyo;
- Metodologías y herramientas específicas;

- Incorporación desde el comienzo de la sostenibilidad en el proceso administrativo de las APs y
- Coordinación del apoyo y administración de ARD.

4.2 Estrategia: prioridades y enfoque

Como se citó en la Sección 1, USAID, MARENA y ARD convinieron en que COMAP debería intentar un enfoque que fuera «profundo» y también «amplio». COMAP se enfocó con profundidad en los planes de manejo, el fortalecimiento institucional y la devolución de la autoridad, como también el repartir de forma amplia el apoyo a las seis APs. Como dijo el Oficial del Medio Ambiente de la Misión en ese momento: «no necesitamos tener éxito con todas las seis APs—el éxito en sólo dos o tres es suficiente para demostrar que el co-manejo es factible». Adentrarse profunda y ampliamente es útil, puesto que brindó a COMAP una rica variedad de contexto, talento e intereses con que trabajar. Por otro lado, el financiamiento limitado significó un apoyo limitado o nada de apoyo para algunos temas de importancia durante este primer proyecto piloto de cuatro años de duración. Estas limitaciones se resaltaron durante la Evaluación del Proyecto COMAP realizada en marzo del 2003.[6] Aunque por medio de la Evaluación se halló que el Proyecto «se concibió y se ejecutó bien», a la vez se identificaron varios temas que habían sufrido por la limitación de los recursos.

Por ejemplo, durante el diseño del Proyecto, ARD identificó la necesidad de apoyar las actividades de investigación en coordinación con las ONGs y las universidades, es decir, involucrar a los estudiantes e investigadores nacionales en los temas relacionados a la biodiversidad, además de realizar inventarios de flora y fauna y evaluar los valores y recursos biológicos de las APs. También se consideró la idea de entrenar a los jóvenes de las zonas rurales o de la localidad en las ciencias ecológicas. Sin embargo, dado el financiamiento disponible, un apoyo más fuerte para la investigación no fue posible. No obstante, ARD propuso aumentar los recursos para los planes de manejo de las seis APs para que se incluyeran seis evaluaciones ecológicas rápidas (la EER). A través del Proyecto regional de USAID, el denominado PROARCA, unos TNC colaboraron de forma importante en dos de estas EERs; y el Banco Mundial financió un plan de manejo para el Volcán Cosigüina, que ahora en su etapa de finalización.

De forma parecida, la decisión de incluir al menos seis APs, la mayoría de las cuales estaban muy separadas la una de la otra, limitó la posibilidad de aplicar un enfoque de corredor o de paisajismo. No obstante, se ejercieron algunos esfuerzos iniciales en las tres APs a lo largo de la costa noroeste (la Isla Juan Venado, el Estero Padre Ramos y el Volcán Cosigüina).

4.3 El enfoque y los principios básicos

4.3.1 El enfoque participativo

Con miras hacia atrás, no se apreció con suficiente valor en el diseño el apoyo que se requiere para los enfoques participativos, en particular, para aquellas ONGs con poca experiencia en el trabajo basado en la comunidad. Dada la complejidad del uso de los recursos, la diversidad de los intereses de los interesados y la confianza limitada entre algunos de los interesados en cada sitio, se limitó el presupuesto disponible y también el tiempo disponible, lo que resultó en un apoyo demasiado limitado para el vital proceso participativo y la creación de un consenso mayoritario que entablaría un compromiso durante la preparación del plan. Además, fueron pocas las ONGs nicaragüenses y/o las personas con experiencia en la elaboración de los planes de manejo con especial enfoque en los métodos participativos. Aunque los directores de las APs y los posibles asesores recibieron el entrenamiento sobre el elaborar planes de manejo con un enfoque participativo, el seguimiento suministrado por éstos y por el equipo de COMAP a los equipos asesores fue insuficiente. En dos casos (El Chocoyero y el Cerro Musún), el proceso de preparación del plan de manejo incluyó poco más que consultar con las comunidades, sin haberle dado voz a

[6] Bruce Bayle, *et al., ibid*.

éstas en las decisiones tomadas referentes a los planes, y tal como s señaló en la Evaluación de 2003, esto aminoró la aceptación al nivel local. Para subsanar esta situación, las ONGs y el equipo técnico del COMAP organizaron reuniones y talleres en la localidad para lograr un mayor entendimiento en común sobre algunos aspectos de estos planes de manejo.

4.3.2 Los planes de manejo

Conforme iba consultando con USAID, el equipo COMAP decidió usar a los consultores nicaragüenses para elaborar los planes de manejo específicos para cada sitio—un enfoque que tuvo sus puntos fuertes y sus débiles. Uno de los resultados principales es que ahora Nicaragua tiene, por lo menos, cinco equipos técnicos con mucha experiencia en la preparación del plan de manejo de las APs. En algunos casos, sin embargo, pudo haber limitado aun más la participación al haber usado a los consultores. Sin embargo, la alternativa bien podría haber sido la experiencia de USAID y de MARENA en brindar su apoyo (separadamente de COMAP) para la preparación de un plan de manejo para el Volcán Mombacho. Después de varios años y de varias centenas de miles de dólares, todavía no disponía el AP de un plan de manejo. La ONG seleccionada para el co-manejo no aceptó la asistencia de profesionales foráneos, quienes habrían podido aportar diferentes perspectivas. La ventaja principal de haber usado a consultores foráneos fue que ni las ONGs ni los directores de las APs tuvieron ni experiencia previa o experiencia en la elaboración de planes de manejo para las Áreas Protegidas. El CTC estuvo de acuerdo en que era mejor entrenar y emplear a consultores nacionales para esta tarea, lo que permitió reunir a equipos interdisciplinarios. (véase el Apéndice 3), y mientras tanto, el personal de la ONG participó en el proceso. Sin embargo, en al menos dos APs (el Cerro Musún y El Chocoyero), sus directores aportaron un apoyo mínimo únicamente ante la participación de la comunidad en este proceso.

Como lo indicó LIDER, el plan de manejo es una herramienta básica. Otras herramientas, tales como el guión óptimo de MARENA, deberían agruparse bajo el plan de manejo para afinar la toma de decisiones, ser de guía para el uso de los recursos en las zonas definidas y establecer indicadores biológicos, socioculturales, jurídicos y financieros para el manejo de las APs.

Todos los planes de manejo se elaboraron en virtud de la guía metodológica de MARENA, la cual COMAP ha validado de forma amplia. La metodología de MARENA ahora puede servir de guía práctica para todos los planes de manejo que se elaboren en el futuro. La experiencia de COMAP resaltó la necesidad de hacer algunos cambios en la guía, en particular disponer de más flexibilidad y así permitir el poder aprovechar la creatividad y experiencia de los consultores, interesados locales y los responsables de implementar el plan. No obstante, la metodología de MARENA permite a cada plan de manejo sus propios atributos y contenido, y orienta el desarrollo de estudios particulares del AP en aquellos temas como la flora, la fauna y los análisis bioquímicos del suelo y el agua de acuerdo con los métodos adecuados y aplicables.

En los planes de manejo se identificaron temas y cuestiones de manejo críticos, que incluían posibles temas sobre los cuales desarrollar programas de investigación científica, usos compatibles para el beneficio económico de las comunidades y sitios de interés para el turismo y la diversión. Las cuestiones y oportunidades se identificaron con la participación de los interesados locales durante la preparación del plan de manejo y por medio de grupos de diálogo, talleres y visitas de observación. Donde fuera necesario, se llevaron a cabo inventarios biológicos, análisis bioquímicos de las aguas y suelos y de algunas especies especificas a los estuarios.

4.3.3 La sostenibilidad

El enfoque del COMAP sobre la creación de la capacidad fue fundamental para su aporte a la sostenibilidad. El COMAP fortaleció las capacidades y medidas institucionales en cuatro temas especificos:

(1) El fortalecer las ONGs locales en los siguientes temas:
- Métodos y herramientas de conservación y administración de recursos,
- Toma de decisiones y administración,
- Administración financiera y,
- Fortalecimiento de la Junta Directiva y planeamiento estratégico;

(2) El aliarse con grupos de interesados a diferentes niveles.—comunidades rurales, municipalidades locales, universidades, Comisiones Municipales del Medio Ambiente, grupos indígenas (por ejemplo, los Sutiava) e industrias privadas (por ejemplo, la CAMANIC);

(3) El mejorar el marco jurídico y,

(4) El proveer un Programa de Afiliación y Patrocinio (MSP) con la participación del sector privado (es decir, COSEP).

El «enfoque de bajo costo» de COMAP, que se apoya mucho en la experiencia local, limitó sus actividades. A lo largo, sin embargo, contribuyó de forma más efectiva al punto fuerte más importante de COMAP: el de asegurar que los logros realmente "pertenecieran" a los socios del COMAP de la localidad y así tener una mayor posibilidad de perdurar. Al enfocarse en las capacidades y medidas institucionales, COMAP estableció la base para la sostenibilidad.

4.4 El enfoque operativo—apoyo y selección de la ONGs y las APs

El equipo de diseño de COMAP definió un lista corta de 10 APS, que se decidió con base en la lista de las APs sugeridas en el Contrato de Trabajo original. Además de las seis que fueron seleccionadas eventualmente, ésta incluía La Reserva de Fauna La Flor y el Volcán Ometepe-Maderas en Rivas, la Reserva Natural del Monte Arenal en Matagalpa y la Reserva Natural del Monte Tomabú en Estelí. MARENA tomó en cuenta la existencia de las ONGs durante la selección final de las APs. El equipo de diseño de COMAP definió varios criterios para seleccionar a las ONGs que iban a recibir el financiamiento, de los cuales el más importante fue que la ONG debería haber firmado un Convenio de Co-Manejo con SINAP/MARENA para un Área Protegida. Otros criterios incluyeron la presentación de un documento básico que describe las capacidades institucionales de la ONG y campos de posible mejora, pruebas que dispone de una capacidad administrativa financiera o de un plan para establecer dichas condiciones previo la firma del convenio, compromisos por parte de su Junta Directiva y personal administrativo y garantías de los mismos por las autoridades comunitarias y de la localidad, un análisis de viabilidad económica para el manejo del AP y un documento de concepto acerca del co-manejo del AP correspondiente.

Durante el proceso de selección, sin embargo, hubo una interpretación flexible de algunos de estos criterios, una vez que MARENA ya había firmado el Convenio de Co-Manejo con cierta ONG. El equipo de ARD de COMAP ayudó a las ONGs a redactar algunos de los documentos y los análisis y preparó una herramienta de diagnóstico borrador con indicadores para el fortalecimiento institucional, e insistió en que cada ONG contratara al personal de apoyo necesario para brindar apoyo a los esfuerzos de la organización.

El equipo de COMAP fijó unos sistemas y procedimientos muy buenos para administrar las subvenciones y apoyar las ONGs. Esto fue cierto especialmente en la administración financiera, el campo en que casi todas las ONGs se vieron débiles. Los convenios redactados ayudaron a poner en claro el entendimiento mutuo de los papeles a desempeñarse y las responsabilidades a asumirse. Los asesores de la localidad para el equipo de COMAP proporcionaron un asesoramiento continuo al personal de las ONGs, que a menudo incluía el acompañarlos en el campo. Ellos se enfocaron en ayudar a las ONGs a desarrollar las destrezas necesarias para dar orientación a los procesos en desarrollo del manejo y educación entre los diversos interesados alrededor de cada AP, lo cual incluye:

- Enfoques técnicos y metodologías (véase a continuación) para el trabajo al nivel de la comunidad;
- Destrezas en el desarrollo de la administración—es decir, procesos sólidos para la toma de decisiones entre los «poderes» interesados en cada comunidad o tema y,
- Vínculos con los procesos de reglamentación o de normas al nivel nacional.

Con miras hacia atrás, a lo mejor habría sido de ayuda para las ONGs en entablar sus relaciones con los interesados locales de forma más eficiente, el haber prestado más atención a las destrezas pertinentes a la participación social, la extensión comunitaria y el desarrollo económico, que son éstas las destrezas más pertinentes para cambiar el comportamiento de la gente a gran escala.

No obstante, el haber celebrado talleres y cursos y el acompañamiento continuo de los tres miembros del equipo a largo plazo (que incluye al Asesor Administrativo Financiero) aportó el entrenamiento y conocimientos técnicos necesarios para apoyar las destrezas, la confianza y la disciplina administrativa para un desempeño de alta calidad en muchos de los temas. Se hizo hincapié en lo siguiente:

- El alentar la creatividad e innovación en los procesos administrativos;
- El facilitar el compartir de ideas y experiencia entre los socios (otras ONGs);
- El analizar los resultados y lecciones aprendidas por medio del monitoreo y evaluación (M&E) dentro de las ONGs y con las otras ONGs y grupos relacionados;
- El fomentar la confianza y el entendimiento con los actores locales, especialmente los líderes y autoridades de la comunidad;
- El aplicar un enfoque consistente y,
- El imbuir unos ánimos positivos para con los esfuerzos al nivel de la comunidad.

El COMAP elaboró y usó el sistema de monitoreo y evaluación para aportar una retroalimentación útil a su propio equipo y a los socios. Por medio de los grupos de diálogo con la participación de la Junta Directiva de las ONGs, el personal de las APs, el Director Nacional de MARENA y el equipo central de ARD del COMAP fue una forma de mejorar el valor de la información referente al sistema. Este diálogo ayudó a identifcar las debilidades, obstáculos y oportunidades necesarios para mejorar el proceso de co-manejo en las APs.

El equipo de COMAP tuvo la impresión de que sería muy útil el diversificar los modelos para el co-manejo y que sería factible con seis sitios. Como se señaló adicionalmente en la Evaluación del 2003: «la experiencia en otros países sugiere que el co-manejo funciona bien cuando se hacen partícipes diversos contratos, concesiones y convenios de cooperación en el Área Protegida». No obstante, como COMAP fue el primer ejemplo del co-manejo sistemático de las APs en Nicaragua, la CTC decidió trabajar con las ONGs únicamente, y el equipo de COMAP realizó su trabajo dentro de estos límites. El equipo de COMAP sí estimuló la celebración de los sub-contratos con las universidades, sobre todo para el apoyo a la investigación, pero ninguna de las seis ONGs seleccionadas por MARENA como socios de co-manejo se presentaron con este tipo de arreglo. De forma similar, fue imposible el manejo por medio de múltipes socios, ya que la legislación nicaragüense no permite que más de una organización participe con el co-manejo de un AP dada. Otros cambios en las leyes y normas podrían tener su ventaja también, por ejemplo, el derecho de paso para los propietarios de terrenos.[7] También se podría realizar los cambios en las normas para que se estimulara una inversión mayor en aquellas empresas que favorecen al ambiente, incluyendo el ecoturismo.

El entrenamiento fue crucial para desarrollar un co-manejo efectivo de las APs. Como se describió anteriormente, al comienzo del

[7] Por ejemplo, la organización Pronatura en México ha elaborado ciertos instrumentos jurídicos innovadores para involucrar a los propietarios de terrenos privados por medio de estos mecanismos.

Proyecto las seis ONG-socios disponían de, por lo menos, algo de experiencia en el manejo administrativo y la administricion financiera pero poca capacidad técnica en el manejo de un AP (véase Tabla 2.2). Los estudios de base sobre capacidades organizativas identificaron las debilidades principales de cada ONG y proporcionaron una orientación para el fortalecimiento institucional y la elaboración de un plan de entrenamiento. Por medio del entrenamiento, se ayudó a aumentar las destrezas técnicas y de comunicación, a mejorar el entendimiento del AP y los ecosistemas de las zonas de amortiguamiento y las oportunidades para un mejor manejo y también a mejorar el planeamiento del programa y su implementación y monitoreo. Entre las actividades de entrenamiento claves citadas en el Apéndice 3 fueron el taller de entrenamiento anual para los equipos técnicos de los socios y las visitas mutuas entre las Áreas y viajes de estudio para observar otras actividades pertinentes en otros lados, tanto dentro como fuera de Nicaragua.

El apoyo de asistencia técnica (la AT) a las ONGs y a MARENA/SINAP se brindó continuamente a lo largo del Proyecto, que casi toda se proporcionaba a través de consultores nicaragüenses (los CCN) y unos terceros (los TCN) de los países vecinos. El apoyo de la AT definió los aspectos jurídicos del manejo del AP y elaboró las reglas y procedimientos para su co-manejo, además de que desarrolló una orientación de metodologías para la preparación de los planes de manejo, definió reglas para las instalaciones y actividades del turismo en las APs, definió y desarrolló mecanismos para la sostenibilidad financiera (por ejemplo, el MSP), validó el sistema de M&E para las APs y reunió datos para las seis APs que gozan del apoyo del equipo COMAP. Todos los documentos jurídicos disponibles por medio de MARENA se recopilaron en un solo documento, el denominado *El Régimen Jurídico de las Áreas Protegidas de Nicaragua*.

Según fuera necesaria, se proporcionó la AT a las ONGs, de acuerdo con los requisitos identificados por sus Planes de Trabajo Anual y las necesidades identificadas por el equipo central de COMAP. El personal de campo de la ONG hizo el comentario de que el enfoque proactivo de COMAP hacia la asistencia técnica permitió los avances rápidos en el aprendizaje de las ONGs y la mejora en su trabajo cotidiano. Aunque las ONG-socios comenzaron el Proyecto con una limitada capacidad técnica, ahora tienen la impresión de que que pueden continuar por su cuenta con la mayoría de las responsabilidades técnicas. El uso intensivo de asesores de la localidad en vez de asesores foráneos aseguró que las ONGs gozaran de un acceso rápido a la experiencia necesaria.

El monitoreo del proceso de co-manejo tiene dos objetivos:

(1) El hacer el seguimiento de los objetivos y resultados principales para COMAP. El sistema de monitoreo elaborado por el equipo COMAP permitió una confección a la medida de estragegias y acciones para así lograr los tres resultados principales del Proyecto (véase Tabla 2.1) y,
(2) Para hacer el monitoreo y la evaluación de los cambios a hacerse en las APs como resultado de la intervención de COMAP, con lo cual MARENA/SINAP lograron un sistema de validación para monitorear y evaluar las APs bajo un sistema de manejo. Se definió un guión óptimo para cada AP, por el cual asumieron la responsabilidad total los directores de las APs, los guardabosques y el personal de MARENA.

También se brindó apoyo a las ONGs para el proceso de obtención. Se obtuvieron equipamiento, vehículos, muebles y muchos otros materiales con el apoyo de la oficina administrativa de ARD/COMAP, en forma de una subvención de apoyo a cada ONG. ARD/COMAP también ayudó en la selección y contratación de los consultores y personal técnico y en el arreglo de las actividades de entrenamento.

4.5 Las relaciones con USAID y MARENA

Una decisión positiva que se tomó durante la etapa de diseño fue la de crear el Comité

Técnico Consultativo (CTC) para el Proyecto de COMAP. El diseño ideó al Comité como el equipo estratégico central, y se conformó de dos representantes de MARENA, dos representantes de USAID y el Jefe de Partido de COMAP/ARD (el COP). El CTC se reunió periódicamente—al comienzo fue cada mes pero más tarde, se reunió cada dos meses o cuando fuese necesario. Este mecanismo ayudó a definir los papeles a desempeñarse y responsabilidades a asumirse (y periódicamente hizo un respaso de éstos y se redefinieron) y apoyó al COP cuando se debía tomar decisiones cruciales, por ejemplo, cuando fueron suspendidas las subvenciones al FUNCOD y CENADE o cuando se tenía que tomar otras decisiones de alto nivel.

4.6 La coordinación con otras organizaciones

A lo largo del Proyecto, a todo nivel, COMAP hizo el esfuerzo de entablar relaciones. El equipo de ARD de COMAP entabló relaciones con el personal MARENA/DGAP durante el proceso de diseño; y durante los primeros seis meses, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ofreció el uso de una oficina y su apoyo logístico, hasta que MARENA pudiera asignar un espacio para una oficina en su casa central. La coordinación con muchas otras organizaciones y proyectos fue imprescindible para los resultados de COMAP, y ésta incluía:

- Un convenio con el Instituto de Desarrollo Rural de Nigaragua (IDR), el cual brindó su apoyo por medio de la infraestructura (por ejemplo, los caminos rurales);
- La AT complementaria de los TCN en virtud de PROARCA/Costas y del Proyecto PRODEP del Banco Mundial proporcionada a LIDER y SELVA para el co-manejo del Volcán Cosigüina y el Estero Padre Ramos;
- El apoyo financiera del Proyecto POSAF del Banco Interamericano de Desarrollo para ayudar a elaborar el plan de manejo del AP Tisey/Estanzuela.
- Los convenios con el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), que brindaron un apoyo para el entrenamiento del personal de las ONGs y los integrantes de la comunidad en cómo brindar servicios a los que hacen visitas a las APs, junto con CANTUR, que fomentaba esas visitas;
- La coordinación entre las otras organizaciones de apoyo, p.ej., CARE, CLUSA, el Cuerpo de la Paz, Save the Children, Fairchild Tropical Garden, la Sociedad de Conservación de Fauna y otros proyectos de financiamiento proveniente de donantes (los que incluían los proyectos financiados por las agencias internacionales, como el BID, el Banco Mundial, GTZ, la Agencia Española de Cooperación y otros proyectos de USAID, como PROARCA) y,
- El monitoreo del manejo de las APs en conjunto con MARENA/SINAP.

En el Apéndice 8 se proporcionan detalles adicionales referentes a los esfuerzos de colaboración de COMAP.

4.7 Las relaciones con otros interesados

Dada la diversidad de los interesados y los intereses implicados, fue difícil establecer el marco para un manejo reglamentado (es decir, la administración) de las APs, sus recursos y las zonas de amortiguamiento. Aunque un manejo mejorado dependía de la legislación y la reglamentación, también dependía de las asociaciones efectivas y relaciones funcionales con que se aumentaba la confianza entre los principales interesados que se ocupaban de cualquier tema dado. Los grupos de interés incluían no sólo a aquellos grupos que vivían en las zonas de amortiguamiento sino también a otros—por ejemplo, agencias de viajes. Los diferentes tipos de interesados con quienes trabajaba ARD/COMAP y nuestras ONG-socios de la localidad incluían a:

- Las comunidades de la localidad;
- Las agencias y oficiales gubernamentales (nacionales con representantes al nivel local);
- Los gobiernos locales, los que incluyen a los alcaldes municipales y el liderazgo tradicional al nivel sub-municipal (lo que

incluye los convenios formales con los seis municipios);
- Los intereses económicos privados (a diferentes escalas y que incluye los interesados locales y foráneos);
- Las otras ONGs, tanto locales como internacionales, según lo citado en la sección anterior, que a menudo desempeñaban un papel importante;
- Las agencias y gobiernos internacionales, las que incluyen USAID, donantes multilaterales y otros, según lo citado arriba.

Al inicio del Proyecto, fue limitada la colaboración; y el nivel de desconfianza e insatisfacción era alto entre algunos de los actores, por ejemplo, con MARENA, los oficiales municipales y los grupos de la localidad, como los líderes comunitarios de Las Peñitas en el AP Isla Juan Venado. Se entablaron unas iniciativas específicas con una colaboración activa, lo que condujo a unos notables cambios positivos en el comportamiento. Estas iniciativas ayudaron a crear mayor confianza y a influir en los enfoques y prioridades. Entre los elementos claves de nuestro enfoque se incluyen lo siguiente:

- Formación de **los Comités Locales de Co-manejo** (los CLCs) que incluían a los interesados claves;
- **Colaboración real** con iniciativas específicas, que ayudó a crear mayor confianza y a influir en los enfoques y prioridades;
- Un **enfoque «de dos vías»**—desde abajo hacia arriba y desde arriba hacia abajo, con la colaboración de MARENA—de nuevo, un enfoque en las cuestiones particulares de cada AP;
- **Elaboración y uso de las guías/ criterios**—a pesar de las presiones a cumplir con muchos compromisos esparcidos—a decidir a qué comprometerse;
- **Entablar relación** con el gobierno y otros **líderes a todos los niveles**, quienes podrían tener influencia en las decisiones sobre la conservación y el desarrollo. ARD/COMAP identificó a líderes competentes y con buena intención, y trabajaron en conjunto con ellos, e incluía a los líderes comunitarios de la localidad que tenían interés en establecer normas para el uso de los recursos;
- Complementar el trabajo de COMAP en cada AP específico por medio de las relaciones con una gran diversidad de interesados con intereses verdaderos o posibles en el AP, sobre todo al nivel «central», con las agencias gubernamentales, los donantes internacionales y los intereses del sector privado. Los interesados claves de estas iniciativas incluían a las ONGs, alcaldías, grupos ecológicos, agricultores a gran escala, asociaciones de agricultores y COSEP y,
- **La definición de las responsabilidades a asumirse al nivel local para una colaboración de apoyo a diferentes niveles**. Por ejemplo, la principal responsabilidad de las ONGs o de los Directores de los Parques fue la de desarrollar y ayudar a las comunidades de la localidad a entablar relaciones efectivas con MARENA y otras agencias gubernamentales implicadas en el manejo de los recursos y las cuestiones correspondientes, p.ej., el MIFIC (*Ministerio de Fomento Industria y Comercio*), el INAFOR (*Instituto Nacional Forestal*), el MAGFOR (*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestería*), el IDR y la policía.

4.8 Metodologías y herramientas

Varias metodologías se emplearon por ARD/COMAP para desarrollar el co-manejo en cada lugar, las que sirvieron de orientación para las decisiones tomadas con respecto al diseño y las prioridades en desarrollo en los temas, como la planificación del manejo, la participación, la descentralización y otros.

4.8.1 Planificación del manejo

Entre las metodologías y herramientas específicas que se usaron para fortalecer la planificación del manejo se incluyeron las siguientes:

- Estudios de base sobre los atributos biofísicos y aspectos socioeconómicos de cada AP, que incluían unos inventarios biológicos que emplearon la metodología de evaluación ecológica rápida;
- Estudios de base sobre la capacidad organizativa, administrativa y técnica de cada una de las seis ONGs;
- Los planes de operación anual de las ONGs para las APs;
- La elaboración de los planes de manejo, de acuerdo con las pautas de MARENA. Se programaron estos planes en virtud de un plazo de cinco años pero siempre con el repaso y ajuste que sean necesarios;
- Un sistema de información sobre el monitoreo y la evaluación para llevar a cabo el seguimiento apropiado de la implementación del plan y,
- Unas Evaluaciones Participativas Rurales para definir las oportunidades disponibles para unas actividades económicas sostenibles alrededor de las APs.

4.8.2 Participación

Al elaborar los planes de manejo, se iniciaron los esfuerzos de mejorar la participación, la participación comunitaria y la de las autoridades de la localidad de acuerdo con las pautas de MARENA. Las metodologías se conformaron de varios elementos claves:

- COMAP desarrolló unas oportunidades para el manejo de recursos basado en la comunidad, que se iniciaron con unos talleres participativos en la localidad.
- El financiamiento destinado para la microempresa brindó oportunidades para muchos experimentos a pequeña escala y de bajo costo, o «ejercicios prácticos» en el manejo de recursos, lo que permitió aprovechar los intereses y experiencia de la localidad.
- Los asesores de COMAP «acompañaron» al personal de campo de las ONGs, y les ayudaron a desempeñar sus papeles más efectivamente pero sin reemplazarles.
- Al ser posible, el equipo COMAP aprovechó, apoyó y desarrolló iniciativas locales, el «apoderamiento» y las destrezas. Según lo citado anteriormente (véase las Secciones 4.3.1 y 4.3.2), no siempre tuvieron éxito dadas las costumbres generales de dependencia.
- Asimismo, no siempre se incorporaron los elementos claves de las preocupaciones de la comunidad dados los requisitos complejos de los planes de manejo de MARENA. Un diálogo adicional de más envergadura entre el público sobre un resumen de los planes podría muy bien ampliar el «apoderamiento» de cada AP por parte de las comunidades.

4.8.3 Descentralización

MARENA entrega la responsabilidad y la autoridad del manejo de las APs a aquellas ONGs que trabajan al nivel del AP. Para indicar su apoyo a esta devolución, COMAP:

- Montó un modelo para el manejo basado en la conservación por medio de un plan de manejo;
- Estableció las normas para el uso de los recursos y otros aspectos de administrar las cuestiones claves. COMAP ayudó a definir aquellas normas que favorecieron la conservación y que brindaron algo de estabilidad y de contenido predecible;
- Dió su apoyo para la implementación de los reglamentos por medio de los grupos de trabajo de los interesados (los CLCs) y,
- Desarrolló la capacidad de «cumplimiento», p.ej., reducir el uso de los explosivos para la pesca en Estero Padre Ramos y detener la recolección ilícita de madera en Volcán Cosigüina por medio de la participación comunitaria.

Cada una de las ONGs se encaró a un desafío paralelo al nivel comunitario—el de modificar las actividades impulsadas por las ONGs a unas iniciativas de manejo compatible y de apoderamiento local. Tal como se indicó anteriormente, no se cumplió con este desafío en todos los casos (p.ej., en las APs de Cerro Musún y El Chocoyero).

4.8.4 Entrenamiento y asistencia técnica

El enfoque de ARD/COMAP ante el fortalecimiento de las ONGs y la creación de capacidad local incluía lo siguiente:

- Un enfoque consistente e íntegro para servir de guía para entregar la asistencia técnica y el apoyo proporcionado por los subcontratos;
- Unas reuniones con el personal para intercambiar información sobre experiencias, enfoques técnicos, procedimientos administrativos y lecciones aprendidas, que incluían a aquellas personas de otros proyectos relacionados;
- El «acompañamiento» del personal en el campo de las ONGs por parte de los consejeros de COMAP;
- La asistencia técnica proporcionada mayormente por los expertos de la localidad y de Centroamérica;
- Los talleres celebrados periódicamente para todos los socios para intercambiar información sobre experiencias y lecciones aprendidas;
- Las visitas mutuas entre las APs y los viajes de estudio para observar otras actividades pertinentes en otras partes y,
- El uso del sistema de M&E para proporcionar un seguimiento útil para el equipo COMAP y para los socios.

El usar principalmente a los asesores de la localidad fue algo mezquino, pero a la vez ayudó a reforzar las fundaciones nacionales para el co-manejo. Aunque fue el enfoque apropiado en las primeras etapas del co-manejo, puso límites al tener acceso a la experiencia de última novedad en algunos temas, p.ej., los métodos participativos y el desarrollo comercial. Al aprovechar de forma activa los recursos de otros proyectos, el equipo en el campo de COMAP pudo superar algunas de las restricciones impuestas por el presupuesto limitado de COMAP y la renuencia de los CTCs a usar más asistencia técnica internacional.

4.9 Coordinación y administración del Contrato de Trabajo

4.9.1 Resumen de la historia del Contrato de Trabajo

Se terminó la etapa de diseño cuando el documento de diseño recibió el visto bueno de USAID y de los CTCs durante el primer trimestre del 2000. El Programa MARENAP, por medio del convenio celebrado entre USAID y MARENA, había contemplado originalmente un apoyo a diez Áreas Protegidas. Dos de las Áreas, Bosawás y el Volcán Mombacho, recibieron el financiamiento directamente de USAID, quienes habían contratado con ARD (junto con MARENA) para implementar este componente del co-manejo y apoyar las ONGs en ocho APs adicionales.

Originalmente el equipo de diseño de ARD y MARENA hizo una aproximación referente al financiamiento que pensaban abarcaría el co-manejo de seis APs, por lo menos. El equipo tenía la esperanza de que, una vez reunida una información más precisa sobre la situación en las APs y las comunidades linderas por los diagnósticos insitucionales, se podría aportar apoyo también a dos APs adicionales, con que se ascendería a un total de ocho APs. Sin embargo, después de recopilar la información referente a la situiación de las APs y sus necesidades, se hizo claro que sería imposible aumentar el número de APs bajo el co-manejo, dados los recursos limitados. Los CTCs y USAID dió su visto bueno a esta decisión.

Enmiendas al Contrato de Trabajo

- Contrato de Trabajo firmado el 21 de diciembre de 1999, con la fecha efectiva del 10 de enero de 2000 y una fecha aproximada de finalización del 10 de enero de 2004, y con un total de financiamiento comprometido de $1.300.000.
- Primera enmienda del Contrato de Trabajo (fechada el 5 de septiembre de 2001) para aumentar el monto comprometido de $1.428.000 a $2.728.000.

- Segunda enmienda del Contrato de Trabajo (fechada el 23 de enero de 2002) para aumentar el monto tope por $135.000 a $3.150.000 y el monto total comprometido por $135.000 a $2.863.000; y para revisar el presupuesto y el alcance del trabajo para aumentar el apoyo a prestarse para la preparación del plan de manejo, el desarrollo del ecoturismo y la administración financiera y fortalecimiento organizativo de las ONGs.
- Tercera enmienda del Contrato de Trabajo (fechada el 10 de enero de 2003) para financiar el Contrato en su totalidada.
- Cuarta enmienda del Contrato de Trabajo (fechada el 27 de agosto de 2003), para revisar el presupuesto y los días de trabajo mandados sin cambiar el total del costo para el trabajo.
- Quinta enmienda del Contrato de Trabajo (fechada el 29 de octubre de 2003), para incluir una claúsula de índole menor sobre la declaración de impuestos extranjeros.

Evaluación externa

En marzo de 2003, se realizó una evaluación externa por un equipo expatriado de cinco personas, que incluyó a personal del Servicio Cooperativo Estatal de Investigación, Educación y Extensión Comunitaria del Servicio Forestal de USDA y el Centro de Entrenamiento y Manejo de Áreas Protegidas de la Universidad Estatal de Colorado. Los resultados de la evaluación eran muy positivos y ayudaron a USAID a decidir si se iba a extender o no el proyecto por un año.

4.9.2 Manejo del proyecto

Personal de ARD

ARD tuvo una oficina pequeña en la sede de MARENA de Managua, para administrar el Proyecto y proporcionar el apoyo técnico, con un COP de tipo TCN, dos empleados técnicos de Nicaragua y un especialista de contabilidad que también proporcionaba el apoyo constante para el manejo financiero de las ONGs (véase la Tabla 4.1) durante los cuatro años enteros. Ellos demostraban un ánimo excelente de trabajar en equipo, lo que brindaba unas condiciones de trabajo sobresalientes. El personal de apoyo incluía a un ayudante administrativo, una secretaria, un portero para el mantenimiento y un conductor.

En la casa central de ARD, la Sra. Rebecca Butterfield comenzó trabajando como Asesora Técnica Ejecutiva y traspasó sus responsabilidades al Sr. Allen Turner un poco después de que él se integrara a la compañía en el 2001. ARD brindó una asistencia técnica directa, módica y de corto plazo y únicamente

Tabla 4.1. Personal a largo plazo de ARD y MARENA Nicaragua

Nombre	Puesto	Institución
Fernando Palacios M	Director Nacional	MARENA
Carlos Rivas	Jefe de Partido	ARD
Jacinto Cedeño S	Especialista de Áreas Protegidas	ARD
Ninoska Rivera	Especialista de Fortalecimiento nstitucional	ARD
Abraham Palma	Especialista financiero	ARD
Cristina Avellan*	Ayudante financiero	ARD
Marvin Castillo	Ayudante ND	MARENA
Dora Norori	Secretaria ND	MARENA
Mercedes Delgado	Receptionista	MARENA
Marva Walton**	Secretaria del COP	ARD
Moises Arteaga***	Conductor	ARD
Alina Cordonero	Cuidadora	ARD
Total: 12 personas		

* Ayudantes financieros anteriores: Lucía Corrales de Salazar y Marcela GodoyBaca.
** Secretarias anteriores del COP: Sharon Irstchi y Auxiliadora Castillo
*** Conductores anteriores: Dennys Bermúdez y César Castro

por un total de seis personas-meses de los EE.UU. y 6,5 personas-meses de nacionales de otros países (los TCN de Centroamérica) durante los cuatro años que era la duración del Contrato de Trabajo. Para mantener bajos los costos, la mayoría del apoyo técnico a corto plazo se entregó por medio de los Pedidos de Compra Locales y otros arreglos con otros proyectos y organizaciones, en virtud de los cuales ARD porporcionó los viáticos, el apoyo logístico y otro apoyo parecido. Para reducir los costos del Contrato, ARD no usó su multiplicado IQC BIOFOR de gastos administrativos para sus consultores (CCN) de la localidad. La asistencia técnica estadounidense representó únicamente el 1,6% del total de personas-días proporcionados en virtud del contrato.

En la Tabla 4.1 figura también el personal nacional de contraparte de MARENA que trabajaba a tiempo completo en el Proyecto COMAP. La Tabla 4.2 incluye al personal financiado por COMAP que trabajaba en seis Áreas Protegidas.

Otro apoyo administrativo y organizativo

- IICA y MARENA proporcionaron la organización de la oficina COMAP office (lo que incluye el equipamiento y los materiales) y el sistema administrativo y de manejo para el Proyecto. Al iniciarse el Proyecto, estaban las oficinas en el edificio de IICA en el país, y después, MARENA brindó un espacio para usarse para la oficina durante el tiempo que le quedaba al Proyecto. Fue necesario invertir algo del financiamiento del presupuesto del Proyecto para unos pocos requisitos del mismo, lo que incluían muebles, equipamiento, servicios básicos y materiales.
- Se fortalecieron SINAP, la Dirección General de Áreas Protegidas y la oficina nacional de contraparte durante la duración del Proyecto. Se concedieron a SINAP un vehículo 4x4 de tracción en las cuatro ruedas, una lanchita de dos motores fuera bordo (uno de 75 caballos y otro de 25), computadoras, una fotocopiadora y equipamiento contra-incendios; y se proporcionó a MARENA la asistencia técnica (según lo indicado en la Tabla 3.1).
- Provisión del apoyo a las ONGs—un sistema local para la administración y el manejo.
- Provisión del apoyo de los consultores.

Por ejemplo, COMAP brindó los servicios de un consultor para trabajar con MARENA y COSEP para redactar el borrador de las condiciones de referencia para la entidad administrativa del MSP, la denominada Fundación Natura; y actualmente se está tramitando su inscripción jurídica[8]. También se brindó un apoyo al consultor del Servicio Forestal de los Estados Unidos, el Sr. Gerald Bauer, para el diseño de las guías para visitantes y otros materiales impresos para las siete Áreas Protegidas, que incluye también el Volcán Mombacho.

En virtud del Proyecto PRODEP del Banco Mundial/Ministro de Finanzas se contrató a un equipo de consultores para el plan de manejo del Volcán Cosigüina, que está a punto de finalizarse. El equipo ARD/COMAP y LIDER participaron en un programa de seguimiento técnico para esta consultoría al asistir a las reuniones y al dar el apoyo logístico e información necesarios y relacionados con las Áreas Protegidas.

El Proyecto PROARCA/APM brindó ayuda a LIDER para desarrollar una EER en la zona de amortiguamiento del Volcán Cosigüina. También el APM de PROARCA colaboró con SELVA para fijar las fronteras del AP Estero Padre Ramos.

[8] El informe final del consultor (véase el Apéndice 7) incluye: los documentos de inscripción, las normas, el manual administrativo, la reglamentación de la administración del fondo financiero y un plan de fortalecimiento institucional de tres años de duración.

Tabla 4.2. Personal de Áreas Protegidas con financiamiento del Proyecto COMAP, las ONGs y otras fuentes

Nombre	Cargo	Fuente de financiamiento
EL CHOCOYERO-EL BRUJO		
Edgar Antonio Castañeda Mendoza	Director del Área Protegida	CENADE
Yader Damian Peralta	Guardabosque	CENADE
Juan Cruz Gamez Castellón	Guardabosque	CENADE
Maria Teresa Rivas	Promotor comunitario	CENADE
Javier Matus	Director Ejecutivo de la ONG	COMAP/CENADE
Manuel Munguía Gutiérrez	Administrador financiero	COMAP
Brandon Hoslon	Voluntario del Cuerpo de la Paz	Cuerpo de la Paz
Adolfo Lopez, Jose Valle, Bayardo Lopez, Burnis Mendoza, Danilo Paz, los cuatro trabajan de guardabosques, y sus salarios provienen del financiamiento del Ayuntamiento y el AP	Voluntarios de la comunidad	Comunidad
ISLA JUAN VENADO		
Ruth Argentina Saavedra Solórzano	Director del Área Protegida	FUNCOD
Jesús Pompilio Fuentes Olivares	Guardabosque	FUNCOD
Victor Manuel Galo Roque	Guardabosque	FUNCOD
Ana Julia Vargas	Promotor comunitario	FUNCOD
Juan Jose Rocha Montiel	Director Ejecutivo de la ONG	COMAP/FUNCOD
Julio Carrasco Vidal Espinoza	Policía voluntario	Gobierno local
Roger Hernández Chamorro	Administrador financiero	COMAP
Erika Alen	Voluntario del Cuerpo de la Paz	Cuerpo de la Paz
Manuel Calderón y Ricardo Ramón Hernández, los dos trabajan de guardabosques, que se financia por el gobierno local	Voluntarios de la comunidad	Gobierno local
ESTERO PADRE RAMOS		
Iván Antonio López Medina	Director del Área Protegida	SELVA
Martín Ramón Martínez Ramírez	Guardabosque	SELVA
Nestor Isaac Díaz Molina	Guardabosque	SELVA
Fatima Carolina Díaz Ulloa	Promotor comunitario	SELVA
Vidal Andino	Director Ejecutivo de la ONG	COMAP/SELVA
Jesus Moreno	Policía voluntario	Gobierno local
Bismarck Antonio Peñalba Palma	Administrador financiero	COMAP
Aram Terry y Olin Cohen	Voluntario del Cuerpo de la Paz	Cuerpo de la Paz
Julian de Jesus Silva Canales	Voluntarios de la comunidad	Comunidad
TISEY-ESTANZUELA		
Roberto Iván Aguilar Benavidez	Director del Área Protegida	FIDER
Henrry Lanuza Zamora	Guardabosque	FIDER
Luis Andréz Pérez	Guardabosque	FIDER
Jairo Cerrato	Guardabosque	FIDER
Ismael Gutiérrez Castillo	Guardabosque	FIDER
Teresa Ruíz Gutiérrez	Promotor comunitario	FIDER
Geovannia Morales	Director Ejecutivo de la ONG	FIDER
Ernesto Rubio	Administrador financiero	COMAP
Miguel Gerba y Andrea…	Voluntario del Cuerpo de la Pazr	Cuerpo de la Paz
CERRO MUSÚN		
Carol Ecith Chávez Orozco	Director del Área Protegida	FUNDENIC
Miguel Angel Jarquín Suarez	Guardabosque	FUNDENIC
Ubencio Antonio Martínez Guzmán	Guardabosque	FUNDENIC
Miguel del Socorro Jarquín Artola	Promotor comunitario	FUNDENIC
Rosario Saenz	Director Ejecutivo de la ONG	COMAP/FUNDENIC
Carla Cruz Vega	Administrador financiero	COMAP
Marc Hamel	Voluntario del Cuerpo de la Paz	Cuerpo de la Paz
Jhony Jacobo Jarquin Artola (GP)	Voluntarios de la comunidad	Comunidad
VOLCÁN COSIGÜINA		
William Anastacio Areas Calvo	Director del Área Protegida	LIDER
Erick Antonio Valle	Guardabosque	LIDER
Johnny Montes Mejía	Guardabosque	LIDER
Yosmine Noel Cardoza Guzmán	Guardabosque	LIDER
Ilario García Campos	Guardabosque	LIDER
Francisco Javier Mendez Reyes	Promotor comunitario	LIDER
Hebert Jose Caballero Paniagua	Director Ejecutivo de la ONG	COMAP/LIDER
Dos policías permanentes del *Control Ecologico de Cosiguina*	Policía voluntario	Gobierno local
Edelmary del Carmen Vargas Rodriguez	Administrador financiero	COMAP
Matt O´Driscoll	Voluntario del Cuerpo de la Paz	Cuerpo de la Paz
Isidro Ochoa (GP)	Voluntarios de la comunidad	Comunidad

Cumplimiento de contrato

En el Contrato de Trabajo se identificó lo siguiente como elementos a entregarse:

- Planes de trabajo anuales—cada año se prepararon por ARD, y al firmar los convenios con las ONG-socios, los planes de trabajo anuales aprovecharon los de trabajo individual anuales que cada ONG preparaba para su AP.
- Plan de monitoreo del cumplimiento—un borrador del Plan de Monitoreo del Cumplimiento preliminar (el PMP) se redactó después de consultar con los socios del Proyecto.
- Informes de la AT—los integrantes del equipo y los asesores técnicos a corto plazo prepararon muchos informes técnicos, según lo indicado en el Apéndice 7.
- Al final de cada trimestre, se entregaron al USAID/Oficina de Administración Financiera de Nicaragua los informes financieros y de progreso trimestrales.
- El presente es el informe final, que incluye como anexo no adjunto las tablas del 16° Informe Trimestral del Progreso.

Además de estos informes, se realizó una evaluación externa del Proyecto que se hizo independiente del equipo ARD de COMAP, según lo citado anteriormente.

USAID/Nicaragua implementó la decisión de reducir el número de unidades administrativas al trasladar COMAP a un mecanismo regional, según lo descrito en la Sección 3.5. Al final, este traslado precisó de un esfuerzo administrativo adicional que, para el personal de USAID que ya tenía un exceso de compromisos a cumplirse, no fue posible. Se podría haber logrado una transición más continua y efectiva a menos costo y menos interrupción de los procesos en evolución de la localidad si se hubiera seguido las recomendaciones de la Evaluación de una extensión sin costo alguno.

Se llevó a cabo el cierre del Proyecto durante los meses de noviembre y diciembre del año 2003. Tal como se contempló en los planes, ARD ultimó las subvenciones de las ONGs a finales de noviembre. Sin embargo, ARD continuó apoyando algunas de las actividades de las ONGs, entre las cuales se incluye terminar de construir el puesto para los guardabosques de Cerro Musún por medio del pago directo a los proveedores, y la oficina del Proyecto cesó de funcionar el 31 de diciembre de 2003. Sin embargo, el Jefe de Partido de COMAP y el Especialista Financiero continuaron con sus actividades hasta el 10 de enero que fue el final del Contrato de Trabajo. Debido a las demoras en recibir la aprobación referente a repartir el equipamiento del Proyecto, el COP brindó algo de apoyo administrativo para esta entrega formal después de la fecha de finalización del Contrato de Trabajo. En todos los casos, las personas que recibieron el equipamiento se comprometieron ellos mismos a usarlo para ampliar los objetivos y resultados de COMAP.

5.0 LO QUE APRENDIMOS: LA SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

En las siguientes secciones se exponen algunas lecciones aprendidas que pueden ser útiles a medida que el co-manejo continúe evolucionando y esparciéndose por Nicaragua. Se estudiaron a fondo muchas de las siguientes lecciones aprendidas durante los talleres anuales celebrados en diciembre del 2002 y diciembre del 2003. En grupos pequeños se dialogó intensivamente tales temas como la descentralización del manejo de las APs, el hacer que funcione la participación de los interesados, las alternativas económicas compatibles con la conservación (lo que incluye el ecoturismo) y el compromiso de las ONGs para con el co-manejo de las APs y la sostenibilidad.

En la primera sección se identifica ciertos factores transversales, incluyendo los que han ayudado o han impedido el enfoque de implementación del co-manejo. Las secciones restantes describen las lecciones aprendidas de cada uno de los tres temas principales de Resultado del Proyecto: el co-manejo por las

ONGs, lo aportado por MARENA en el manejo reglamentado y la participación comunitaria en el co-manejo.

ARD anticipa que una mayor reflexión sobre estas lecciones conduzca a una mejor comprensión de cómo llevar a cabo más efectivamente en el futuro los enfoques de co-manejo con base en la comunidad.

5.1 Factores transversales

5.1.1 La consistencia con el enfoque

El enfoque del equipo COMAP de ARD fue básicamente el mismo en todas las seis APs, y hubo bastante debate acerca de cuán uniforme o consistentemente debería o no debería ser aplicado en cada AP (o que, de hecho, fue o no fue aplicado). El equipo de COMAP batalló por encontrar un equilibrio entre el formar la asistencia técnica adecuada para cada lugar – al presetar atención a los puntos fuertes y las oportunidades de cada AP (lo que incluiría el liderazgo, iniciativa y destrezas) – y el desarrollar un enfoque global coherente. Como el equipo de Evaluación notó, muchas de las ONGs consideraron excesiva la consistencia -- un enfoque de «un solo enfoque para todo» -- que limitó la efectividad.

Sin embargo, el uso de un solo enfoque en común brindó dos efectos positivos importantes. En primer lugar, tal como se anticipó en el diseño, ayudó a asegurar el enfoque – y así las actividades no se desparramaron, ni se esparcieron los esfuerzos. En segundo lugar, ayudó a asegurar que cada uno de las ONGs asociadas ganara una experiencia directa y de participación activa en cada uno de los enfoques centrales. El equipo COMAP insistió en que, en sus planes anuales, se incluyeran algunos recursos para cada uno de los principales enfoques del diseño, lo que les introducía en experiencias de aprendizaje, que aunque no fueran fructíferas, al considerlas retrospectivamente, las ONGs las percibieron como herramientas útiles de aprendizaje. No obstante, algo que se trabajó de forma constante fue lo de manejar las expectativas, lo que no siempre dio resultados existosos. Algunos socios de las ONGs se quejaron de una incompatibilidad recurrente entre las pautas presupuestarias de la COMAP y las actividades que quisieron apoyar.

5.1.2 Continuidad y escala

Se necesitan años de un enfoque consistente para poder ir del uso no-sostenible y destructivo de los recursos al uso sostenible en lugares específicos y con instituciones específicas.

Los procesos de puestas en marcha son lentos, y no deberían acelerarse para cumplir con las metas de gastos o de implementación física.

La **escala** de las Áreas Protegidas seleccionadas fue pequeña; las primeras iniciativas de Nicaragua en el co-manejo comenzaron por parches y no en una AP de gran escala como es el Área de Bosawás. El trabajar en Áreas Protegidas pequeñas permitió el uso de un enfoque integral basado en el conocimiento de los recursos naturales de esa Área, junto con los aspectos culturales e históricos y la actitud de la población. Al entender y comprometerse para con los intereses y problemas de la localidad, se logró avanzar en un proceso que no había probado MARENA antes, el de hacer partícipes a las comunidades en la protección, la conservación y, hasta cierto punto, la regeneración de recursos biológicos y los procesos que los sostienen. Únicamente se logra desarrollar sólo modelos nuevos bajo estas condiciones difíciles si se acompaña de forma estrecha a los socios con los interesados claves. Obrar de otra manera resultaría en otro proyecto que sigue de largo y logra cosas mientras está en el sitio, pero sin ninguna base sólida que permita a la comunidad continuar y mantener los resultados logrados.

5.1.3 Los factores que ponen obstáculos y los que ayudan

Una gran gama de factores ha contribuido al éxito del co-manejo, mientras que otros han puesto obstáculos al proceso. La Figura 5.1 presenta los factores claves para el co-manejo que aprendieron a aplicar MARENA, los socios de las ONGs y los interesados – con diversos

Figura 5.1. Asegurar el «apoderamiento» y obligación de los interesados: Factores claves para un co-manejo efectivo

- Asegurar la participación activa de los interesados locales a todo lo largo del proceso de planeación. Involucrar de forma activa a los interesados desde el comienzo mismo y asegurar el apoyo positivo del liderazgo.
- Escuchar y trabajar en conjunto con las personas de la localidad y ayudar a los interesados (y los implementadores del Proyecto) a que se entiendan el uno al otro y que desarrollen una seguridad y confianza y hacer que se transversen ideas de intercambio con acciones.
- Incluir actividades de alta visibilidad que incluyan entre las primeras actividades a implementarse un fuerte apoyo de la comunidad.
- Crear comités administrativos y otros medios de seguimiento y control con la participación local activa.
- Asegurar una presencia consistente y seguimiento del personal de las ONGs y otros facilitadores, lo que lleva a la confianza, seguidad y una comprensión más realista de los beneficios, obstáculos y complejidades de los sistemas existentes y planeados.
- Realzar la motivación, curiosidad y entusiasmo.
- Incorporar la flexibilidad a los programas y los procedimientos de trabajo, para dejar que las actividades respondan a oportunidades específicas y para asegurar la participación
- Llevar a cabo talleres y presentaciones al público y distribuir el plan en formatos y eventos adecuados.
- Fomentar grupos y planes de nivel comunitario y actividades por parte de los líderes y las autoridades.
- Evitar aportar ideas o subsidios que compitan con lo posible de aportar por las personas locales u otros intersados.
- Llevar a cabo actividades de establecer conexiones y extensiones de «comunidad a comunidad» y de «usuario a usuario» que junten a los usuarios de recursos y los líderes de diferentes comunidades para entablar un diálogo sobre sus experiencias en las actividades relacionadas.
- Asegurar la comprensión de, y el compromiso para con, los objetivos y principios de un enfoque participativo por parte de las agencias involucradas (MARENA, USAID, las ONGs socios en el co-manejo y autoridades de la localidad).

grados diversos de habilidad y efectividad – en sus APs respectivas.

Entre los **factores que más han contribuido** al éxito del co-manejo son los siguientes:

- La fuerza y el apoyo de las ONGs, la comunidad local y el liderazgo a todo nivel;
- La participación activa de personas de esa localidad desde el comienzo mismo;
- Un seguimiento consistente por el equipo de las ONGs, los consejeros de COMAP y MARENA;
- Un mejor entendimiento y mayor uso de los principios del enfoque participativo, economía, etc.;
- El «encajar» las actividades en las condiciones locales, los recursos disponibles y la necesidad u oportunidad percibidas;
- La aceptación y el aliento de la administración local; y
- Las actividades de hacer conexiones que juntan a diferentes personas de las comunidades locales para entablar un diálogo sobre su experiencia con actividades relacionadas.

Entre los **factores que pusieron obstáculos** al enfoque de co-manejo se incluyen:

- Poca experiencia práctica y poca confianza al inicio en el uso de los principios y pasos del enfoque por parte de los equipos de las ONGs; y
- Una comprensión limitada de, o falta de compromiso para con, los Objetivos y principios de COMAP y el enfoque de implementación por parte de algunas ONGs o interesados.

Algunos socios de las ONGs tuvieron la impresión de que lo que habría ayudado a vencer los obstáculos hubiera sido una mayor claridad desde el principio sobre el concepto de co-manejo y las responsabilidades implicadas para cada interesado. Sin embargo, fomentar esa comprensión y claridad tiene que ir evolucionándose dentro del grupo de los interesados y entre ellos mismos, a través de un

aprendizaje de participación activa y de una experiencia que aumenta la aptitud para el compromiso, la responsabilidad y la colaboración entre la gente de cada lugar. Para ayudar a fomentar este proceso educativo, el equipo de COMAP enfocó su atención en unos cuantos principios cruciales que, de nuevo, fue realizado por nuestra experiencia en el Proyecto. Para que MARENA y las ONGs lleven a cabo un enfoque de co-manejo basado en la comunidad necesitan continuar con:

- Dejar de lado el alto nivel de control desde arriba hacia abajo de la implementación de los recursos y programas – y en su lugar, guiar y facilitar las actividades administradas e identificadas al nivel local;
- Brindar una orientación y capacitación de servicio habitual para el personal de la zona;
- Proveer un apoyo más firme para descentralizar su planeamiento y presupuestación;
- Enfocarse bien en específicos temas problemáticos de preocupación priorizada; y
- Preparar y capacitar bien a los facilitadores, ya sean lideres de la localidad o personal de las ONGs.

5.2 El co-manejo de las Áreas Protegidas

(1) Los socios del co-manejo más efectivos – y los con la mayor posibilidad de lograr resultados duraderos – son aquellas ONGs que están más arraigadas en las comunidades locales y respetan y se fundamentan en una comprensión profunda de la localidad. No importan sus debilidades o sus fuerzas, las ONGs locales y sus comunidades disponen de las semillas más viables de la ética conservacionista de que precisa el co-manejo para lograr el éxito con su meta mayor.

(2) De forma general, se consideran indispensables las capacidades administrativas de ámbito financiero y técnico. Muchos creen que una ONG debe disponer de estas capacidades de forma muy fija antes de que se seleccione para el co-manejo de una AP, puesto que se requiere un exceso de tiempo para aprenderlas. Aunque no hay duda de que sean deseables, el COMAP se mostró capaz de fortalecer estas destrezas y capacidades dentro de un plazo de dos años. Mucho más importante aun fue el compromiso de la ONG de trabajar en conjunto y como socio estratégico con las comunidades circundantes de las APs y los propietarios de tierras.

(3) Como se explicó anteriormente y en la Sección 4, ciertos factores limitaron la participación en la preparación de los planes de manejo y, consecuentemente, se limitó el apoderamiento por parte de la ONG asociada y la comunidad, la municipalidad y otros interesados. Sin embargo, el equipo de COMAP procedió con la premisa de que (1) «lo perfecto es el enemigo del bien» y (2) la responsabilidad y experiencia eran requisitos previos para aprender cómo co-manejar (y adoptar un enfoque y actitud participativo). Las repercusiones de un plan de manejo imperfecto no se vieron tan grandes como el no tener ningún plan. En el peor de los casos, una AP continuaría padeciendo simplemente del mismo manejo inadecuado. La clave fue conseguir que arrancara el co-manejo. Para cambiar las actitudes y destrezas para el co-manejo, la labor más importante fue crear una experiencia de co-manejo.

Por lo tanto, COMAP eligió elaborar unos planes de manejo iniciales con un plazo limitado (la mayoría de los planes se hicieron en menos de seis meses) y usar la metodología existente de MARENA (la cual nunca se había aplicado en Nicaragua con éxito). Dada la falta de experiencia general entre las ONGs asociadas (y el presupuesto limitado), COMAP prefirió usar los equipos de asesores locales y darles algo

de capacitación y orientación en la metodología a usarse para preparar los planes.

Al grado que la gente local ha participado en los estudios base, es tanto más fácil involucrarlos en el plan de manejo y, finalmente, en la ejecución del plan. La destreza crucial es asegurarse de que la gente de esa localidad se apodere del documento relativamente complicado que necesita MARENA. Por todo el énfasis que los procedimientos oficiales ponen en lo ecológico, lo socioeconómico y otros «estudios base», también habría sido mejor tener algún tipo de descripción propia de la gente. Así el plan de manejo habría podido fundamentarse en los problemas y oportunidades identificadas en esa descripción por la gente de esa localidad.

Las ONGs han tenido diferentes tipos de éxito en lo que podría ser el mayor desafío al co-manejo -- desarrollar una comprensión y compromiso en común entre los interesados claves para el manejo de las APs. Como se notó, algunos socios de las ONGs tuvieron la impresión de que se debe entablar un diálogo más completo y amplio sobre el concepto del co-manejo, lo que debería asumirse por los diferentes interesados, antes de comprometerse a actuar y firmar convenios con MARENA.

(4) Trabajar únicamente a través de los socios del co-manejo (los cuales, bajo COMAP, fueron todas las ONGs) no es lo mismo que trabajar con los grupos de interesados que tienen el poder económico o instrumental (un solo agricultor con fuego o un pescador con dinamita puede ser una amenaza para una AP de la misma forma que una granja comercial de camarón).

(5) Los planes de manejo de las APs deben ser coherentes y «encajarse» en los planes de desarrollo municipales y nacionales. De este modo, la financiación para las APs puede apoyar mejor los programas incluidos en los planes de manejo.

(6) El co-manejo debe ser más que una simple asociación entre una ONG y algún nivel de gobierno, sobre todo en las Áreas complicadas y de gran extensión. El co-manejo funcionaría mejor no sólo a través de las ONGs locales y nacionales, sino también a través de empresas, universidades y / o las ONGs internacionales bajo múltiples acuerdos.

(7) Para desarrollar una administración efectiva basada en el plan de manejo de cada AP, el proceso apoyado por COMAP ha sido más importante que el plan de manejo en sí (ver también la Figura 5.2[9]). Sin la participación durante la preparación del plan, se dificultaría la implementación, y, el plan se convierte en sólo un documento más en que figura un supuesto parque.

Figura 5.2. Cómo asegurar que se lleven a cabo los planes

- Distribuir el plan con formatos de fácil manejo para el público diverso.
- Elaborar evaluaciones de desempeño para el personal y organizaciones y usarlas anualmente
- Enlazar con el presupuesto los procesos de planeamiento de corto y largo plazo.
- Anexar resúmenes del plan a las propuestas.
- Preparar los planes en un formato que se pueda actualizar fácilmente.
- Hacer oficiales los planes.
- Ser realista en la implementación de paso por paso con un plazo basado en fases.
- Asegurarse de que los planes incluyan estrategias institucionales y financieras, o prepararlos después.

[9] El Sr. Jim Barborak presentó muchas de las ideas indicadas en la Figura 5.2 durante el primer taller annual de COMAP celebrado en el año 2002, véase «Planes de Manejo» en la Memoria del Seminario: El modelo de comanejo de Áreas Protegidas: Las experiencias del COMAP en Nicaragua.

Los comités de manejo (los actores locales y nacionales) son tan importantes como el convenio de.manejo.

(8) Un enfoque de paisaje puede ser útil al orientar a cómo se comprometen los actores económicos y al asegurar que la base de producción para el crecimiento económico se acrecente a la vez que se proteja la biodiversidad.

5.3 El manejo de las Áreas Protegidas de SINAP fortalecido y reglamentado por MARENA

(1) El desarrollo de un modelo de co-manejo debe recaerse en una base jurídica clara, con reglas claras y papeles a desempeñarse por cada actor clave y actividad. Para que sea efectivo, la interpretación y aplicación de los reglamentos deben responder a un aprendizaje adaptivo.

(2) La implementación de controles efectivos para la reglamentación, lo que es esencial para un manejo efectivo, no depende solamente de leyes y reglamentos sino de crear asociaciones efectivas, alianzas y relaciones de trabajo, las cuales, directa o indirectamente, hacen partícipes a todos los interesados principales del lugar preocupados por cierta amenaza. Esto puede incluir no sólo los interesados locales, sino también los forasteros que están ligados de alguna forma con el ambiente económico o institucional.

(3) El co-manejo precisa de un apoyo fuerte proveniente de MARENA para asegurar que las otras agencias estatales que conceden permisos para la extracción de recursos — tales como MIFIC y INAFOR — cumplan con la legislación del medio ambiente.

(4) El elaborar la reglamentación necesaria y su cumplimiento requirió la participación activa tanto de los interesados locales como el gobierno. En cada una de las seis APs, los socios de las ONGs fueron más capaces de fomentar el compromiso y la responsabilidad a través de la acción y apoderamiento locales y no desde arriba hacia abajo. El hacer partícipes a los oficiales gubernamentales de los niveles necesarios para lograr un cumplimiento efectivo de algunos tipos de acción y compromiso fue más difícil. En algunos niveles de decisión, fue difícil asegurar la atención y la prioridad.

(5) El sector privado podría ser un socio efectivo para MARENA y las ONGs, especialmente al ayudarlos a asegurar una sostenibilidad económica del co-manejo. MARENA nunca había considerado antes una iniciativa como MSP, pero con el apoyo de COMAP, COSEP se comprometió a participar en la recaudación de fondos para financiar una parte de los requisitos de SINAP.

5.4 Las comunidades locales y el co-manejo de las APs

(1) La efectividad del Comité Local de Co-manejo (CLC) varió de sitio a sitio. De forma importante, dependió el éxito de la habilidad del director de esa AP y de la experiencia de los interesados locales y su satisfacción con el proceso participativo. La participación local y la capacitación conducen a una mejor integración del CLC, un mejor comprensión e implementación de las reglas de las APs y una mejora en las relaciones entre los guardabosques y las comunidades.

(2) Por medio de procesos que son realmente participativos y que funcionan a través de los líderes verdaderos (lo que incluye a los líderes informales) se aumentan las posibilidades de un cambio de actitudes, de un intercambio de experiencias entre la gente de la localidad y los forasteros y de una continuidad y duplicación del éxito.

(3) Como uno de los líderes locales observó, es a través de procesos de participación cívica que tengan el apoyo del gobierno local que se aumenta la posibilidad del éxito y se fortalece no sólo la cultura cívica local sino también el gobierno municipal. Los mecanismos jurídicos fortalecen estos procesos, y los marcos jurídicos de cada Área deben crearse para ejecutar la acción. La participación cívica es una participación política, pero debe elevarse por encima de la política partidaria. La participación cívica precisa de la persuasión continua, puesto que, por la situación económica, puede percibirse de un momento a otro simplemente como un plan oportuno para la supervivencia.

(4) Siempre surgen la desconfianza y unas expectativas no satisfechas, y para superarse, se necesitan una asistencia continua y una transparencia. La colaboración activa en específicas iniciativas es una forma efectiva de crear una confianza mayor e influir en los enfoques y prioridades.

(5) Las comunidades participan plenamente si no corre ningún riesgo su supervivencia y únicamente de esa manera, y también si sólo se definen en conjunto sus papeles y responsabilidades para la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades bajo los planes de manejo.

(6) Entre otros factores, la perdurabilidad del co-manejo es posible sólo si los interesados cumplan con sus papeles respectivos de forma responsable y si las ONGs de co-manejo refuerzan sus capacidades técnicas, organizativas y de administración financiera.

(7) En cada AP, el aprender lo que es posible en el manejo precisa de un aprendizaje de la gente del lugar por el hacer, y lo posible se deriva de lo que pueda hacer la gente local y lo que quiera hacer. Como uno de los directores de Parques comentó, aunque el CLC fue el soporte principal para la participación, lo que aportó una tremenda sensación de apoderamiento fue la participación de la comunidad en preparar el plan de manejo, el comité de subvención local y el espíritu de voluntario. En este contexto también iniciaron los socios de las ONGs una serie de experimentos en pequeña escala cuyo inicio requirió poco costo – por ejemplo, el puesto de control en Cosigüina, el turismo rural en Tisey, el control de incendios, la conservación de anidamiento de tortuga – a fundamentarse en la experiencia e intereses locales.

(8) Las alternativas económicas que ayudan a las comunidades a reducir la extracción de recursos de las APs son fundamentales para mejorar el co-manejo. Las pequeñas subvenciones que apoyan esas alternativas pueden fomentar un cambio de actitud y el compromiso para con la conservación y el proceso de co-manejo, lo que resulta en una reducción importante de la extracción de recursos y prácticas destructivas dentro de las APs (ver la Figura 5.3).

(9) La microempresa y las iniciativas económicas correspondientes deben tener un enfoque sólido y deben orientarse por una estrategia apropiada de la intervención, lo que incluiría unos criterios bien definidos para la selección de beneficiarios y una estrategia efectiva para la comunicación entre los diversos actores. Tales iniciativas dependen de las destrezas y experiencia locales y también de la asistencia técnica y la capacitación. Los voluntarios del Cuerpo de Paz brindaron un aporte muy valioso al dar apoyo a estas iniciativas basadas en comunidades pequeñas.

El ecoturismo puede aportar una contribución importante al mantenimiento del co-manejo. Más visitas a las APs contribuyen a mayores conocimientos y más protección para la biodiversidad de las mismas.

Figura 5.3. El éxito de los fondos de pequeñas subvenciones

Los fondos de pequeñas subvenciones pueden gozar del éxito cuando las ONGs y los comités que los administran cumplan con lo siguiente.

- Asegurar que la comunidad beneficiaria se apodere del fondo. COMAP requirió que el Comité de Administración de Financiación Local y también la ONG de co-manejo participaran en la administración del fondo de la financiación y que aseguraran que sirva esa administración los objetivos de los beneficiarios. El reconocimiento por parte de la comunidad de que posee el capital, de que participe en hacer las reglas para su uso y de que administre su recuperación aumentan la posibilidad de que dure el fondo.
- Permanecer flexible referente a las pautas del fondo, al insistir solamente en los factores esenciales. Por ejemplo, la mayoría de los beneficiarios del fondo en la Isla Juan Venado eran mujeres que nunca habían tenido la oportunidad de recibir ninguna financiación para actividades productivas. Sin embargo, tuvieron una alta tasa de recuperación sin que el fondo precisara de garantías de préstamo o pagos de intereses. Por otro lado, ellas se beneficiaron de una orientación intensiva y un programa de capacitación en la administración de micro-empresas.
- Tomar muy en cuenta su capacidad de ONG y de comité al tomar las decisiones sobre la cobertura geográfica y el número de personas beneficiarias.
- Asegurar la flexibilidad en la selección de alternativas económicas que se apoyarían, a la vez que insistir en que las actividades sean compatibles con la conservación.

6.0 ¿AHORA QUÉ? — OPORTUNIDADES, TEMAS Y RECOMENDACIONES

Tal como se indicó en la Sección anterior, el cambiar de una pauta ya establecida, una de uso no-sostenible o destructivo de los recursos, a una de uso sostenible y de buena administración precisa de un apoyo consistente durante muchos años. Asimismo, en la Evaluación del año 2003 se señaló que los resultados logrados en los primeros años de COMAP necesitarán de un proceso de seguimiento. ARD brinda su pleno apoyo a las muchas recomendaciones enumeradas en esa Evaluación para que haya continuidad con lo iniciado por COMAP:

- Hacer que los planes de manejo sean «documentos en vivo», que se puedan modificar sin esfuerzos fuera de lo normal.
- Crear un fondo de subvención permanente (p.ej., el MSP), que puede aportar su apoyo al manejo continuo en las seis Áreas Protegidas.
- Ampliar las asociaciones nacientes ya establecidas con las municipalidades para controlar el tamaño y tipo de desarrollo que ocurre en las zonas de amortiguamiento, lo que incluye participar en la planificación del uso de las tierras y reconocer el aporte de las municipalidades para con el co-manejo.
- Seguir desarrollando las oportunidades de aprendizaje de los guardabosques y otros interesados en el co-manejo, lo que incluye un intercambio de costo módico entre las diferentes APs y los viajes de estudio con los países vecinos.
- Apoyar de forma activa el desarrollo de las APs privadas y municipales.
- Apoyar la formación de una asociación de tres APs por la costa del Pacífico.
- Mejorar la representación de la comunidad local en los comités de co-manejo.

Aun no ha explorado USAID, en conjunto con MARENA y sus ONG-socios, su programación para el futuro, y con la nueva estrategia de USAID, existe la posibilidad de que se deje de lado el importante progreso logrado en la creación de las fundaciones y en los procesos para mejorar la administración, el manejo de los conflictos y el manejo sostenible de los recursos, puesto que aquellos esfuerzos impulsados por otros modelos buscan lograr otros resultados en otros lugares y con otros actores.

La cuestión más imortante a que se encaran ahora USAID y las seis APs es la de asegurar que se conserven la administración naciente y las libertades económicas germinados de forma tan palpable y que se refuercen una vez que se agrupen en un solo programa que se enfocará principalmente en los esfuerzos a mayor escala

de mejorar la competitividad y eliminar las barreras comerciales.

Algunas de las iniciativas bajo COMAP se encajan muy bien en un programa de desarrollo impulsado por el comercio, las que incluyen el ecoturismo, la agricultura orgánica y la relacionada sostenible, la acuacultura, la producción forestal en las zonas de amortiguamiento y el nuevo fondo de subvención, el MSP, que tiene el apoyo del sector privado (COSEP).

Sin embargo, el uso sostenible de recursos no evolucionará únicamente por medio de un enfoque competitivo en los mercados y una eliminación de las barreras comerciales, sino que también USAID deberá prestar su ayuda a las agencias GDN para coordinar las responsabilidades y reglamentos que afecten el manejo de los recursos naturales. Se podría brindar unos aportes de suma importancia al ayudar a MARENA a reforzar sus funciones reglamentarias y las de normas y vigilancia, como, por ejemplo, con lo siguiente:

- Coordinación con las pesquerías y agencias forestales para mejorar el otorgamiento de permisos y el cumplimiento reglamentario con relación a la pesca y extracción de madera;
- Implementación de normas claras para reforzar el papel a desempeñarse por las municipalidades, por los propietarios privados de terrenos, por los empresarios y por las universidades en el manejo de las APs, y
- Completar la reglamentación referente a la administración del turismo, y en particular, la reglamentación que dejaría en claro la forma en que las Áreas Protegidas recaudarán las cuotas de los concesionarios y agentes de viajes que ofrecen viajes comerciales (senderismo, ciclismo, etc.) dentro de las APs.

Con respecto al segundo aporte – el de ampliar el alcance y papeles a desempeñarse por los socios del co-manejo – existen pocas ONGs en Nicaragua que reúnan la capacidad técnica, administrativa y financiera necesarias para manejar las Áreas Protegidas. En el futuro, será importante contemplar la posibilidad de entablar relación con otras organizaciones—grupos del sector privado y las universidades, municipalidades y grupos de otros interesados—para incluirlos como co-gerentes de las APs. Asimismo, la participación universitaria y estudiantil permitirán que se diseñen unos programas de larga duración para investigar la biodiversidad y para vigilar las especies en peligro de extinción.

En referencia al tercer aporte de MARENA indicado arriba, se deberá apoyar al nivel local los cambios realizados de las normas y reglamentación. Por ejemplo, se puede fortalecer la competencia del ecoturismo por medio de diversas actividades, que también fueron recomendadas en la Evaluación:

- Continuar la planificación turística en cada Área hasta que se haya podido lograr una capacidad mínima de manejo, lo que incluye los planes para una infraestructura para los senderos y la eliminación de los desechos, un sistema de clasificación de zonas, una definición clara de las condiciones deseadas y de los indicadores y estándares necesarios para lograrlas, actos asociados para manejar las visitas y un plan de concesiones para los proveedores de recorridos turísticos.
- Elaborar una estrategia para fomentar un mayor número de visitas a las APs piloto, según las habilidades de manejo de que dispongan las APs y apoyadas por los esfuerzos del mercadeo profesional.
- Crear una red de vínculos referente al turismo regional para ampliar las opciones a disposición de los visitantes y para hacer publicidad al respecto.
- Como indicado previsamente, continuar invirtiéndose por todo el sistema en los recursos humanos y, en particular, en el entrenamiento de los guías turísticos, además del entrenamiento en la administración de pequeños negocios y la planificación de negocios a largo plazo para los empresarios comunitarios.
- Aumentar la participación de los que viven en la localidad, al proporcionar pequeños

negocios de concesión a los empresarios locales para el turismo en las Áreas Protegidas.

De una forma parecida, se deberá desarrollar actividades locales para apoyar el desarrollo de un negocio forestal y uno de pesquerías, acuacultura y una agricultura que sea sostenible y compatible con la conservación del medio ambiente.

Al cerrar, también sugerimos que USAID tome muy en cuenta cómo proteger esas chispas preciosas de iniciativa local propiciadas por la sombrilla de COMAP una vez que un solo contratista haya implementado un programa agrupador con un mandato mucho más amplio. ¿Quedarán en el olvido las lecciones aprendidas de COMAP, si se apremian los resultados masivos e inmediatos? Un contrato cuyo diseño requiere de resultados rápidos -- ¿podrá permitirse el lujo de la atención y tiempo precisados para que la asistencia técnica y los recursos relacionados se apliquen de una forma lo suficientemente flexible que crean, apoyan y desarrollan – en vez de que reemplazan – la iniciativa y talento locales y el «apoderamiento» existentes – en particular en aquellas comunidades a punto de expresarse con una voz recién lograda?

El problema de administrar los desechos sólidos se tiene que abordar, junto con otros problemas sanitarios, antes de que aumente el número de visitas. Esto brinda una oportunidad excelente a las comunidades para hacerse partícipes y para asumir los beneficios (Padre Ramos, fotografía: Larry Lechner)

Apéndices

APÉNDICE 1: MEDICIÓN DEL PROGRESO BASADO EN LOS INDICADORES DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE COMAP

Tabla A1.1. Progreso hasta el 31 de diciembre de 2003 inclusive, basado en los indicadores del Sistema de Monitoreo y Evaluación de COMAP

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
Objetivo general de COMAP: Aumentar los recursos naturales por medio del uso razonable y manejo sostenible en Nicaragua.									
Resultado 1: Co-Manejo por parte de las ONGs en las Áreas Protegidas priorizadas									
1.1 Convenios firmados con las ONGs para el co-manejo de las Áreas Protegidas priorizadas.	1.1.1 Número de convenios firmados entre MARENA y las ONGs para el co-manejo de las Áreas Protegidas	2	6	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	7	116.6%	ACTIVIDAD REALIZADA EN SU TOTALIDAD Las ONGs que han firmado convenios con MARENA son: 1. CENADE; El Chocoyero-/El Brujo PA 2. FUNCOD; Isla Juan Venado PA 3. FUNDENIC; Cerro Musún PA 4. FIDER; Meseta del Tisey–Estanzuela PA 5. SELVA; Estero Padre Ramos PA 6. LÍDER; Volcán Cosigüina PA 7. COCIBOLCA; Playa La Flor PA
	1.1.2. Número de convenios financieros firmados entre las ONGs y ARD/COMAP	0	6	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	6	100%	ACTIVIDAD REALIZADA EN SU TOTALIDAD ARD/COMAP firmó Convenios Financieros con estas ONGs: 1. CENADE; El Chocoyero-/El Brujo PA 2. FUNCOD; Isla Juan Venado PA 3. FUNDENIC; Cerro Musún PA 4. FIDER; Meseta del Tisey–Estanzuela PA 5. SELVA; Estero Padre Ramos PA 6. LÍDER; Volcán Cosigüina PA
1.2 Para fortalecer capacidades técnicas e institucionales de las ONGs.	1.2.1. Índice de capacidad financiera (promedio)	44 Puntos	70.38	59.08	12.2	NA	59.08	83.94%	La medición definitiva de capacidad se llevó a cabo durante el trimestre que terminó en septiembre de 2003. Se cesó el financiamiento de las ONGs en noviembre de 2003. COMAP adelantó el final del financiamiento para CENADE y FUNCOD. En el caso de FUNCOD, MARENA puso fin al Convenio de Co-Manejo por incumplimiento.
	a. El Chocoyero-CENADE								
	b. Isla Juan Venado-FUNCOD	46.30	65	36.30	28.7	NA	36.30	55.85%	
	c. Estero Padre Ramos- SELVA	46.50	65	36.30	28.7	NA	36.30	55.85%	
	d. Tisey-Estanzuela– FIDER	30.00	65	61.20	5.0	NA	61.20	94.15%	
	e. Cerro Musún-Fundenic	97.30	97.3	97.30	0.0	NA	97.30	100.00%	
	f. Volcán Cosigüina -LIDER	20.00	65	64.20	5.0	NA	64.20	98.77%	
		24.20	65	59.20	5.8	NA	59.20	91.08%	

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
	1.2.2. Índice de capacidad organizativa (promedio)	63	75	76.16	13.5	NA	76.16	101.6 %	La evaluación de la información se hizo con base en el estudio base inicial de la capacidad de las ONGs y al tomar en cuenta únicamente el personal que trabajaba con el Proyecto COMAP.
	a. El Chocoyero-CENADE	74	75	89	10		89	119.0 %	
	b. Isla Juan Venado-FUNCOD	52	75	35	31		35	46.6%	
	c. Estero Padre Ramos- SELVA	71	75	85	10		83	113.3 %	No se hizo ninguna evaluación de dos de las ONGs (FUNCOD y CENADE) durante los últimos tres trimestres, puesto que se habían cancelado sus Convenios y no presentaron ningunos informes.
	d. Tisey-Estanzuela– FIDER	66	75	75	10		75	100.0 %	
	e. Cerro Musún-Fundenic	58	75	86	10		86	114.7 %	
	f. Volcán Cosigüina -LIDER	58	75	87	10		87	116.0 %	
	1.2.3 Índice de capacidad organizativa (promedio)	64	ONG logró un promedio de 80 puntos	83.6 puntos	10 puntos	0	83.6 puntos	104.5%	
			80		10				
	a. El Chocoyero-CENADE	74	80	86.0	10	0	86.0	107.5%	
	b. Isla Juan Venado-FUNCOD	62	80	86.5	10	0	86.5	108.2%	
	c. Estero Padre Ramos- SELVA	70	80	83.5	10	0	81.0	101.3%	
	d. Tisey-Estanzuela– FIDER	68	80	79.0	10	0	75.5	94.4%	
	e. Cerro Musún-Fundenic	48	80	84.0	10	0	77.0	96.3%	
	f. Volcán Cosigüina -LIDER	62		82.5		0	82.5	103.1%	
1.3 Implementación de Planes de Manejo	1.3.1 Número de Planes de Manejo que se presentaron a MARENA para su aprobación	0	6	5	1	0	6	83.33%	Se pidió en el diseñó del proyecto unos Planes de Manejo que incluían el AP del Volcán Cosigüina. Más tarde MARENA tomó la decisión de que su Plan de Manejo debe realizarse a través del proyecto PRODEP, el cual dispone de más financiamiento para este fin. Dado este cambio, aprobado por el CTC, el Proyecto COMAP llevó a cabo en su totalidad el 100% de los planes cuya responsabilidad había asumido. Se anticipa que el Plan de Manejo del Volcán Cosigüina estará disponible a principios del año 2004, en cuyo momento comenzará el proceso de su aprobación y consulta con los interesados, según lo indicado por los reglamentos de MARENA referentes a las Áreas Protegidas.

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
	1.3.2 Número de Planes de Manejo aprobados por MARENA	0	6	5	2	0	5	83.33%	Cuatro de los Planes de Manejo disponen de una Resolución Ministerial firmada por el Ministro de MARENA, quien formaliza estos planes (Estero Padre Ramos, Isla Juan Venado, Cerro Musún y Tisey-Estanzuela). El Plan de Manejo de El Chocoyero está en el proceso jurídico de cambiar sus linderos, y espera un Documento definitivo del Ministro, a pesar del Comité Técnico Multi-disciplinario en vigor de MARENA. Se anticipa que el proyecto de PRODEP presenta el Plan de Manejo para el Volcán Cosigüina a principios del año, según lo indicado arriba.
	1.3.3 Porcentaje de actividades de co-manejo realizadas, del total de las indicadas por año en el AOP.	0	85%/year	61.22	85%	14.90 (promedio de 4 ONGs)	71.15	83.71%	
	a. El Chocoyero-CENADE	0	85%	44.27	85%	0	44.27	52.08%	
	b. Isla Juan Venado-FUNCOD	0	85%	43.71	85%	0	43.71	51.42%	
	c. Estero Padre Ramos- SELVA	0	85%	79.72	85%	12.09	91.81	108.00%	
	d. Tisey-Estanzuela– FIDER	0	85%	62.06	85%	18.80	80.85	95.12%	
	e. Cerro Musún-Fundenic	0	85%	63.39	85%	18.29	81.68	96.09%	
	f. Volcán Cosigüina -LIDER	0	85%	74.17	85%	10.43	84.60	99.53%	
Resultado 2: Fortalecimiento de SINAP y el manejo reglamentado de las Áreas Protegidas por MARENA									
2.1 Definición de directivas y diseminación de normas y procedimientos para la administración de SINAP	2.1.1 Establecimiento de reglamentación referente a actividades turísticas en las Áreas Protegidas	0	100 Puntos	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	100 Puntos	100%	Se finalizaron la redacción de los reglamentos y MARENA los aprobó, y están en el proceso de publicarse.

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
	2.1.2. Porcentaje de empleados de MARENA capacitados en las normas y procedimientos administrativos para SINAP (hombres y mujeres)	0	25 empleados	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	106 Hombres= 72 Mujeres =34	424 %	Actividad realizada en su totalidad in 2001
	2.1.3. Número de personas de las ONGs capacitadas y que siguen con las reglas y procedimientos administrativos de SINAP (hombres y mujeres)	0	40	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	91 Hombres= 64 Mujeres=27	227.5 %	Actividad realizada en su totalidad in 2002
	2.1.4. Número de publicaciones repartidas	0	1 Documento 500 copias	0	1 documento 500 copias	1 Documento 1000 copias	1 Documento 1000 copias	200 %	Actividad realizada en su totalidad Se hizo una compilación de las leyes que reglamentan las APs en Nicaragua y sus recursos naturales y se reparte por MARENA
2.2. En función el manejo reglamentario de SINAP de las Áreas Protegidas	2.2.1 Co-manejo en Índice de operaciones	0	100 puntos	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	210 puntos	210%	MARENA ha establecido los procedimientos administrativos para aplicar el co-manejo en las Áreas Protegidas. ARD/COMAP financió a los consultores, preparó y/o hizo un repaso de las Condiciones de Referencia (TORs) y divulgó estos procedimientos de forma extensiva en los talleres, reuniones y con la prensa. Se redactaron las TORs para 17 consultorías de asistencia técnica para la creación del mismo número de Planes de Manejo en las siguientes Áreas: 6 para COMAP, 4 para POSAF (Arenal, Datanlí, Chococente y Apante), 3 para CBM (Cayos Miskito, Wawachan, Punta Gorda) y 4 para la Reserva Sureste (El Castillo, Solentiname, Los Guatuzos y El Refugio en el Río San Juan No sólo se hace una medición de los logros de los proyectos el indicador de monitoreo sino también de SINAP y específicamente las TORs elaboradas para realizar los Planes de Manejo.

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
	2.2. 2 Monitoreo del Índice de Manejo de las APs	0	100 (10 puntos para cada PA que tiene datos en el sistema de monitoreo de MARENA. Cada 4 visitas llevadas a cabo por el DN equivale a un punto.)	81.25	27.75 puntos	2	83.25	83.25 %	El Director Nacional (DN) hizo 93 visitas a las Áreas Protegidas, y las Delegaciones de MARENA supervisaron el progreso de las actividades en las APs.
2.3. Encauzar los recursos financieros del sector privado y los sectores no-estatales para el co-manejo de las APs.	2.3.1 Establecimiento por parte de MARENA/SINAP de un programa de afiliación y patrocinio	0	100 Puntos	70 Puntos	50 puntos	30 Puntos	100 Puntos	100%	MARENA aprobó el PMP, y se creó la Fundación que administrará el financiamiento del programa PMP. COMAP brindó su apoyo técnico para el diseño de la estructura administrativa de la Fundación y su estrategia operativa, y también sus manuales de administración y recaudación de fondos.
	2.3.2. Número APs con una evaluación financiera de sus posibilidades turísticas.	0	4	Actividad realizada en su totalidad	0	Actividad realizada en su totalidad	6	150%	Actividad realizada en su totalidad COMAP hizo una evaluación de cada una de las seis APs bajo el co-manejo
Resultado 3: Comunidades locales participantes en el co-manejo de las Áreas Protegidas									
3.1 Apoyo para los comités locales que trabajaban en el co-manejo de las APs	3.1.1. Índice de los Comités locales que trabajan en las actividades de co-manejo	0	100 puntos para seis comités de trabajo	82	32	0	82	82%	Nota: Se calcula la puntuación con base en lo siguiente: Funcionan seis Comités Locales de Co-manejo: El Chocoyero-El Brujo, Isla Juan Venado, Estero Padre Ramos, Tisey-Estanzuela, Cerro Musún y Volcán Cosigüina. Tres de los Comités tienen más de cuatro reuniones al año: El Chocoyero, Isla Juan Venado y Estero Padre Ramos. Cinco Comités disponen de más del 50% de representación de la zona de amortiguamiento

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
									Un comité presentó una iniciativa para un proyecto
3.2 Noventa familias mejoran la calidad de sus vidas y cambian su dependencia de los recursos de las AP	3.2.1 Índice de Calidad de Vida a. El Chocoyero-CENADE b. Isla Juan Venado-FUNCOD c. Estero Padre Ramos- SELVA d. Tisey-Estanzuela– FIDER e. Cerro Musún-Fundenic f. Volcán Cosigüina -LIDER	75.25 75.00 78.00 73.00 78.18 71.30 76.00	Un aumento del 20%	2.21 % 3.58 % 1.58% 0.70% 1.29% 4.01% 2.09 %	20 % 20% 20% 20% 20% 20% 20%	2.21 % 3.58 % 1.58% 0.70% 1.29% 4.01% 2.09 %		%	Durante el proyecto, se financieron 351 micro-empresas que beneficiaron a 426 familias El Chocoyero-CENADE 12 micro-empresas 48 familias beneficiadas Isla Juan Venado-FUNCOD 82 micro-empresas 85 familias beneficiadas Estero Padre Ramos-SELVA 44 microempresas 55 familias beneciadas Tisey-Estanzuela-FIDER 28 micro-empresas 52 familias beneficiadas Cerro Musún-FUNDENIC 42 micro-empresas 43 familias beneficiadas Volcán Cosigüina-LIDER 143 micro-empresas 143 familias beneficiadas

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
	3.2.2. Estructura de ingresos (porcentaje de ingresos provenientes de los productos de las APs sin manejo) a. El Chocoyero-CENADE b. Isla Juan Venado-FUNCOD c. Estero Padre Ramos- SELVA d. Tisey-Estanzuela– FIDER e. Cerro Musún-Fundenic f. Volcán Cosigüina -LIDER	16.78% 0.0% 45.56% 50.64% 0.0% 4.5% 0.0%	Disminución por un 20% de los ingresos provenientes de los recursos naturales de las APs sin manejo	---21.57% 0.00 % -25.25% -17.90% 0.00 % 0.00 % 0.00 %	20 % 20% 20% 20% 20% 20% 20%	---21.57% 0.00 % -25.25% -17.90% 0.00 % 0.00 % 0.00 % Se mantuvieron los niveles del pasado trimestre	--21.57% 0.00 % -25.25% -17.90% 0.00 % 0.00 % 0.00 %	107.85% 0.00 % 126.25% 89.50% 0.00 % 0.00% 0.0 0%	Nota: Un valor de cero indica que los ingresos familiares no tienen ningún vínculo con la extracción de recursos del Área Protegida. Si se mantiene este valor, se considera que se ha logrado un cumplimiento del 100%. Un valor negativo indica una reducción de ingresos provenientes de recursos extraídos del AP que no cumple con el Plan de Manejo aprobado. Un valor positivo indica un aumento en los ingresos provenientes de la extracción de recursos naturales que no cumple con el Plan de Manejo del AP.
	3.2.3. Nivel de ingresos a. El Chocoyero-CENADE b. Isla Juan Venado-FUNCOD c. Estero Padre Ramos- SELVA d. Tisey-Estanzuela– FIDER e. Cerro Musún-Fundenic f. Volcán Cosigüina -LIDER	169.14 130.97 320.00 92.77 164.71 152.31 154.09	Un aumento del 20%	18.66% 2.37% -9.58% -8.05% 28.00% 81.84% 17.35%	20 % 20% 20% 20% 20% 20% 20%	18.66% 2.37% -9.58% -8.05% 28.00% 81.84% 17.35% Esto no es un valor acumulativo sino uno comparativo para el trimestre	Véase Comentarios	93.28% 11.85% -47.90% -40.25% 140.00% 409.20% 86.75% El progreso por porcentaje referente al año 2003 no es acumulativo	Distribución de ingresos familiares por género: ONG Ingresos familiares mensuales (dólares) % ingresos aportados por el hombre % ingresos aportados por la mujer CENADE, 15 familias $ 134.08 70.23% 29.77% FUNCOD, 15 familias $ 289.34 30.11% 69.88% SELVA, 15 familias $ 85.30 45.5% 54.5% FIDER, 15 familias $ 210.84

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE IMPACTO	ESTUDIO BASE	METAS DEL PLAZO DEL PROYECTO	PROGRESO ANTERIOR (septiembre de 2003))	Meta 2003	Progreso del Trimestre IV de 2003	PROGRESO ACUMULATIVO HASTA LA FECHA (31 de diciembre de 2003)		COMENTARIOS
							Absoluto	Porcentaje	
									61.50% 38.50% FUNDE-NIC, 15 familias $ 276.96 74.33% 25.67% LIDER, 15 familias $ 180.83 70.40% 29.60%
3.3. Plan de Educación del Medio Ambiente en las comunidades y escuelas de las APs	3.3.1 Desarrollo e implementación de los Planes de Educación del Medio Ambiente en las comunidades y escuelas de las seis APs	0	6	6	0	Actividad realizada en su totalidad	6	100%	Actividad realizada en su totalidad Se llevaron a cabo los Planes de Educación del Medio Ambiente en conjunto con las escuelas y la cooperación de los voluntarios del Cuerpo de la Paz. COMAP también montó unas exposiciones permanentes en cada una de las APs.

APÉNDICE 2: RESULTADOS ACUMULATIVOS DEL APOYO ADMINISTRATIVO

Tabla A2.1. Aspectos administrativo y de logística de COMAP- Metas y resultados acumulativos logrados hasta el 31 de diciembre de 2003

Actividades	Unidad de medición	Resultados	Metas del proyecto	Logros definitivos	Comentarios sobre el progreso	Entidad responsable
ETAPA DE DISEÑO Y ORGANIZACIÓN a) Elaboración y aprobación de la Etapa de Diseño del Proyecto	Documento	Documento presentado a USAID y MARENA, y se tradujo al inglés	1	Llevado a cabo al 100%	Finalizado al 100% USAID y el CTC aprobaron el diseño en 2001	ARD COP, DN MARENA
b) Última negociación del diseño y presupuesto con MARENA	Documento	Presupuesto asignado a MARENA/SINAP bajo firma	1	Llevado a cabo al 100%	Terminada la actividad. Se garantizaron a SINAP US$200,000 por un plazo de cuatro años	DN MARENA, ARD COP, CTC
ETAPA ORGANIZATIVA	Oficina	Oficina organizada y equipada en su totalidad y dispone de todo su personal	1	Llevado a cabo al 100%	Oficina organizada en su totalidad y se han implementado sus actividades	ARD COP
a) Oficina provisional en IICA	Oficina	Oficinal provisional de COMAP en funcionamiento	1	Llevado a cabo al 100%	Se cerró la Oficina provisional, y se mudó la Oficina permanente a las oficinas de MARENA	DN MARENA, ARD COP
b) Se montó la Oficina permanente en las oficinas de MARENA/DGAP	Oficina	Se montó la oficina de COMAP, con 3 líneas telefónicas pedidas de MARENA/DGAP	1	Llevado a cabo al 100%	Se llevaba a cabo el proyecto desde las nuevas oficinas de MARENA	DN MARENA, ARD COP
c) Reclutamiento y contratación de personal	Contratos	El 100% de los empleados proporcionan asistencia administrativa y técnica a las ONGs	7	Llevado a cabo al 100%	ARD contrató el 100% del personal nacional	DN MARENA, ARD COP, DGAP
d) Compra del equipamiento y materiales utilizables: 1 COMAP 2 SINAP 3 ONGs	Compras	Las oficinas de COMAP, SINAP y las ONGs equipadas en su totalidad	El 100% de las necesidades incluidas en el presupuesto de SINAP, COMAP y las ONGs, y además, un 5.75% adicional se asignó para la compra de la radio de comunicaciones	105.61 %	Compras de materiales para SINAP y su contraparte nacional continúa según lo programado	ARD COP

Actividades	Unidad de medición	Resultados	Metas del proyecto	Logros definitivos	Comentarios sobre el progreso	Entidad responsable
e) Establecer el Sistema Administrativo del Proyecto	Sistema	El Proyecto COMAP se organizó para sus actividades administrativas; se estableció un sistema.	1	Llevado a cabo al 100%	Actividad realizada en su totalidad. El sistema se estableció en su totalidad y está en funcionamiento. The Nature Conservancy mantendrá los elementos claves	EF, ARD COP
f) Diseño del sistema de monitoreo y seguimiento	Sistema	Sistema de monitoreo diseñado	1	Llevado a cabo al 100%		Consultor BVT
g) Identificación de indicadores de éxito para las Áreas Protegidas, las ONGs y las comunidades	Documento	Elaborada una lista de indicadores	1	Llevado a cabo al 100%	Se celebró una reunión con la DGAP para fijar una armonía de los indicadores provenientes del Sistema de Monitoreo del Proyecto entre SINAP/ DGAP	Equipo técnico COMAP, ARD
h) Implementación de sistemas de Monitoreo y Evaluación de Sistema	Sistema	Se está implementando el Sistema de Monitoreo	1	Llevado a cabo al 100 %	Actualmente se está implementando el sistema en seis de las Áreas Protegidas: Padre Ramos, Isla Juan Venado, El Chocoyero-El Brujo, Cerro Musun, Tisey y el Volcán Cosigüina.	Equipo técnico COMAP, DN MARENA
OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS						
a) Preparación de informes mensuales	Informes	Se redactaron los informes mensuales	46	59 Cumplimiento al 128.3 %	Informes internos mensuales y trimestrales de COMAP se presentaron por EAP y EFI	EAP, EFI, EF
b) Participación en las reuniones internas para actividades de planificación y evaluación	Reuniones	Reuniones celebradas	130	168 logrado el 123 %	Celebradas las reuniones internas con el personal para las actividades de planificación y monitoreo, entre COMAP, ATP y ND	EAP, EFI, EF, DN MARENA, ARD COP
c) Preparación del AOP anual para el Proyecto	Documento AOP	Redactado un documento del AOP	4	Llevado a cabo al 100%	Se terminó el documento del AOP-2003 y del cual se hizo una evaluación y se aprobó	DN MARENA, ARD COP, EAP, EFI, EF

Actividades	Unidad de medición	Resultados	Metas del proyecto	Logros definitivos	Comentarios sobre el progreso	Entidad responsable
a) Administración de Consultores Externos del Proyecto	Reclutamiento y contratación de consultores	Elaborado el informe de las actividades Diseño del documento	Varias	299 reuniones para evaluar y hacer el seguimiento referene a las actividades de las consultorías sin programaciónnumérica		DN MARENA, ARD COP, EAP, EFI, EF
b) Participar en talleres y/o reuniones referentes al tema, organizados por otras instituciones	Asistencia	Informes de actividades y documentos del talles y/o reunión	Varias	119		DN MARENA, ARD COP, EAP, EFI, EF
c) Seguimiento de la ejecución del Plan de Educación del Medio Ambiente que se dirigía a los maestros y miembros de la comunidad	Visitas al campo	Se desarrolla la Educación del Medio Ambiente en las escuelas rurales de las APs	18	42 Se cumple al 233% en relación con los a que inicialmente se dirigía el plan		EFI, ARD COP
Repaso bibliográfico	Documentos	Búsqueda y análisis de información bibliográfica relacionada con las APs.	Varias	217 documentos disponibles	Ésta fue una actividad continua que permitía la recolección de documentos a usarse como referencia para COMAP. Se organizó un centro de documentación de COMAP que dispone de 217 títulos y esta colección de libros se trasladó a SINAP	ARD, COMAP, Equipo técnico
Atender a los visitantes que precisan de información sobre el Proyecto	En la medida que suceda	Se brindó información sobre el Proyecto a los visitantes.	Varias	88 encuentros en que se brindaba información sobre COMAP	Esta actividad se hace de forma continua y que sirvió para fomentar el Proyecto	EAP, EFI, DN MARENA, EF

ND MARENA: Director Nacional, MARENA
ARD COP: Jefe de Partido, ARD
EAP Especialista de Áreas Protegidas
EFI Especialista de Fortalecimiento Institucional
EF Especialista financiero

APÉNDICE 3: RESUMEN DE CAPACITACIÓN Y EXTENSIÓN COMUNITARIA DE COMAP

Tabla A3.1. Entrenamiento durante el plazo del Proyecto COMAP (2000-2003)[10]

Áreas Protegidas y otros beneficiarios	ONGs	Communities	Alcaldías	MARENA	COMAP	Otros	Total
El Chocoyero-el Brujo	52	18	3	0	0	0	73
Isla Juan Venado	81	29	9	0	0	0	119
Estero Padre Ramos	71	21	2	0	0	0	94
Tisey-Estanzuela	47	21	3	0	0	0	71
Cerro Musún	45	14	9	0	0	0	68
Volcán Cosigüina	41	17	3	0	0	0	61
Volcán Mombacho	10	3	2	0	0	0	15
Bosawás (ALISTAR)	4	0	0	0	0	0	4
MARENA	0	0	0	93	0	0	93
COMAP	0	0	0	0	46	0	46
Otros	0	0	0	0	0	62	62
Total	351	123	31	93	46	62	706*
* Se llevaron a cabo un total de 59 programas diferentes de entrenamiento, con la participación de 236 mujeres y 470 hombres.							

Tabla A3.2. Materiales de medios de comunicación que promocionan las APs como destino para el ecoturismo y que fomentan el co-manejo

Material	Español	Inglés	Total
1. Afices para 7 APs	42,000		42,000
2. Folletos	259,000	126,000	385,000
3. Tarjetas postales (Tomo I y II, con 14 tarjetas postales cada uno)	56,000		56,000
4. Mapa de SINAP	1000		1,000
5. Guía[11] de SINAP	2000		2,000
6. Guías para visitantes de las APs (7 guías en inglés y español)	1000	1,000	2,000
7. Folleto de COMAP	1,300		1,300
8. Boletines periódicos (3 número)[12]	300	100	300
9. Pancartas (2 ediciones) referente a COMAP	2		2
10. CD con fotografías de las APs (100 fotos con música)	5		5
11. Página Web www.apcomanejo.com	1	1	1
12. Exposición permanente en seis APs	6		6
13. Exposición de iluminación a fondo	1		1
14. Compilación de todo documento jurídico relacionado con las APs		1,000	1,000

10 Las actividades de entrenamiento indicadas son las organizadas directamente por COMAP. Véase también la lista de todas las actividades de entrenamiento organizada por tema, número de participantes, género y fecha.
11 La Guía de SINAP está en inglés y español.
12 Se redactó uno de estos boletines en español e inglés.

Tabla A3.3. Lista maestra de COMAP de los programas de entrenamiento
(hasta septiembre de 2003)

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MARENA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
1	1era reunión sobre literales costeros; Miami, Florida	Del 22 al 29 de octubre de 2000	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
2	Congreso Forestal; Montelimar, Nicaragua.	El 16 y 17 de noviembre de 2000	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
3	Taller sobre el ecoturismo, parques y comunidades	Del 12 al 16 de junio de 2000	1	1	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	1	3	1	0		0	2	3	1	0	0	0	2	2	4	20	9	29
4	Visita de intercambio técnico en la República Dominicana para identificar las oportunidades de cooperación en el manejo de las APs	Del 21 al 27 de enero de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3
5	Foro Nacional sobre el pago por servicios del medio ambiente	El 8 y 9 de febrero de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	5	1	6
6	Intercambio de experiencias en Panamá sobre el co-manejo	Del 16 al 21 de abril de 2001	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	2	0	8	1	9
7	Implementación de la Convención de Diversidad Biológica en América Latina	Del 2 al 6 de abril de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	3	1	4
8	Taller para identificar las actividades de ecoturismo	Del 11 al 13 de mayo de 2001	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	4	3	7
9	Curso probatorio sobre la educación ecológica en el Parque Nacional de Santa Rosa; Costa Rica	Del 4 al 16 de junio de 2001	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
10	Taller Regional PROARCAS CAAPS; Montelimar, Nicaragua	Del 5 al 8 de junio de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	3	3	6

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MARENA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
11	Presentación del establecimiento y planificación de Planes de Manejo en las Áreas Protegidas	Del 4 al 6 de julio de 2001 (2) El 14 de julio de 2001 (1) Del 5 al 8 de febrero de 2002 (2)	5	3	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	6	19
12	Cursillo sobre Áreas Salvajes y Áreas Protegidas; Colorado University, USA	Del 11 de julio al 12 de agosto de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
13	Cursillo sobre elaboración de Planes de Manejo	Del 15 al 20 de julio de 2001	1	1	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	3	8	13	9	22
14	Curso de entrenamiento sobre sistemas de monitoreo para las Áreas Protegidas.	Del 30 julio al 2 de agosto de 2001	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	9	2	11
15	II Cursillo para Educar a los Guías, Intérpretes del Patrimonio Nacional, CIMAC; León, Nicaragua.	Del 17 al 28 de septiembre de 2001	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
16	Intercambio sobre el Co-manejo en las Áreas Protegidas; Cahuita, Costa Rica.	Del 3 al 6 de octubre de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2
17	Intercambio sobre la divulgación, comunicación y educación del medio ambiente; Costa Rica	Del 24 al 27 de octubre de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2
18	Curso de pos-graduado sobre la economía de los recursos naturales y el medio ambiente; UCA, Nicaragua.	De octubre 2001 al 8 de abril de 2002.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MARENA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
19	V Congreso de la Sociedad Meso-Americana para la Biología y Conservación; San Salvador, El Salvador	Del 15 al 19 de octubre de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
20	Trabajar sobre la reglamentación de las Áreas Protegidas	Octubre de 2001	1	2	0	0	2	0	1	2	0	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	3	0	7	22	4	26
21	Intercambio con las autoridades del medio ambiente de Belize sobre el co-manejo y la co-administración	Del 28 de octubre al 3 de noviembre de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2	0	0	2	1	3
22	Cursillo / Taller sobre el Diseño de Proyectos para los Recursos Naturales con la metodología ZOOP	Del 19 al 21 de noviembre de 2001	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	1	0	10	7	17
23	XX Cursillo de entrenamiento para el programa de la Reserva Celstún; Yucatán, México.	Del 3 de octubre al 3 de diciembre de 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
24	Taller de información inicial sobre el pequeño negocio	El 6 y 7 de febrero de 2002	1	1	2	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	8	8	16
25	Taller sobre la planificación participativa	El 20 y 21 del febrero de 2002	1	2	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	6	11
26	Curso sobre la cartografía como herramienta para la Planificación y Manejo de las APs	Del 28-31 de enero de 2002 Del 5 al 7 de abril de 2002 Del 16 al 19 de abril de 2002 Del 14 al16 del mayo de 2002 Del 29 al 31 mayo de 2002	6	7	0	0	4	0	0	5	1	0	6	0	0	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	30	7	37

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MARENA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
27	Taller sobre temas administrativos y financieros	El 19 de mayo de 2002	1	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10	3	13
28	Taller sobre la organización turística, técnicas de atención al cliente, preparación y calidad de comidas	Del 27 al 29 de febrero de 2002	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
29	Taller de entrenamiento sobre Servicios para la Evaluación Económica de las posibilidades turísticas en las seis APs	Del 23 al 25 de abril de 2002	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
30	Taller de entrenamiento sobre el manejo administrativo COMAP	El 9 mayo de 2002	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	7	8	15
31	Taller administrativo-financiero para las ONGs	El 19 mayo de 2002	1	0	6	0	5	7	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18	9	27
32	Reunión Regional de la Convención RAMSAR; Quito, Ecuador	Del 1 al 5 de julio de 2002	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	4	8
33	III Curso para Guías – Intérpretes para el Patrimonio Nacional en CIMAC; León, Nicaragua.	Del 8 al 17 de julio de 2002	1	2	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	2	01	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	11	5	16
34	Cursillo sobre la cartografía como herramienta para la planificación y manejo de las APs	Del 25 al 30 de julio	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	12	8	20
35	Cursillo de entrenamiento administrativo y financiero y flujo de capital para los pequeños negocios	Julio	1	0	0	0	3	2	0	9	4	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	19	7	26
36	Cursillo de entrenamiento sobre el manejo financiero PACCIOLI	Julio	1	3	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	6	16	22

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MAR ENA	COM AP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
37	Intercambio de experiencias en el manejo de las APs; Honduras, C.A	Del 8 al 13 de septiembre de 2002	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	1	4
38	II Congreso Meso-Americana para la Biología y Conservación de 2002; Costa Rica	Del 18 al 20 de septiembre de 2002	1	1	0	0	0	0	0	0	04	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	2	5
39	1er Curso para Intérpretes Locales sobre la Dendrología Tropical	Del 23 de septiembre al 4 de octubre	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	12
40	Cursillo sobre la cartografía como herramienta de planificación de las APs	Del 25 al 30 de julio	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	6
41	Cursillo de entrenamiento administrativo-financiero y flujo de capital para la micro-empresa	Julio	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
42	Curso de entrenamiento sobre el sistema de contabilidad PACCIOLLI 3000	Julio	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
43	Curso de Educación e Interpretación del Medio Ambiente	El 17 y 18 de octubre de 2002	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	5	7
44	Taller sobre los procedimientos organizativos para la sostenibilidad financiera	Del 23 al 25 de octubre de 2002	1	2	0	0	3	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	13	5	18
45	Curso de entrenamiento sobre la preparación presupuestaria del AOP 2003	Del 18 al 22 de noviembre de 2002	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	5
46	Manejo del sistema de contabilidad PACIOLLI 3000	El 20 y 21 de diciembre de 2002	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MARENA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
47	Curso de entrenamiento sobre el flujo de capital para el pequeño negocio	Del 16 al 19 de diciembre de 2002	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
48	Cursillo de entrenamiento para los intérpretes de la localidad sobre la fauna	Del 11 al 23 de noviembre de 2002	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	12
49	Seminario de intercambio de experiencias de la red de las ONGs de manejo	Del 4 al 5 de diciembre de 2002	1	6	1	1	6	1	3	5	1	1	5	2	1	1	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	12	7	25	57	28	85
50	I Congreso Meso-Americana para las Áreas Protegidas	Del 10 al 14 del marzo de 2003	1	3	1	1	3	1	1	4	0	0	2	1	1	3	1	1	4	1	1	0	0	0	0	0	0	5	4	2	24	16	40
51	Curso para la formación de Guías de Servicios Turísticos en las Áreas Protegidas de COMAP	Del 31 marzo al 5 abril de 2003	1	3	1	0	2	2	0	4	0	0	2	2	0	1	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	21	23
52	Curso de Evaluación de Servicios de Aguas Ambientales	Del 14 al 16 de mayo de 2003; Costa Rica	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
53	Curso de Planificación y Construcción de Senderos Interpretativos en Áreas Protegidas	Del 26 al 30 de mayo de 2003; Estelí	1	2	0	0	2	0	1	2	0	0	3	2	0	2	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	4	1	1	20	4	24
54	Taller de fortalecimiento para el Comité de Fondos Comunitarios en el AP de Isla Juan Venado	El 19 y 20 de agosto; León	1	0	0	0	2	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	15
55	Curso de Planificación y Construcción de Senderos Interpretativos en Áreas Protegidas	Del 30 de septiembre al 3 de octubre de 2003; Rblanco, Matagalpa	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20	5	25
56	Curso de planificación para el desarrollo de la localidad	Del 4 al 9 de agosto; CATIE Mga.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1

Núm.	Descripción	Fechas	Núm. programas	PARTICIPANTES																											TOTAL Participantes		
				ONGs																									Instituciones					
				CENADE			FUNCOD			SELVA			FIDER			FUNDENIC			LIDER			Cocibolca			Alistar			MAREANA	COMAP	Otros	H	M	Total
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
57	Senderos Interpretativos en Áreas Protegidas	Del 14 al 17 del octubre de 2003; El Viejo, Estero Padre Ramos	1	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	7
58	Senderos Interpretativos en Áreas Protegidas	Del 20 al 23 de octubre de 2003	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2	10
59	Visita de intercambio entre Tisey y Juan Venado	El 13 y 14 de noviembre de 2003	1	0	0	0	19	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	14	17	31
	TOTAL HASTA diciembre de 2003			52	18	3	81	29	9	71	21	2	47	21	3	45	14	9	41	17	3	10	3	2	4	0	0	93	46	62	470	236	706

A = Oficiales de las ONGs, B = Comunidades – ONGs con presencia en las APs, C = Oficiales del Ayuntamiento

APÉNDICE 4: CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ORGANIZATIVA Y CAPACIDAD TÉCNICA DE LAS ONGs

1. Centro de Acción y Apoyo al Desarrollo Rural", CENADE

a. Índice de capacidad organizacional:

En el caso de CENADE, por ser la primera ONG en que aplicamos los instrumentos, este ejercicio nos ayudó a validar los mismos y corregir en la marcha el procedimiento de medición cuantitativa y de valoración de los indicadores mencionados. Así CENADE presenta como resultados del Diagnóstico Institucional (con los instrumentos validados) un puntaje total de 74%. En relación al Índice de Capacidad Técnica el puntaje alcanzado fue de 74%, midiéndose a través de tres variables, manejo en recursos naturales, en desarrollo rural y otros; también se toman en cuenta los años de experiencia y número de eventos de capacitación brindada por la ONG a su personal técnico. A continuación se desglosan de la siguiente manera:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional: 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo	42.00 %
2. Estructura Organizativa	19.00 %
3. Personal	13.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	74.00 %
Índice de Capacidad Técnica	74.00 %

En el caso de CENADE resultó ser una de las ONGs con mayores fortalezas en relación a su planificación institucional, su estructura organizativa y su personal técnico, tomando como referencia el plan de fortalecimiento institucional propuesto en el Diagnóstico institucional, la ONG Comanejante del Área Protegida El Chocoyero-El Brujo, realizó en el período de ejecución del proyecto las siguiente acciones encaminadas a mejorar su Índice Organizacional , siendo las principales:

- Revisaron el plan estratégico logrando incorporar el tema de equidad de género, no sólo en sus programas sino en la Misión de la organización. Sin embargo e manera operativa es necesario que se trabaje alrededor de la capacitación y sensibilización en el tema de equidad de género dirigido a los miembros directivos, funcionarios y técnicos de la ONG. Con esta tarea lograrán diseñar y elaborar proyectos; planificar y evaluar con la perspectiva de la equidad de género.
- En el Plan Estratégico se refleja la coherencia entre su Visión, Misión y Objetivos. Si bien lograron identificar las áreas de mejoramiento potencial, no se lograron los resultados debido a la falta de un plan de superación de los mismos.
- En relación al personal, se logró la contratación de parte de la ONG de un Ecólogo con experiencia y conocimientos especializados, lo que conllevó a elevar el nivel técnico en el Manejo de Áreas Protegidas, aunado a todo el acompañamiento, capacitación y asistencia técnica que brindara el Proyecto COMAP al personal de la ONG directamente relacionados en la Administración del AP.
- La capacidad técnica de la ONG en el manejo de recursos naturales, el desarrollo rural y otros se incrementó a través de capacitaciones brindadas por el Proyecto COMAP, sobre todo dirigido al personal del Área Protegida, no obstante la ONG promovió la capacitación, el entrenamiento y la actualización de todo su personal.

Es así que la ONG CENADE, incrementa en la vida del Proyecto un 15% en su Índice de Capacidad Organizacional, para un total de 89%, rebasando en un 14% el puntaje de 75 propuesto por el Proyecto. Al igual que se incrementó el índice de Capacidad Organizacional, así el Índice de Capacidad Técnica se incrementó en un 12%, a pesar de que el Proyecto demandaba un incremento al menos de 65%, incrementándose la meta en un 21%.

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional: 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo 2. Estructura Organizativa 3. Personal	46.00 % 21.00 % 22.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	89.00 %
Índice de Capacidad Técnica	86.00 %

A pesar de que CENADE incrementa su nivel organizacional, aún quedan pendientes acciones que al ejecutarse contribuirá a elevar su nivel organización y de planificación sobre todo en aquellos temas como la evaluación al desempeño de su personal operativo, así como alimentar las hojas de vida de los mismos en correspondencia a las capacitaciones y entrenamientos que a través de la ONG se brindan; el registro de contribuciones otorgados por los miembros asociados de la ONG, los que no necesariamente deben ser en dinero, sino el plasmar a través de costos el aporte social de cada uno de los miembros.

2. *Fundación Nicaragüense para la Conservación y el Desarrollo, FUNCOD*

Los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional realizado a FUNCOD, correspondiente al índice de capacidad organizacional nos arroja un puntaje de 52 %, evidenciando de FUNCOD debilidades que debían superarse a corto plazo a fin de evitar el colapso de esta organización. Entre el Documento diagnóstico se mencionan algunos aspectos que eran fundamentales para la superación de los problemas estructurales y de concepción de FUNCOD, así señalamos:

En síntesis FUNCOD tiene retos importantes en relación a la planificación, y debe considerar:

- *Que la acción sin sentido de futuro, tiende a perderse con una enorme facilidad.*
- *La planificación es un instrumento para la organización y racionalización de los recursos humanos y financieros.*
- *Que la planificación no es simplemente la acción de elaborar los planes para cumplir con requisitos, a veces impuestos por los donantes, sino que lo importante es poner en práctica todas las acciones proyectadas en esa planificación*[13].

Del análisis cuantitativo realizado obtuvimos un Índice de Capacidad Organizacional del 52% y del Capacidad Técnica 62%. Estos resultados reflejaron la necesidad de trabajar sobre las líneas propuestas a superar a fin de alcanzar, en todo el período de ejecución del Proyecto, un 23% para obtener el puntaje de 72%, planteado como meta, en el Índice de Capacidad Organizacional. Con el Índice de Capacidad Técnica se trabajaría sobre un 3% para alcanzar lo planificado por el COMAP.

[13] COMAP-ARD Diagnóstico Institucional Organización No Gubernamental "Fundación Nicaragüense para la Conservación y el Desarrollo", FUNCOD. Diciembre 2000 (p.11-16 y 17).

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional: 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo 2. Estructura Organizativa 3. Personal	28.00 % 16.00 % 8.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	52.00 %
Índice de Capacidad Técnica	62.00 %

El Equipo Técnico del Proyecto COMANEJO facilitó y acompañó a la ONG a fin de que se ejecutaran efectivamente las acciones y actividades para superar los aspectos arriba señalados. Las evaluaciones a estos dos Índices se realizaron trimestralmente, a casi más de un año de ejecución y al ver el poco avance para superar las limitaciones expresadas en el Diagnóstico Institucional se acordó entre las partes involucradas realizar, a través de un consultor externo, una revisión del Convenio de Financiamiento entre la ONG FUNCOD y ARD-COMAP. En conclusión las recomendaciones expresadas en esta consultoría fueron las siguientes:

a. Fortalecer a FUNCOD, básicamente en el capítulo León y asumir sus resultados como un aprendizaje o pilotaje de lo que se puede replicar en el resto de filiales.
b. Mejorar la relación interinstitucional que conllevaría a bajar la presión existente ante la resolución de problemas sencillos como son los trámites y decisiones administrativas y técnicas.

Uno de las recomendaciones importantes fue dejar en "libertad a FUNCOD desarrollar su plan institucional y enfocarse en mostrar cómo puede funcionar el esquema descentralizado que proponen sus filiales[14]", por su lado COMAP solicitaría la separación de la Directora del Área Protegida del cargo de Pta. De la Junta Directiva de FUNCOD en León.

Sin embargo esta liberta para realizar sus acciones no se logró y más bien se profundizaban aún más los problemas organizaciones, administrativos y de manejo del área protegida, por lo que en el mes de Junio del año 2003 se suspende el financiamiento a esta ONG, por su lado la ONG no contaba con los recursos básicos para mantener su operatividad en el Área Protegida, e igualmente abandonan la administración del AP. En el mes de Agosto MARENA resuelve suspender el Convenio de Co-manejo del Área Protegida debido a la ausencia de esta organización en el AP.

Finalmente la evaluación de FUNCOD que a través del sistema de monitoreo recogimos y refleja la situación de esta organización la presentamos a continuación:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional: 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo 2. Estructura Organizativa 3. Personal	10.00% 12.00% 0.00%
Índice de Capacidad Organizacional	22.00 %
Índice de Capacidad Técnica	86.50 %

[14] COMAP-ARD, Revisión Institucional del Convenio de Financiamiento ARD-COMAP No 524-0314-3 (P.9), Mayo 2002.

En este caso se refleja las debilidades de la ONG declinando en su puntaje inicial en un 30% correspondiente al Índice de Capacidad Organizacional y se eleva su capacidad técnica, ya que en el personal que aún mantenían hasta la última evaluación se les capacitó sobre todo en temas de áreas protegidas y comanejo.

3. Asociación Somos Ecologistas en Lucha por la Vida y el Ambiente, SELVA

La Asociación SELVA como ONG local, obtuvo como resultados del diagnóstico un puntaje que la comprometió a identificar muy bien las áreas de mejoramiento potencial y no solamente conocerlas sino buscar soluciones y corregir en búsqueda de mejorar su Índice Organizacional. El puntaje obtenido en el Diagnostico es el siguiente:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional 2. Estructura Organizativa 3. Capacidad Técnica y personal	35.00 % 14.00 % 19.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	68.00 %
Índice de Capacidad Técnica	70.00 %

A pesar de los retos propuestos, la organización en el desarrollo del Proyecto presentó reveses sobre todo en aquellos aspectos que se vinculaban a su organización interna a la definición de sus organismos de dirección y los operativos, cuestión que aún no se resuelve. Sin embargo SELVA desarrolló capacidades y habilidades que la elevaron su Índice Organizacional, se propusieron revisar y concluir su Plan Estratégico de la Organización, contar con manuales de procedimientos administrativos y financieros, elaborar y aplicar un manual de funciones del personal, elevar el nivel de gestión de sus miembros asociados, entre otros aspectos que se propusieron a partir de los resultados del Diagnóstico Institucional elaborado.

Es conveniente señalar que esta ONG solicitó de manera directa el apoyo de COMAP en el cumplimiento de las metas que a manera de compromisos adquirieron con el Proyecto COMANEJO. Así SELVA incrementó en un 85% su Índice de Capacidad Organizacional (un 10% más de lo establecido por el Proyecto), en el Índice de Capacidad Técnica logró 83.50% incrementándose 13.50% (18:50% más de lo planteado por el Proyecto)

Análisis organizacionalEs: 100%	Peso
1. Planificación institucional 2. Estructura organizativa 3. Capacidad técnica y personal	42.00% 18.00% 25.00%
Índice de Capacidad Organizativa	85.00%
Índice de Capacidad Técnica	83.50%

A pesar de los esfuerzos realizados y de los avances obtenidos por esta Organización, aún se hace necesario analizar su funcionamiento y retomar algunas tareas aún inconclusas del plan de fortalecimiento institucional ejecutado en el marco el proyecto COMAP, entre los principales mencionamos:

- Con el Plan Estratégico de la organización elaborado, este deberá ser utilizado como guía en el actuar diario de la organización. Apropiándose día a día de este instrumento de planificación institucional.
- Siempre y de cara a su organización interna, es necesario que los miembros de la organización se apropien de la necesidad de fortalecer la institucionalización de la ONG, a fin de hacer de su organización una entidad que la distinga de otras.
- Con relación a la institucionalidad y el crecimiento personal de sus miembros, es necesario que la ONG, al igual que lo expresamos en el Diagnóstico institucional, retome dos tareas importantes como son:

- Defina su Dirección Ejecutiva, y se eviten los conflictos de intereses entre los órganos políticos y los de ejecución.
- Incremente la cantidad de miembros asociados a fin de contar con una estructura funcional y que desarrolle capacidades en la organización. Desarrollando entre los socios el crecimiento personal, técnico y metodológico.

- Ejecutar efectivamente el Plan de Identificación y gestión de fondos, con el objetivo de lograr la sostenibilidad de la organización.
- Mantener sus sistema contable y mejorándola cada día.

Finalmente queremos retomar del Diagnóstico Institucional algunas recomendaciones que servirán a propósito de contar con su Plan Estratégico elaborado por todos los actores importantes en la ONG, a fin de que sea una recordación de las acciones de SELVA: "Mencionamos que los directivos de la organización y el equipo técnico operativo está consciente de la necesidad de que la organización de un APso de superación y fortalecimiento institucional, donde la Planificación Estratégica es el punto de partida para su evolución."

"Por lo tanto, Selva debe considerar que la Planificación Estratégica es un pilar fundamental para la organización, que no se limita a la existencia de un Documento, sino que el mismo se ponga en práctica y sea un instrumento que guíe las acciones de futuro la ONG. Con este esfuerzo, se evitará las reflexiones dispersas y se racionalizarán los recursos humanos y financieros."[15]

4. Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER

En relación a FIDER, al momento de realizar el Diagnóstico Institucional, nos encontramos con lo siguiente "en FIDER, no existe un Documento de Plan Estratégico, sin embargo trabajan con la misión que aparece en Documentos que divulgan el quehacer de la organización. A pesar de ser una visión muy limitada, en lo cotidiano del trabajo han logrado ejecutar acciones que aportan al desarrollo rural. Actividad que los caracteriza, tanto a lo interno y en su entorno, como una organización sólida. Todo el personal que labora en la ONG se identifica con la Misión, no obstante entre las tareas que se plantea la Junta Directiva en conjunto con el Director Ejecutivo es continuar el proceso, que recién iniciaron de elaborar el Plan Estratégico. En todo el período de vida de la organización han variado su enfoque y ahora se perfilan como una organización ambiental, con énfasis en la protección del agua[16]". Recordamos lo expresado en el Diagnóstico Institucional a fin de poder analizar un poco este proceso. Los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional realizado a FIDER, refleja la debilidad de esta organización sobre todo en la planificación, pero no la operativa, sino la estratégica, pero el aspecto más débil fue el de su Estructura Organizativa, ya que el número de miembros asociados es mínima, siendo 4 miembros de la Junta Directiva y más un socio que hasta hace poco fungía como Director Ejecutivo y que ahora es sustituido por otro de los miembros en el mencionado cargo de Dirección. A continuación.

---

[15] COMAP-ARD Diagnóstico Institucional Organización No Gubernamental "Asociación Somos Ecologistas en Lucha por la Vida y el Ambiente, SELVA" . Managua, marzo 2001. (Pág. 13).

[16] COMAP-ARD Diagnóstico Institucional Organización No Gubernamental "Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER" Managua, febrero 2002 (p.11).

Análisis organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo	24.00 %
2. Estructura Organizativa	14.00 %
3. Personal	19.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	57.00 %
Índice de Capacidad Técnica	68.00 %

Durante la vida del proyecto, una de las limitaciones presentadas fue el poco avance que la ONG tuvo en la realización de actividades que conllevaran a fortalecerse institucionalmente. A pesar de realizar varios ejercicios dentro del proceso de elaboración del Plan Estratégico, esta acción no logró concretarse. A pesar de la poca sistematicidad en la ejecución de este tipo de eventos, FIDER presentó un borrador de Plan Estratégico, sin embargo el mismo no recoge las observaciones que en el Diagnóstico Institucional hiciera COMAP.

Por lo que insistimos en la necesidad de que FIDER reprograme estas acciones que conllevarán a elevar su nivel organizacional. No obstante de como parte del proceso de fortalecimiento la ONG "obtuvo un cúmulo de experiencia en cuanto al comanejo y a la responsabilidad de coordinar acciones y gestionar recursos financieros para el área protegida, esto permitió fortalecer sus capacidades en un tema novedoso e incipiente en nuestro país"[17].

Es así que FIDER, al finalizar el Proyecto, incrementó e un 18% en su Capacidad Organizacional y en un 11%. Así con FIDER se cumplió la meta establecida por el Proyecto en lograr el 75% de la Capacidad Organizacional y se sobre cumplió la meta establecida en la Capacidad Técnica de un 14%.

Análisis organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional: 1.1. Plan Estratégico 1.2. Plan Operativo	34.00 %
2. Estructura Organizativa	16.00 %
3. Personal	25.00 %
Índice de Capacidad Organizacional	75.00 %
Índice de Capacidad Técnica	79.00 %

Como aspectos puntuales en la que recomendamos debe trabajar la ONG, expresamos la siguiente:

- Concluir el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la ONG, considerando su nuevo rol como administrador de un Área Protegida.
- Recomendamos retomar recomendaciones expresadas en el Diagnóstico Institucional a fin de mejorar el nivel de planificación y organización de la ONG.
- Revisar detenidamente su estructura organizativa, evitando las fusiones entre los cargos de poder con los ejecutivos a lo interno de la organización.
- Crecimiento de socios a lo interno de la Fundación.
- Incluir entre sus políticas la equidad de género.

[17] FIDER, Informe final del Proyecto Comanejo del Área Protegida Tisey- La Estanzuela, Managua, Diciembre 2003 (pág. 16).

5. *Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, FUNDENIC SOS*

Los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional realizado a "*Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible, FUNDENIC-SOS*, correspondiente al índice de capacidad organizacional nos arrojó un puntaje de 53%, entre los aspectos más débiles encontrados a FUNDENIC estuvieron los siguientes:

- Carecían de Documento Plan Estratégico que se utilizara como guía de la razón de ser y el accionar de la organización. Además de la falta de reflexión como organización de la validez de este instrumento para ordenar la institución y el quehacer de la misma.
- Si bien tenían identificado sus áreas de mejoramiento potencial, no contaban con un Plan Operativo Institucional para lograr la superación de los mismos. Entre los aspectos más importantes a mejoran se señalaron: a) administración, b) contabilidad, c) la gestión financiera o identificación de fondos, d) delimitación de los órganos de gobierno con los órganos operativos.

Según el análisis cuantitativo realizado a FUNDENIC SOS , los resultados en el Índice de Capacidad Organizacional fue el siguiente:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional	20.00%
2. Estructura Organizativa	14.0%
3. Capacidad Técnica y personal	19.00%
Índice de Capacidad Organizacional	53.00%
Índice de Capacidad Técnica	48.00%

En relación al índice de Capacidad Técnica una de las limitantes fue que FUNDENIC no contaba con personal contratado para ejecutar las acciones operativas.

Para FUNDENIC SOS, el firmar convenio con COMAP/ARD fue un reto, y un compromiso, adquirido desde hace tiempo, con la Alcaldía de Río Blanco y las comunidades. Este reto y compromiso conllevó a que FUNDENIC SOS retomara los resultados del Diagnóstico Institucional y lograra en todo el período de ejecución del proyecto un Índice Organizacional de 86% incrementándose un 33% en todo el período de ejecución del proyecto y sobre-cumpliendo la meta establecida por el COMAP de un 11%. En la Capacidad Técnica lograron alcanzar un 84.00%, con un 36.00 % más de lo indicado por el Proyecto, lo que implica la experiencia acumulada por la Fundación a partir de su papel como Comanejante de una área protegida.

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional	40.00%
2. Estructura Organizativa	21.00%
3. Capacidad Técnica y personal	25.00%
Índice de Capacidad Organizacional	86.00%
Índice de Capacidad Técnica	84.00%

A pesar de los avances obtenidos por FUNDENIC en su fortalecimiento institucional, aún quedan algunas tareas que la ONG debe considerar para elevar cada día sus fortalezas, entre las tareas aún pendientes señalamos:

- Trabajar con el Plan Estratégico considerándola una herramienta básica para el quehacer de la organización, el plan debe tomarse como la guía de la organización para los 4 años venideros.
- Ejecutar acciones más constantes a fin de lograr financiamiento externo, así como lograr sostenibilidad financiera con el aporte de cada uno de los socios y la venta de servicios de consultoría.

6. *Fundación Luchadores Integrados al Desarrollo de la Región, LIDER*

La particularidad de esta Organización No Gubernamental, consistió en su incorporación tardía al proceso de COMANEJO debido a que la publicación para otorgar en Comanejo el Área protegida Volcán Cosigüina fue posterior al resto de APs, así la firma del Convenio con MARENA y el de Financiamiento con COMAP/ARD por ende se realizaron hasta en el primer trimestre del año 2002. Para lograr el COMANEJO de parte de LIDER, se hizo necesario la realización del Diagnóstico Institucional, arrojando los siguientes resultados:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional	22.25 %
2. Estructura Organizativa	15.88 %
3. Capacidad Técnica y personal	18.75 %
Índice de Capacidad Organizacional	56.88 %
Índice de Capacidad Técnica	62.00 %

En el Diagnóstico Institucional realizado se planteó que "la Fundación LIDER es una ONG que ha iniciado sus acciones con muy buena planificación y organización, sin embargo aún le falta articular con precisión su Plan Estratégico y adecuar su estructura operativa para delimitar las funciones con los mandatos y directrices de los órganos de gobierno[18]", situación en la que vinieron trabajando durante el período de ejecución del proyecto, a pesar de no haberse concluido en el proceso con el Proyecto COMAP, es importante señalar que la ONG como cierre de año organiza un evento de reflexión y análisis que conllevará a reafirmar o revisar estrategias, programas, planes y acciones a fin de obtener mayores resultados de su gestión, tomando como principio la visión y misión de la organización.

Este momento de transición entre la 1era. Y 2da. Fase del Proyecto COMAP, es necesario que LIDER priorizar los asuntos de orden interno, tomarse un espacio para la discusión y análisis de su organización, replantándose tareas y sobre todo la definición de su estructura organizativa, analizando y estructurándola a fin de evitar los conflictos de interés.

Al final de proyecto los avances de LIDER en su fortalecimiento institucional, hubieron avances que se cuantifican en la siguiente tabla:

Análisis Organizacional: 100%	Peso
1. Planificación Institucional	41,00 %
2. Estructura Organizativa	21.00%
3. Capacidad Técnica y personal	25.00%
Índice de Capacidad Organizacional	87.00%
Índice de Capacidad Técnica	82.50%

En el período LIDER incrementó 30.12%, en relación a la información diagnóstica y un 12% en relación a la meta establecida por el Proyecto COMAP.

En la capacidad técnica LIDER a través de los diferentes procesos de entrenamiento y capacitación elevó sus conocimientos en el manejo de áreas protegidas, organización comunitaria y manejo de fondos revolventes, incrementando su índice de Capacidad Técnica en un 20.5% y 17.5 en correspondencia a la meta establecida por el Proyecto COMAP.

[18] COMAP/ARD, Diagnóstico institucional "Fundación Luchadores Integrados al Dearrollo de la Región LIDER", Managua, Septiembre 2001 (Pág. 16).

APÉNDICE 5: ASISTENCIA TÉCNICA A CORTO PLAZO EN EL PROYECTO COMAP

Asistencia técnica a corto plazo en el proyecto COMAP

	AÑO DEL PROYECTO		2000				2001				2002				2003				2004	LOE
Consultor	**Tema**	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene	*días*
Apoyo EE.UU. al programa de EE.UU.																				
Rebecca Butterfield	Asesora Técnica Ejecutiva*, Diseño de proyecto, M&E																			60.3
Allen Turner	Asesor Técnico Ejecutivo*																			55.2
Lawrence Lechner	Especialista en el Manejo de Recursos Naturales/Planificador																			5
Tristam Johnson	Especialista en la administración de las subvenciones*																			6
Robert Morin	M&E*																			4.6
Consultores nacionales de terceros países (TCN)																				
Alonso Delgado Matamoros	Diseño de proyecto (WCS)																			10
María Teresa (Mayte) Gomezmaqueda Yrigoyen	Especialista en la Planificación para el Ecoturismo																			30
Carlos Reiche	Especialista en la valorización económica y entrenamiento																			22
Dagoberto Rivera	Fortalecimiento institucional y Diseño de proyecto																			81
Consultores contratados en la localidad**																				
Miguel Iñiguez	Entrenamiento																			7
Carlos Reiche	NRM, Diseño de proyecto																			6
Antonio Grijalva	Entrenamiento, flora																			14
Luis Hurtado de Mendoza	Diseño, PMP																			53
Janet Gutiérrez	Diseño, PMP																			32
José Robleto	Planificación del ecoturismo																			44
David Parra Bozzano	Planificación del ecoturismo																			22
Liliam Jarquin	Ecoturismo y reglas de SINAP																			44
Alfredo Grijalva	Especialista en Áreas Protegidas																			35
Octovio Saldaña	Especialista NRM –fauna-																			30
Manuel Silva Miranda	Especialista NRM –fauna-																			12
John Pipoly	Especialista en Áreas Protegidas																			14
Ricardo Rueda	Especialista en Áreas Protegidas																			14
José Cáceres Díaz	Especialista NRM																			5
Jan Karremans	Facilitador de grupos comunitarios																			6
Jorge Guillén	Entrenamiento para la micro-empresa																			2
Margarita Sequeira	Especialista en documentación																			22
Consultores contratados en la localidad: Planes de manejo*****																				
Rene Pérez Torres	Coordinador técnico, Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Chester Conrado Páramo	Coordinador técnico Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Osmar Arroliga	Ecoturismo y EER para Estero Padre																			

	AÑO DEL PROYECTO		2000				2001				2002				2003				2004	LOE
Consultor	Tema	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene Mar	Abr -Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene	días
	Ramos & Cerro Musún & Chocoyero– El Brujo																			
Freddy Ramírez	EER Estero Padre Ramos																			
Marlon Sotelo Reyes	EER Estero Padre Ramos																			
Arnulfo Medina Fitoria	EER Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
José Estaban Barreras	EER Estero Padre Ramos																			
Enoc Castillo	Hidrogeoclimas Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Fernando Palma Lacayo	Cartógrafo Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Marvin Galo López	Socioeconomísta Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
José Ángel García	Cartógrafo Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Jenny García	Especialista en documentación Especialista Estero Padre Ramos y Cerro Musún																			
Fabricio Díaz Santos	EER Cerro Musún																			
Heydi Herrera González	EER Cerro Musún																			
Alejandro Mejía	Coordinador técnico Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Janet Sandino	Especialista en la ecología Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Xiomara Pérez Flores	Coordinadora de metodologías Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela Estudios socioeconómicos de línea base																			
M. Ángeles Pérez	EER Isla Juan Venado																			
Rosa Zegarra	EER Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela El Chocoyero– El Brujo																			
Fabio Buitrago	EER Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Manuel Silva	Hidroclimas, Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Nicolás Arroliga	GIS Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Luis Núñez	EER Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Orlando Lagos	EER Isla Juan Venado																			
Héctor Somarriba	GIS Isla Juan Venado y Tisey/Estanzuela																			
Samir Vanegas	Isla Juan Venado																			
Efrén Castillo	Isla Juan Venado																			
Sergio Jarquín	Isla Juan Venado																			

	AÑO DEL PROYECTO		2000				2001				2002				2003				2004	LOE
Consultor	**Tema**	**Oct-Dic**	**Ene Mar**	**Abr -Jun**	**Jul-Sep**	**Oct-Dic**	**Ene Mar**	**Abr -Jun**	**Jul-Sep**	**Oct-Dic**	**Ene Mar**	**Abr -Jun**	**Jul-Sep**	**Oct-Dic**	**Ene Mar**	**Abr -Jun**	**Jul-Sep**	**Oct-Dic**	**Ene**	*días*
Adrián Gutiérrez	Tisey/Estanzuela																			
Rosario Ruiz	Tisey/Estanzuela																			
Jaime Incer Barquero	Coordinador técnico El Chocoyero– El Brujo																			
Alain Meyrat	El Chocoyero– El Brujo																			
María Dolores Monge	El Chocoyero– El Brujo																			
Jacqueline Bonilla	El Chocoyero– El Brujo																			
Jorge Rodríguez	El Chocoyero– El Brujo																			
Fabio Buitrago	El Chocoyero– El Brujo																			
Francisco Almanza	El Chocoyero– El Brujo																			
Carlos Cisneros	Ecoturismo El Chocoyero– El Brujo																			
Victor Cedeño	Revisiones (Isla Juan Venado, Estero Padre Ramos y El Chocoyero/El Brujo)																			22
José Robleto Guademuz	Edición (Isla Juan Venado, Estero Padre Ramos, El Chocoyero/El Brujo y Tisey Estanzuela)																			22
Marvin Ortega	Coordinador, estudios socioeconómicos de línea base (5 APs)																			60
Ivania Lobo	Estudios socioeconómicos de línea base (5 APs)																			
Abdón Espinoza	Coordinador, estudio socioeconómico de línea base (Volcán Cosigüina)																			30
Slivia Marín	Estudios socioeconómicos de línea base (Volcán Cosigüina)																			
Johanna Guitiérrez	Estudios socioeconómicos de línea base (Volcán Cosigüina)																			
Lisbeth Zúniga García	Coordinadora, estudio socioeconómico de línea base (Tisey Estanzuela)																			22
Yadira Sánchez	Estudios socioeconómicos de línea base (Tisey Estanzuela)																			
Xiomara Montoya	Estudios socioeconómicos de línea base (Tisey Estanzuela)																			
Xiomara Pérez	Estudios socioeconómicos de línea base (Tisey Estanzuela)																			

* Personal de la oficina matriz de ARD

** Para mantener los costos a un nivel mínimo, fueron contratados en la localidad a todos los consultores nicaragüenses (Nacional de País Cooperante, CCN), sin aplicar el multiplicador de gastos administrativos de ARD a los contratos de trabajo de Biofor

*** Los equipos de los planes de manejo se contrataron para entregar los productos finalizados; en muchos casos, los niveles de esfuerzo para los Consultores individuales no se especificaron con precisión.

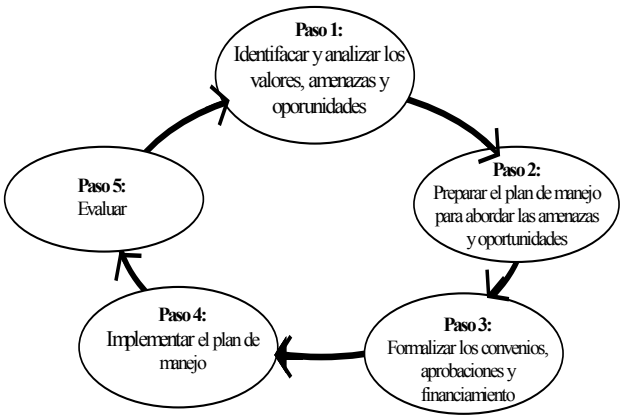
APÉNDICE 6: APRENDIZAJE ADAPTIVO POR COMAP

Con la complejidad de un proceso que toma en cuenta todos los intereses de un diverso grupo de interesados, ha sido un proceso de aprendizaje continuo para todos el proyecto COMAP. El **ciclo de aprendizaje adaptivo** brinda un plan sencillo para examinar el progreso de COMAP y así entender mejor lo que se ha aprendido y cómo se puede aplicar en el futuro, lo que resulta ser una herramienta útil para aquellos que toman las decisiones y que desean traspasar de un énfasis inicial de establecer lo básico, es decir los arreglos institucionales y procesos, a un énfasis en los resultados sostenibles, es decir, cómo hacer cambios ventajosos «duraderos». Una representación reciente de este ciclo identifica los cinco pasos básicos (véase la Figura A6.1):

- Identificación y análisis de los temas claves y sus oportunidades (Paso 1)
- Preparación o diseño del programa (Paso 2)
- Convenios formales y financiamiento (Paso 3)
- Implementación (Paso 4)
- Evaluación (Paso 5)

Según lo explicado en un manual reciente de «auto-evaluación» para programas similares de múltiples interesados, el «ciclo pone en una secuencia de desarrollo las muchas acciones de un programa o proyecto, lo que ayuda, de esa forma, a desenredar la complejidad de las interrelaciones...la experiencia muestra que ciertos factores tienen que estar establecidos para que...un programa sea sostenible... En ese sentido, los pasos indicados arriba brindan un 'plano de carreteras' a un proceso complejo, dinámico y adaptivo».[19] La larga duración de este proceso se indica en la Figura A6.2, y dado el período de relativa brevedad (cuatro años) desde el comienzo del proyecto COMAP, se logró un progreso principalmente en los resultados de primer y segundo orden indicados a continuación. Según lo señalado en la evaluación externa de marzo de 2003, el tiempo que se precisó para desarrollar las condiciones necesarias para un co-manejo realmente sostenible es mucho mayor--de hecho, más allá de los períodos de la mayoría de los proyectos financiados por USAID. La **Tabla A6.1** presenta los resultados anticipados que se basaron en el diseño original de COMAP. Todos los resultados explícitos del diseño original, es decir, el fortalecimiento de los arreglos, planes y recursos institucionales. Las **Tablas A6.2, A6.3 y A6.4** muestran que, ya a finales del proyecto, también se lograron los resultados de primer y segundo orden.

Figura A6.1. Pasos en el ciclo de aprendizaje para el manejo adaptivo



Según lo descrito arriba, COMAP pasó por un «ciclo de aprendizaje» importante de análisis y planificación iniciales (Pasos 1 y 2) en cada uno de los lugares, el cual culminó en unos acuerdos de co-manejo entre MARENA y los socios-ONGs de la localidad y acuerdos de financiamiento entre ARD y

[19] Stephen Olsen, Kem Lowry, Jim Tobey, 1998 (borrador) *Coastal Management Planning and Implementation: A Manual For Self-Assessment.*

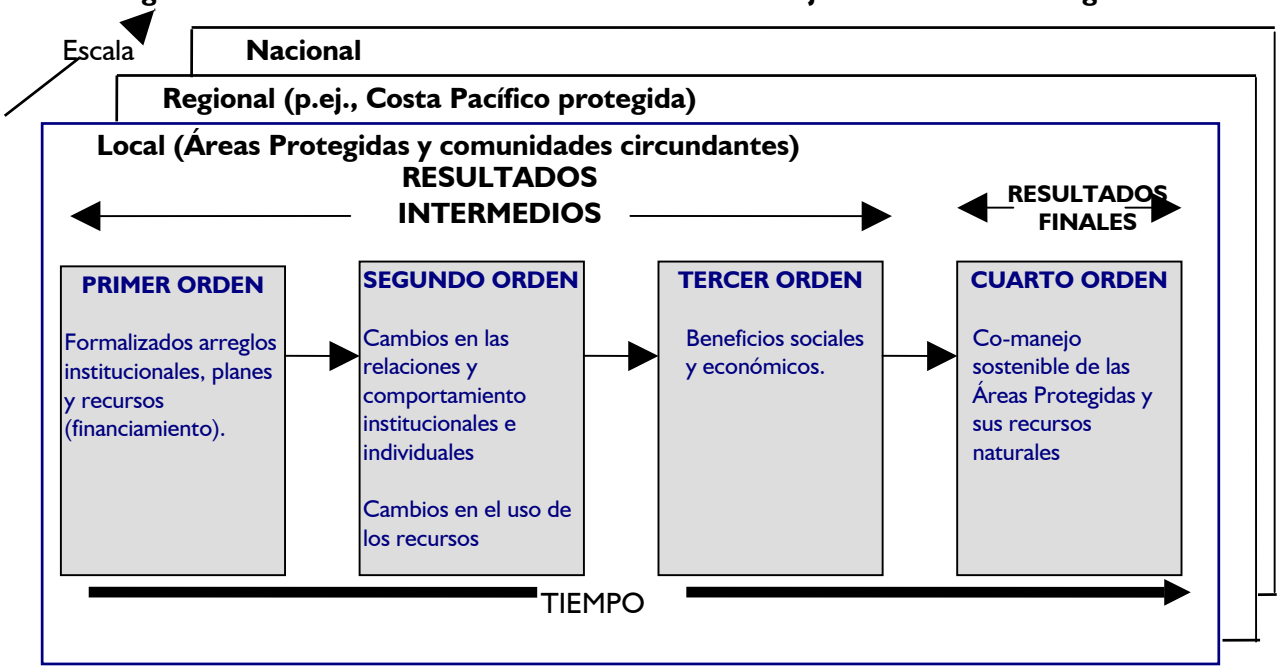
estos socios (Paso 3). Durante estos últimos dos años, se han iniciado unas actividades para respaldar la implementación del plan de manejo (Paso 4). Se realizó una evaluación (Paso 5) en marzo de 2003, y se proporcionó el informe definitivo al equipo ARD COMAP en agosto de 2003.

Al llegar a su fin, el Contrato de Trabajo de ARD, COMAP se encara a dos cambios importantes:

- Un cambio en la estrategia de USAID, para enfocarse más enérgicamente en las aspectos comerciales del manejo de los recursos naturales y hacer menos hincapié en la conservación.
- Un cambio en la implementación de los mecanismos, lo que busca lograr una disminuición del peso del manejo de USAID/Nicaragua.

Con referencia a este último cambio, en 2004 USAID traspasará, durante un año, las actividades de implementación al The Nature Conservancy en virtud de un convenio regional ya existente administrado por la Oficina Regional de USAID en Guatemala. En 2005, lo más probable es que toda actividad que siga en pie se administrará bajo un contrato agrupador que se enfoca en un crecimiento impulsado por el comercio. En efecto, estos cambios de los arreglos de estrategia e implementación se traspasarán a COMAP—de forma algo prematuro—a otro plazo del ciclo de programa descrito arriba. En vista de estos cambios, puede que brinde entendimiento a los gerentes de programa el evaluar el progreso logrado por COMAP durante estos cuatro años—en USAID/Nicaragua, USAID/G-CAP y The Nature Conservancy.

Figura A6.2. Poner en orden los resultados del manejo de las Áreas Protegidas



La hoja de trabajo de los «puntos salientes» del co-manejo[20] es una herramienta para ayudar a evaluar el progreso logrado en desarrollar la capacidad administrativa, y sirve para indicar una manera alternativa de medir el progreso hacia la consolidación recomendada en el informe de evaluación de COMAP. El enfoque en los pasos complementa el sistema actual de COMAP para medir el progreso a través de los aumentos por graduación en el número de resultados logrados. La metodología es una adaptación que URI CRC utiliza en su evaluación del año 2001 sobre el progreso de los TNC en las Áreas Protegidas en

[20] Los materiales en este Anexo se respaldan fuertemente en los modelos elaborados para abordar los temas complejos de desarrollo en las zonas costeñas, en particular Olsen, et al., op. cit. Véase también la Solicitud para Propuestas (RFP) de USAID Núm. M/OP-99-004, para el Manejo Integrado de Recursos Costeños y de Aguas.

su iniciativa de Manejo Integrado de la Costa.[21] La Figura A6.3 presenta una lista comparativa de resultados que ayudan a encaminarse a un co-manejo mejorado de las Áreas Protegidas. La Tabla A6.5 es un ejemplo de la hoja de trabajo con los «puntos salientes» del co-manejo en que se indica el progreso logrado en cada AP, y merecen atención en los proyectos de seguimiento aquellos «puntos salientes» que no se han realizado en su totalidad.

Figura A6.3. Progreso hacia el co-manejo: Lista de comprobación para resultados[22]

Resultados de primer orden: Compromisos, planes y recursos formales

- Las autoridades gubernamentales y grupos ONG, al nivel apropiado, han dado su aprobación formal para el Plan de Manejo o han aprobado o incorporado formalmente un elemento específico para los planes en sus propios planes de operación.
- Las autoridades y arreglos institucionales necesarios para implementar el Plan de Manejo o elemento específico se han negociado y formalizado como un atributo formal del sistema de toma de decisiones.
- Se han conseguido el financiamiento y otros recursos necesarios para implementar el Plan de Manejo o elemento.

Resultados de segundo orden: Cambios ventajosos en prácticas y usos

- Disminución de conducta ilícita (p.ej., cortar madera, cazar u otro tipo de extracción) por un grupo meta.
- Detección de cambios de percepción y actitud entre los interesados.
- Ejecución de ejemplos de orden público o auto-cumplimiento por los Comités Locales de Co-manejo o grupos locales, respectivamente.
- Minimización o resolución de conflictos entre interesados.
- Disminución o resolución de conflictos entre agencias.
- Intervenciones que comienzan a proporcionar beneficios/mejores tangibles para los interesados en los lugares en que se aplican.
- Construcción/mejora de la infraestructura.

Resultados de tercer orden: Beneficios sociales y económicos

- Pruebas de beneficios socioeconómicos para grupos meta específicos.
- Han mejorado la productividad y calidad de productos comercializados provenientes de la extracción de recursos en las zonas de uso seleccionadas.

Resultados de cuarto orden: Co-manejo sostenible de Áreas Protegidas y sus recursos naturales

- Equilibrio efectivo entre la conservación y el desarrollo económico para un manejo de los recursos sostenible.

[21] Emilio Ochoa, Stephen B. Olsen, Néstor Windevoxhelde 2001, *Avances del Manejo Costero Integrado en PROARCA/Costas*, Centro de Recursos Costeros de la Universidad de Rhode Island (CRC-URI), Centro Regional para el Manejo de Ecosistemas Costeros, Ecocostas.

[22] Olsen, et al., op. cit. Véase también la Figura 2.

Tabla A6.1. Resultados anticipados con base en el Documento de diseño

Resultados de primer orden: Cambios institucionales	Resultados de segundo orden: cambios de conducta y del uso de recursos	Resultados de tercer orden: Beneficios ambientales y socioeconómicos
Resultado 1: Co-manejo por parte de las ONGs de las Áreas Protegidas Priorizadas		
• Definición de Áreas Protegidas priorizadas. • Selección de las ONGs y formalización de convenios con MARENA. • Fortalecimiento técnico e institucional de las ONGs • Ejecución de planes de co-manejo	• [Resultado implícito:] Cambios de conducta por ejecutar planes de co-manejo con los interesados de la localidad.	• [Resultado implícito:] Nuevas actividades económicas compatibles con los planes de manejo encaminan a disminuir el uso de recursos no-sostenible/extracción en y alrededor de las Áreas Protegidas
Resultado 2: Fortalecimiento de SINAP y el manejo reglamentado de las Áreas Protegidas por MARENA		
• Apoyar las operaciones para la DGAP en SINAP • Plan de fortalecimiento institucional de SINAP • Elaboración y publicidad de reglamentación y procedimientos de SINAP	• [Resultado implícito:] Cambios de conducta por los conocimientos de y cumplimiento con la reglamentación y procedimientos	• [Resultado implícito:] Reglas más claras alientan a que haya una mayor inversion en la promoción y servicios del turismo
Resultado 3: Comunidades locales participantes en el co-manejo de las Áreas Protegidas		
• Promoción, entrenamiento y/o fortalecimiento de los comités locales para el co-manejo de las Áreas Protegidas. • Formulación, negociación y/o fortalecimiento del proyecto por las comunidades y con el apoyo de las ONGs.	• Personas seleccionadas emprenden nuevas actividades económicas y compatibles	• [Resultado implícito:] Mayores ingresos familiares por implementar actividades económicas sostenibles financieramente hablando en las zonas de amortiguamiento

Tabla A6.2. Orden de resultados logrados durante el plazo del Contrato de Trabajo: Resultado 1

Resultados de primer orden: Cambios institucionales	Resultados de segundo orden: cambios de conducta y del uso de recursos	Resultados de tercer orden: Beneficios ambientales y socioeconómicos
Resultado 1: Co-manejo por parte de las ONGs de las Áreas Protegidas priorizadas		
• Fortalecida la capacidad de administración financiera de las ONGs • Fortalecida la capacidad técnica e institucional de las ONGs • Preparados los planes de manejo • Aprobados por MARENA los planes de manejo • Hecha publicidad sobre los planes de manejo • Implementados los planes de manejo • Construidos los puestos para los guardabosques • Construidos los Centros para Visitantes • Montadas exposiciones permanentes en los Centros para Visitantes • Entrenado el personal técnico de las Áreas Protegidas • Proporcionada asistencia técnica para la gerencia • Patrullas constantes en las APs • Provistos los guardabosques con buen equipamiento para las actividades básicas de manejo • Mejorados los medios de transporte para las acciones de manejo y protección • Entrenados guías locales • Identificados y establecidos senderos interpretativos • Promocionadas y hecha publicidad de las APs • Preparados materiales de extensión comunitaria • Implementado sistema de monitoreo • Establecido el centro de documentación/biblioteca • Marcados y buen señalamiento de los linderos de los parques	• Leyes que rigen los usos de los recursos y cumplimiento con cierre por temporada • Disminuida la extracción de recursos naturales en las APs • Disminuido el uso de explosivos para pescar • Emprendida investigación científica sobre los recursos naturales de las APs • Participación de las personas de la localidad en las acciones de manejo • Aumento de visitas a las APs poco conocidas anteriormente • Mejor entendimiento por el público de la importancia de las APs y su biodiversidad como capital natural para el desarrollo socioeconómico de Nicaragua • Disminuido el uso de pesticidas al cambiar a cosechas orgánicas en las granjas pequeñas	• Disminuidos los incendios forestales • Mejoradas las condiciones de recursos naturales y ecosistemas en las APs

Tabla A6.3. Orden de resultados logrados durante el plazo del Contrato de Trabajo: Resultado 2

Resultados de primer orden: Cambios institucionales	Resultados de segundo orden: cambios de conducta y del uso de recursos	Resultados de tercer orden: Beneficios ambientales y socioeconómicos
Resultado 2: Fortalecimiento de SINAP y el manejo reglamentado de las Áreas Protegidas por MARENA		
• Fortalecida la capacidad operativa de SINAP • Entrenados oficiales de MARENA sobre las normas y procedimientos administrativos de SINAP • Entrenado otros oficiales (no de MARENA) sobre las normas y procedimientos administrativos de SINAP • Publicadas y diseminadas las leyes y reglamentos correspondientes a las APs • Proporcionada por consultores asistencia técnica • Establecido programa de afiliación y patrocinio para la sostenibilidad financiera • Evaluadas posibilidades económicas del turismo en las APs • Hecha publicidad y promoción de las APs • Validado el sistema de monitoreo de las APs • Entrenado en el extranjero el personal técnico • Preparada la estrategia del SINAP • Apoyado el I Congreso sobre Áreas Protegidas • Establecida coordinación entre instituciones para el funcionamiento del manejo de las APs	• Mayor conocimiento y entendimiento común de reglamentos y procedimientos ha encaminado a una mejor aplicación de las normas de manejo en las Áreas de co-manejo • Menos authorización/aprobación por MARENA, MIFIC y INAFOR para la extracción de recursos de las APs y sus zonas de amortiguamiento • Oficiales de la localidad de MARENA, MIFIC, INAFOR y la Comisaría de Policía implementan planes de control y coordinan el cumplimiento de las normas • Disminución de prácticas no-sostenibles de pesca y caza ilícita • Menos contaminación de fuentes de agua	• Mejoradas las condiciones de los recursos naturales y los ecosistemas en las APs • Disminución de incendios forestales • Mejorada calidad de agua

Tabla A6.4. Orden de resultados logrado durante el plazo del Contrato de Trabajo: Resultado 3

Resultados de primer orden: Cambios institucionales	Resultados de segundo orden: cambios de conducta y del uso de recursos	Resultados de tercer orden: Beneficios ambientales y socioeconómicos
Resultado 3: Comunidades locales participantes en el co-manejo de las Áreas Protegidas		
• Organizado comité de co-manejo (CLC) de la localidad • Administrado financiamiento de la comunidad por el comité de la localidad • Entrenamiento de líderes y jóvenes de la localidad sobre la interpretación biológica y las guías de la localidad	• Miembros de los CLC toman decisiones a nivel local por el proceso de co-manejo • Mayor interés en alternativas económicas compatibles con las APs, como los servicios de ecoturismo • Disminución de pesca y prácticas agrícolas no-sostenibles y caza ilícita • Disminuida la contaminación de fuentes de agua	• Mayor proporción de ingresos provenientes de alternativas económicas compatibles para ciertas familias rurales • Comunidades mejor organizadas y que tienen acceso a los recursos de otros proyectos y organizaciones • Disminución de incendios forestales • Mayor disponibilidad de agua de mejor calidad para el uso de la comunidad

Tabla A6.5. Ciclo de aprendizaje—Hoja de trabajo como punto de referencia para el co-manejo[23]

Puntos salientes	Áreas Protegidos					
	Estero Padre Ramos	Volcán Cosigüina	Isla Juan Venado	Tisey-Estanzuela	Cerro Musún	El Chocoyero–El Brujo
Etapa 1: Análisis de temas y oportunidades						
Redactado desglose de tendencias y condiciones:						
• Base de recursos naturales (terreno, clima, etc.):	●	●	●	●	●	●
• Instituciones y marco jurídico (local y nacional):	●	●	●	●	●	●
• Oportunidades y limitaciones económicas (características del mercado, vínculos y oportunidades; acceso a capital; etc.):						
• ¿Aspectos socioeconómicos (incidencia de pobreza, pautas de tenencia de terrenos, migración, género, etc.):?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Identificados los interesados claves en el Gobierno, el sector privado, niveles locales y centrales, etc.?	●	●	●	●	●	●
¿Se ha hecho un repaso de las evaluaciones para la calidad técnica?	●	●	●	●	●	●
¿Se han identificado y seleccionado los temas y oportunidades específicos para la inversión del programa?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Se entienden las implicaciones sociales e institucionales a corto y largo plazo de abordar estos temas?	○	○	○	○	○	○
¿Se han identificado los objetivos de las intervenciones de cada programa?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Etapa 2: Diseño de programa (rediseño)						
¿Se han realizado las investigaciones/análisis apropiados sobre los temas claves?	⊙	○	○	○	○	○
¿Se ha compilado información sobre las condiciones de línea de base para evaluarla en comparación con el impacto de la implementación del programa?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Se ha preparado un plan que identifica claramente las estrategias, objetivos y actividades para las inversiones en el programa en cada oportunidad/tema?	●	●	●	●	●	●
¿Se ha definido claramente el razonamiento referente a cada intervención?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Ha participado un grupo central de interesados claves en preparar el plan?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Se han definido bien la estructura y procedimientos institucionales para el manejo?	⊙	●	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Se ha elaborado un programa de entrenamiento para las instituciones del sector público y privado responsables de la implementación de cada enfoque/metodología?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
¿Se han calculado de forma realista los costos de la implementación del programa, y se han identificado las fuentes de financiamiento que sostienen las actividades esenciales para después de que termine el financiamiento del donante?	○	○	○	○	○	○
¿Dispone de buena información el público sobre las cuestiones y oportunidades abordadas?	⊙	⊙	⊙	⊙	○	○
Etapa 3: Convenio formal y financiamiento						
¿Han dado su aprobación formal al Plan de Manejo las autoridades y grupos no-estatles indicados?	●	○	○	●	●	○
¿Se han especificado las responsabilidades de las instituciones y jurisdicciones colaboradores para la implementación?	●	●	●	●	●	⊙
¿Han aceptado las personas a hacer la implementación propuestas las normas, objetivos y mecanismos de implementación del Plan de Manejo?	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○

[23] Adaptada de *«Coastal Management Planning and Implementation: A Manual for Self-Assessment»* de Stephen Olsen, Kem Lowry, Jim Tobey, 1998 (borrador).

Puntos salientes	Áreas Protegidos					
	Estero Padre Ramos	Volcán Cosigüina	Isla Juan Venado	Tisey-Estanzuela	Cerro Musún	El Chocoyero–El Brujo
¿Se ha conseguido el financiamiento necesario de fuentes privadas, estatales o externas?	⦿	⦿	⦿	⦿	○	⦿
Etapa 4: Implementación						
¿Se están haciendo las modificaciones, según sean necesarias, de los objetivos y estrategias de las intervenciones/innovaciones de cada programa?	○	○	○	⦿	○	○
¿Se están reuniendo los datos técnicos y se usan para ayudar a tomar decisiones informadas del manejo?	⦿	⦿	⦿	⦿	○	⦿
¿Tiene el personal de las diferentes organizaciones de interesados un compromiso para con lograr los objetivos?	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
¿Apoya de forma activa el personal de las ONGs las estrategias por las cuales se ha de lograr los objetivos?	●	●	NC	●	⦿	⦿
¿Se compaginan las capacidades del socio-ONG y su personal con las necesidades del programa?	●	●	NC	●	⦿	⦿
¿Se evalúa el desempeño de la ONG y los empleados cada año?	●	●	NC	●	●	●
¿Funcionan de forma efectiva los mecanismos del proceso presupuestario, contabilidad y controles financieros y de rastreo?	●	●	NC	●	●	●
¿Se ha preparado el plan de monitoreo del programa y se está llevando a cabo?	⦿	⦿	○	⦿	⦿	⦿
¿Dispone del apoyo político el programa?	●	●	●	●	●	●
¿Conocen los interesados y el público los procedimientos necesarios para tomar decisiones? ¿Son transparentes las razones de tomar cierta decisión?	⦿	⦿	○	⦿	⦿	⦿
¿Participan los principales interesados de forma activa en la implementación del programa?	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
¿Son efectivos los mecanismos para la coordinación entre las agencias?	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
¿Se utilizan con éxito los mecanismos correspondientes a resolver conflictos?	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
¿Se construye la infraestructura necesaria y/o se está manteniendo?	●	●	●	●	●	●
¿Se han calculado de forma realista los costos de la implementación, y se han identificado las fuentes de ese financiamiento?	○	○	○	○	○	○
¿Se han conseguido el financiamiento y otros recursos necesarios para la implementación?	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿	⦿
¿Se han definido los pasos a seguir en el proceso de adoptar cada intervención? ¿Está establecida una estrategia realista para ejecutar esos pasos?	○	⦿	○	⦿	○	⦿
Etapa 5: Evaluación (comienzo de otro ciclo)						
¿Se llevaron a cabo evaluaciones externas del programa en los cruces principales de la evolución del proyecto?	●	●	●	●	●	●
¿Fomentan el aprendizaje y adaptación las auto-evaluaciones periódicas?	●	●	⦿	●	⦿	⦿

● Sí ⦿ En parte ○ No o todavía no

APÉNDICE 7: INFORMES Y OTROS PRODUCTOS BAJO EL CONTRATO DE TRABAJO DE COMAP

Autor(es)	Fecha/plazo	Título	Resultado I, II ó III
Osmar Iván Arroliga Pérez, Octavio Saldaña, Manuel Silva Miranda, Carlos Cisneros	noviembre de 2002	*Formación de Interpretes Locales en Turística Fauna Silvestre*	III
Rebecca Butterfield, Carlos Rivas Almonte, Dagoberto Rivera; y Alfonso Matamoros	2000	*Diseño del Proyecto – Comanejo* de *Áreas Protegida*)	I
José Cáceres Díaz	agosto de 2002	*Taller de Monitoreo para Tortugas Marinas y preparación de Manual Básico para la Conservación y Manejo de Tortugas*	III
Victor Cedeño	2002	Revisiones a los Planes de Manejo para: • El Chocoyero –AP El Brujo • AP Isla Juan Venado • AP Estero Padre Ramos	I
CENADE	agosto de 2002 diciembre de 2003	*Plan de Manejo de la Reserva Natural Chocoyero El Brujo* – Copia en papel, extracto del Resumen ejecutivo y CD *Informe Final del Proyecto "Implementacion de un Modelo de Comanejo en El Chocoyero/El Brujo con la Participación de Actores Locales y Fomento de Alternativas Eonomicas en la Zona de Amortiguamiento*	I I
Deloitte y Touche	agosto de 2003	Auditoría del sub-proyecto de «Implementación de un modelo de co-manejo en El Chocoyero/El Brujo, con la participación de los habitantes de la localidad y la promoción de las alternativas económicas en el Área Protegida», realizada con recursos financieros de ARD y administrada por el Centro de Acción y Apoyo al Desarrollo Rural (CENADE), del 15 de diciembre de 2000 al 23 de julio de 2003	I
Abdón Espinoza, Silvia Marín, Johanna Gutiérrez	septiembre de 2002	Estudio socioeconómico de línea de base sobre: • A.P. Volcán Cosigüina	I
FIDER	mayo de 2003 noviembre de 2003	*Plan de Manejo de la Reserva Natural* for *Tisey Estanzuela* – Copia en papel, extracto del Resumen ejecutivo y CD *Informe Final – Proyecto Comanejo del Área Protegida Tisey-La Estanzuela*	I I
FUNCOD	junio de 2002	*Plan de Manejo de la Reserva Natural Isla Juan Venado* – Copia en papel, extracto del Resumen ejecutivo y CD	I
FUNDENIC –SOS	agosto de 2003	*Plan de Manejo de la Reserva Natural Cerro Musún* – Copia en papel, extracto del Resumen ejecutivo y CD	I
Mayté Gomezmaqueda Irigoyen	abril de 2002	*Estrategia de Promoción Turística en Seis Áreas Protegidas Bajo Modelo de Comanejo (Tisey-Extanzuela, Cerro Musún, El Chocoyero-El Brujo, Isla Jaun Venado, Volcán Cosigüina y Estero Padre Ramos)*	II
Alfredo Grijalva, John Pipoly, y Ricardo Rueda	noviembre de 2002	*Primer curso para la Formación de Interpretes Locales en Áreas Protegidas*	III
Alfredo Grijalva y Raquel Quezada	abril de 2003	*Formación de Guías Locales de Atención turística en APs*	III
Janet Gutiérrez	deciembre de 2003	*Diseño Entidad Administradora del PMP:* • *Informe Final* • *Estrategia de Desarrollo Organizativo* • *Manual de Manejo de Fondo* • *Manual Administrativo*	II
Luis Hurtado de Mendoza	marzo de 2001 octubre de 2001	*Diseño - Programa de Membresía y Patrocinio Del Sistema Nacional de Áreas Protegidas(PMP-SINAP)* *Addendum - Programa de Membresía y Patrocinio Del Sistema Nacional de Áreas Protegidas(PMP-SINAP)*	II II
ITZTANI (Instituto de Investgación) Marvin Ortega, Ivania Lobo, Xiomara Pérez	deciembre de 2000	Estudio socioeconómico de línea de base sobre: • A.P. Cerro Musún • A.P. Isla Juan Venado • A.P. Estero Padre Ramos • A.P. El Chocoyero/El Brujo	I

Autor(es)	Fecha/plazo	Título	Resultado I, II ó III
		• A.P. Volcán Madera • A.P. Playa La Flor	
Liliam Jarquin	2002	*Elaboración Normas actividades turísticas en APs: Resolución Ministerial* • *Requisitos y procedimientos administrativos par la presentación de servicios turísticos en las APs del SINAP.* • *Criterios, requisitos y procedimientos administrativos de la planificación física para el desarrollo del turismo sostenible en las APs del SINAP.* • *Regulaciones para el otorgamiento del permiso ambiental en las APs del SINAP*	II
Lawrence Lechner	junio de 2003	Evaluación preliminar de posibilidades recreativas y turísticas, en particular en relación con l desarrollo de senderos en la Reserva Natural Estero Padre Ramos, Reserva Natural El Chocoyero/El Brujo y Reserva Natural Volcán Cosigüina.	III
LIDER	noviembre de 2003	*Informe Final – Proyecto Manejo Participativo Área Protegida Volcán Cosigüina*	I
David Parra Bozzano	octubre de 2000	*Formulación de normas para el Desarrollo del Turismo Sostenible en las Áreas Protegidas*	II
Carlos Reiche	abril de 2002	*Valoración Económica del Potencial Turístico de Seis Áreas Protegidas Bajo Modelo de Comanejo (Tisey-Extanzuela, Cerro Musún, El Chocoyero-El Brujo, Isla Jaun Venado, Volcán Cosigüina y Estero Padre Ramos)*	II
Carlos Rivas Almonte	2000-2003 2000-2004 diciembre de 2002	4 Planes Operativos Anuales – Proyecto Comanejo de Áreas Protegidas 15 Informes trimestrales *(Tercer Informe Trimestral)* *Memoria del Seminario: El Modelo de Comanejo de Áreas Protegidas: Las Experiencias del COMAP en Nicaragua*	I I I
Dagoberto Rivera	2000 2002	Estudios de línea de base sobre capacidad instituciones referentes a 6 ONGs Informe del Taller de Información de respuesta de COMAPt	I I
José Robleto Guadamuz	2002 2002	Ediciones de los Planes de Manejo para: • AP El Chocoyero –El Brujo • AP Isla Juan Venado • AP Tisey Estanzuela • AP Estero Padre Ramos *Estudio información primaria y secondaria para valoración economica potencial turístico en 6 APs*	I II
SELVA	junio de 2002 septiembre de 2003 noviembre de 2003	*Plan de Manejo de la Reserva Natural Estero Padre Ramos* – Copia en papel, extracto del Resumen ejecutivo y CD *Escenario óptimo para el Sistema de Monitoreo de las Áreas Protegidas* *Informe Final – Proyecto de Comanejo del Área Portegida de Reserva Natural "Estero Padre Ramos"*	I I
Lizeth Zúñiga García	septiembre de 2001	Estudio socioeconómico de línea de base sobre: • A.P. Tisey Estanzuela	I

APÉNDICE 8: COLABORACIÓN DE COMAP CON OTROS PROYECTOS Y ORGANIZACIONES PARA FORTALECER EL CO-MANEJO

Tema o cuestión	Proyecto u organización	Donante o fuente de financiamiento	Actividad o apoyo proporcionado
Planes de manejo	POSAF	BDI	Financiamiento complementario para el Plan de Manejo del AP Tisey-Estanzuela
	PROARCA/Costas	USAID, WWF	Financiamiento complementario para el Plan de Manejo del AP Estero Padre Ramos
	Proarca/APM	USAID/TNC	Financiado el Plan de Manejo de Estudios de Evaluación Ecológica Rápida para el AP Volcán Cosigüina
	Wildlife Conservation Society		Entrenamiento sobre la preparación de planes de manejo
Ecoturismo	INTUR		Entrenamiento de los guías de la localidad y educación de visitantes
	Programa de Apoyo a la Biodiversidad	USAID	Entrenamiento del ecoturismo para los guías de la comunidad local y los técnicos de las ONGs, apoyado por COMAP
Turismo de la comunidad	Comarca Tur		Entrenamiento, asistencia técnica y publicidad
Promoción turístico	CANTUR, La Prensa, Nuevo Diarios, Telenica Canal 8, Canal 12, Canal 2, Canal 10		Publicidad por los medios de prensa escrita y televisiva sobre la existencia e importancia de las Áreas Protegidas de COMAP. CANTUR fomenta las visitas a las APs
Redacción de materiales publicatarios	USDA/Forest Service	USAID APSA	Afiches, folletos, guías para el visitante, mapa de SINAP, tarjetas postales
Terreno para construir los puestos para los guardabosques	Ayuntamiento de El Viejo	Donación municipal	Donación de terreno para el puesto de los guardabosques en el AP Estero Padre Ramos
	Comunidad indígena Subtiava MEDA Ayuntamiento de León	Donaciones comunitarias y municipales	Donación de terreno para los puestos de los guardabosques en el AP Isla Juan Venado en el sector de Las Peñitas. El Ayuntamiento de León donó un terreno en el sector de Salinas Grandes del mismo PA para un puesto de control
	Sr. Jorge Weimer Ayuntamiento de Río Blanco	Donaciones privadas y municipales	Terreno para el puesto de los guardabosques en el AP Cerro Musún
	Sr. Walter Ortega	Donación privada	Donación de terreno para el puesto de los guardabosques en el AP Volcán Cosigüina
	Sr. Feliciano Ramírez Sr. Santos Murillo Sr. Pedro Ramirez	Donación privada	Donación de terreno para el puesto de los guardabosques en el AP Tisey-Estanzuela
	Cooperativa agrícola «Juan Ramón Rodriguez»	Donación privada	Donación de terreno para el Centro para Visitantes y el puesto de los guardabosques en el AP El Chocoyero- El Brujo
Señalización	USDA/Forest Service	USAID APSA	Diseño para la señalización en los caminos a usarse para tener acceso a las APs
Demarcación de las APs	PRODEP	Banco Mundial	Puntos de referencia para las APs Estero Padre Ramos y Volcán Cosigüina (actividad en progreso)
Construcción de pozos	CARE	USAID	Mano de obra y maquinaria en el AP Volcán Cosigüina
Equipamiento	CLUSA	USAID	Camas, colchones, escritorios y sillas para el puesto de los guardabosques
	USDA Forest Service	USAID APSA	Brújulas, GPS, mochilas, bolsas de agua, chaquetas salvavidas, cintas de medir, prismáticos
Comunicaciones	Mitch Program	USAID	Radios portátiles y de unidad fija
Entrenamiento y senderos interpretativos sobre la naturaleza	University of Colorado y USDA Forest Service	USAID APSA	Entrenamiento de personal; construcción de senderos interpretativos de la naturaleza
	NFWF	USAID	Entrenamiento, publicidad, construcción de sendero interpretativo y del mirador en El Chocoyero-El Brujo
Entrenamiento	Fairchild Tropical Garden	Donación privada	Entrenamiento de intérpretes de la localidad sobre la taxonomía botánica
	UCA AND UNAN		Entrenamiento sobre la taxonomía botánica y biológica; monitoreo de agua en Estero Padre Ramos

Tema o cuestión	Proyecto u organización	Donante o fuente de financiamiento	Actividad o apoyo proporcionado
Manejo mejorado de cacao	CLUSA APSOLAC ??	USDA	Asistencia técnica y entrenamiento
Certificación de camarón	MIFIC, Camanica, Mag-For		Asistencia técnica para la certificación de una producción más limpia
AT y entrenamiento	Cuerpo de la Paz EE.UU.	Cuerpo de la Paz EE.UU.	Asistencia técnica y entrenamiento para las comunidades
Mejora de carreteras	IDR		Mejoría de caminos en las AP Volcán Cosigüina y Cerro Musún en Río Blanco (actividad en progreso)
Reforestación, campañas ecológicas	Save the Children	USDA	Volcán Cosigüina y Isla Juan Venado
Fortalecimiento de las ONGs	DEA	GTZ	Fortalecimiento institucional para las ONGs LIDER y SELVA
Programa de afiliación y patrocinio	MARENA and COSEP	Donación privada, GTZ, & Cooperación Española	Asistencia técnica y equipamiento para la unidad administrativa del programa
Manejo de fauna	Fauna and Flora International		Entrenamiento
Iniciación de proyecto	IICA	USAID	Brindados sitio de oficinas y apoyo logístico durante seis meses

APÉNDICE 9: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO POR ÁREA PROTEGIDA

Tabla A9.1. Control de inventario (vehículos, barcos, equipo electrónico)

Descripción	Cantidad por organización								Comprador
	MARENA/ SINAP	MARENA/ Isla Juan Venado	FUNDENIC / Cerro Musún	FIDER/ Tisey/ Estanzuela	CENADE/C hocoyero-El Brujo	SELVA/ Estero Padre Ramos	LIDER/ Volcán Cosigüina	COMAP Oficina	
Barco	1 (& trailer	1				1			ARD
Barco Mariner a motor	1 25 caballos; 1 75 caballos	1 25 caballos				1 25 caballos			ARD
Vehículos	1			1	1	1	1	4	ARD
Computadores y accesorios (impresoras, monitores, etc.)	4 (2 portátiles)	1	1	1	1	2	1	5* (1 portátil)	ARD
Fotocopiadora	1							1	ARD
Equipamiento anti-incendio y accesorios	4								ARD
Cámara digital y accesorios	1							1	ARD
Baterías UPS	2	1	1	1	1	2	1	8	ARD
Protectoras de electricidad	2								ARD
Tablero blanco y acrílico	1		1	2					ARD
Brújula	1								ARD
Proyector	1							1	ARD
Máquina para encuadernar	1								ARD
Pantalla portátil	1								ARD
Máquina de fax		1	1			1	1	1	ARD
Bomba para pozo							1		ARD
Sistema de energía solar para puestos de guardabosques, con accesorios			1				1		ARD
Teléfonos	2 celulares	1 celular (perdido)						7 (1 celular)	ARD
Reguladores de voltaje AC			1					7	ARD
Equipamiento para radio	1	6	6	6	6	5	5	0	ARD
Papelógrafo			1	1		1			ARD
Edificio para el puesto de guardabosques		1	1	1		1	1		ARD
Edificio para Centro de Visitantes		1	1	1	1	1	1		ARD
Puesto interpretativo para la historia natural			1	1	1		1		ARD
Vivero							1		ARD
Equipamiento para radio y accesorios (paneles, pilas)		3	3	2		2	3	4	USAID/APSA
Equipamiento para antenas (Tuner, Base, Dipole)		1	1	1		1	1		USAID/APSA
UPS (Controlador de energía)		1	1	1	1	1	1		USAID/APSA
GPS y accesorios		1	1	1	1	1	1		USAID/APSA
Brújula (Silva Ranger)		2 (1 perdido)	2	2	2	2	1		USAID/APSA
Cargador de cuero		2	2	2	2	2	2		USAID/APSA
Cargador de tela		2	2	2	2	2	1		USAID/APSA
Prismáticos (10x42)	1	1	1	2	2	1	1		USAID/APSA/1 by ARD
Prismáticos para vista nocturna		1				1			USAID/APSA
Cintas de medir de 100 metros		2	2	2	2	1	2		USAID/APSA
Chaquetas salvavidas		12				12			USAID/APSA
Botiquines (con juego anti-mordida de serpiente)		2	2	2	2	2	1		USAID/APSA
Cantimploras extra-duraderas		2	2	2	2	2	2		USAID/APSA
Mochila		4	3	3	4	4	3		USAID/APSA
Equipamiento para el camping (tiendas, mallas, esteras, etc.)	1 (perdido)	3	3	3	3	3	2		ARD
Máquinas de escribir								1	ARD

* Incluye una grabadora de CD y 3 monitores adicionales

** Se proporcionaron muebles en todos los sitios, lo que incluyen escritorios o puestos de trabajo, sillas, archivos. Se entregaron en todas las APs salvo Chocoyero camas literas de dos hechas de madera, y además, en el Volcán Cosigüina, colchones, una cocina de gas y un ventilador y en Cerro Musún, un ventilador y una cocina de gas.

APÉNDICE 10: MAPAS DE SEIS ÁREAS PROTEGIDAS

Figura A10.1. Cerro Musún

Figura A10.2. Chocoyero-El Brujo

Figura A10.3. Estero Padre Ramos

Figura A10.4. Isla Juan Venado

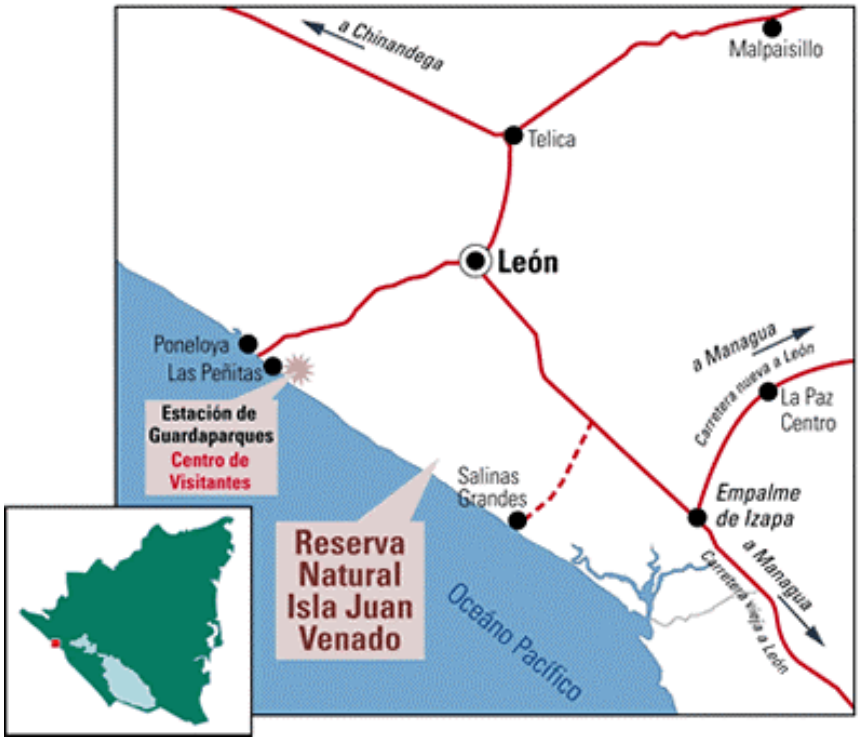


Figura A10.5. Tisey-Estanzuela

Figura A10.6. Volcán Cosigüina