Evaluación de Medio Término:

PROYECTO DE CONSERVACION DE PAISAJES (PCP) EN EL CORREDOR AMBORO-MADIDI

José Baldivia Urdininea
Jorge Mariaca
María Elena Gisbert

CI - FAN - FAM - TROPICO - PACT

Bolivia, Mayo 2008

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 2
Introducción 9
2. Metodología 10
3. Análisis por Objetivos 13
Objetivo 1. 13
Objetivo 2. 39
Objetivo 3. 56
Objetivo 4. 67
Objetivo 5. 75
4 La Pertinencia del Proyecto y su Estructura Lógica 86
5. La Organización del Proyecto 88
6. Las Alianzas 92
7. Análisis Ambiental 93
8. El Sistema de Monitoreo y Evaluación 95
9. La Estrategia de Comunicación 98
10. Conclusiones sobre la Ejecución del PCP 100
11. Resumen de los Grupos Focales 102
ANEXO Nº 1. Ejercicio Descriptivo de las Actividades 103
ANEXO Nº 2. Personas Entrevistadas 113
ANEXO 3. Términos de Referencia 116

RESUMEN EJECUTIVO

I. Antecedentes

El Programa de Conservación de Paisajes (PCP) se viene implementando desde fines de 2005 con financiamiento de USAID a través del Consorcio CI, FAN, FAM, TROPICO y PACT liderado por Conservación Internacional. Su finalización está prevista para septiembre 2009. Se desarrolla en dos paisajes críticos para la biodiversidad: Madidi–Pilón Lajas- Apolobamba y Amboró–Carrasco. Su fin es reducir las amenazas a la biodiversidad, contribuyendo al mismo tiempo a fortalecer la gobernabilidad local participativa y a aumentar las oportunidades económicas sostenibles para sus habitantes.

II. Objetivo

Evaluar si los resultados obtenidos hasta el presente y el enfoque del proyecto son adecuados a las actuales condiciones sociales y políticas. Busca también recomendar cambios para un ajuste para promover la sostenibilidad a largo plazo, así como determinar indicadores claros para el monitoreo durante el resto de la vida del proyecto.

III. Metodología

El trabajo implicó la revisión de la documentación del proyecto y del marco lógico; desarrolló 2 semanas de trabajo de campo y entrevistas con 67 personas y además de visitas a algunas acciones directas, aplicó 5 grupos focales y discutió aproximaciones con los responsables del proyecto de cada una de las instituciones. Finamente, realizó el análisis por resultados y por objetivos.

IV. Análisis por Objetivos

Objetivo 1. Principales avances y hallazgos importantes

Resultado 1.1.

- La intervención del PCP ha sido crucial en el desarrollo de conceptos más integrales de Ordenamiento Territorial, incorporando elementos de biodiversidad y conservación aplicables a otros municipios y contextos.
- Tiene un efecto directo y positivo en la conservación de la biodiversidad y la gobernabilidad, y positivo aunque indirecto en desarrollo económico local. Destaca la conformación de Areas Protegidas Municipales.

Resultado 1.2.

- Se apoya al Plan de Gestión Territorial Indígena de Uchupiamonas y a la Central Indígena de Pueblos Lecos de Apolo. En Pilón Lajas no se llevó a cabo.
- La transferencia de recursos a organizaciones indígenas las empodera efectivamente.

Resultado 1.3.

- Las actividades fueron marginales para el logro del mismo. Se realizaron otras en apoyo a las preocupaciones de los municipios, aunque sin un proceso sistemático.

Resultado 1.4.

- El PCP apoya al CRTM y al ANMI Apolobamba a través de external grants.
- Está el resultado directamente vinculado a la política de participación social y de gestión compartida que promueve el SERNAP.
- El accionar está bien encaminado al desarrollo de capacidades locales y es un resultado estratégico desde varios puntos de vista (en la gestión de APs, en la relación con SERNAP); lo que requiere de una presencia y seguimiento constante.

Resultado 1.5.

- Se apoya a grupos de interés dentro de las comunidades en actividades que los beneficiaros ya realizaban pero cualificándolas y orientándolas al mercado.
- Se aprecia una clara orientación hacia el manejo y la conservación.
- Los beneficios económicos son evidentes en varios casos pero los proyectos no tendrán consolidación al finalizar el PCP; habrá que asegurar mecanismo de continuidad.
- El Destino Verde constituye una visión completa y dotada de instrumentos de lo que se debe hacer en ecoturismo. Su aplicación práctica presenta algunas dificultades.

Resultado 1.6.

- El resultado no se ha ejecutado adecuadamente a pesar de existir procesos significativos para el intercambio, la sistematización y el aprendizaje colectivo.
- Existen sistematizaciones de procesos pero todavía son descripciones.
- Este resultado correspondería al objetivo 4.

Principales Recomendaciones Objetivo 1

- Importante y estratégico brindar mayor atención y seguimiento a la cogestión de APs puesto que es una de las principales políticas de Estado y del SERNAP en particular.
- Mayor concentración en municipios donde los avances son ágiles y donde se puede articular la planificación territorial con acciones de conservación y desarrollo.
- En Planificación Territorial: i) sistematizar la experiencia para debate e intercambio a interior y exterior de equipo ii) fortalecer grupo de trabajo con técnicos Consorcio, TCOs, Municipios, Prefectura iii) articular diversos niveles.
- Mayor apertura a iniciativas desarrollistas de alto riesgo a fin apoyar en la minimización de impactos ambientales y fortalecer la aplicación de la planificación.

Objetivo 2. Principales avances y hallazgos importantes

Resultado 2.1.

- El trabajo se desarrolla con eficacia y calidad en 4 municipios y se tienen importantes avances en la articulación de los distintos niveles de planificación.
- Las actividades contribuyen la gobernabilidad y a la conservación .
- El proceso generó un acervo de experiencias algunas de ellas bien sistematizadas y que constituyen una sólida base para compartir con miembros del consorcio.

Resultado 2.2.

- Destaca la aplicación del Modelo de Gestión Municipal Participativa articulando diversos niveles de planificación.

- La interacción entre técnicos de FAN y los técnicos de los Municipios es una forma importante de generación de capacidades.

Resultado 2.3.

- Las iniciativas tienen una relación directa y positiva con la conservación de los recursos naturales (agua, suelo, biodiversidad) y el medio ambiente en general.
- La sostenibilidad de las iniciativas esta encaminada; en turismo todavía es incierta.
- Las iniciativas se encuentran en escala desmostrativa, por lo que es importante pensar en un mecanismo multiplicador de las mismas.

Resultado 2.4.

- Trabajo avanza adecuadamente por la Dirección del Parque Nacional Carrasco.
- La Dirección del Parque tiene aceptación en las organizaciones sociales locales.

Resultado 2.5.

- Se han logrado experiencias valiosas y varias se las tiene sistematizadas.
- Las experiencias no han sido efectivamente intercambiadas, analizadas y criticadas para llegar a conclusiones y eventualmente confrontarlas con la práctica.

Principales Recomendaciones Objetivo 2

- Complementar el Modelo de Gestión Participativa Municipal con el modelo de Desarrollo Económico Local.
- Identificar y eventualmente aplicar metodologías que permitan multiplicar los proyectos productivos a fin de proyectar un mayor impacto.
- Concentrar las acciones en los cuatro municipios ya seleccionados. No es recomendable abordar los 9 municipios vinculados al APA.
- Consolidar los proyectos productivos con apoyo a comercialización.
- En coordinación con Paisaje 1:i) analizar factores de éxito/fracaso en los proyectos productivos ii) diseñar un plan de capacitación para autoridades, técnicos y comunarios

Objetivo 3. Principales avances y hallazgos importantes

Resultado 3.1.

- Ausencia de voluntad política estatal ha dificultado el avance del resultado.
- Se ha elaborado y discutido un proyecto de ley del ecoturismo; sin embargo la propuesta es segregadora del ecoturismo y de emprendimientos comunales al buscar un tratamiento tributario excepcional muy difícil de lograr.
- Para mejorar la calidad de servicios del Destino Verde se elaboró un Manual de Buenas Prácticas que fue entregado al municipio de Rurranabaque. No ha entrado en aplicación pues el municipio carece de muchas competencias.

Resultado 3.2.

- Se apoyó proyecto de ley de Biodiversidad, pero se suspendió debido a manipulación política. Tampoco se avanzó en políticas de corredores por no interesar a autoridades.
- En general las actividades con la DGB no se han desarrollado aún debido a la inestabilidad institucional y al desinterés de autoridades.

- Se tiene avances en servicios ambientales en marco de MDL y deforestación evitada.

Resultado 3.3.

- El resultado no se ha operativizado debido a las reiteradas crisis institucionales del SERNAP, especialmente cambios de autoridades y de personal técnico y falta de interés.
- Los nuevos funcionarios tienen interés en coordinar con el PCP y existen áreas que pueden ser la base de este trabajo: gestión compartida y ecoturismo.

Resultado 3.4.

- Se han logrado avances en un proceso colectivo a nivel nacional, definiendo orientaciones para incorporar la biodiversidad en el ordenamiento territorial.
- El Ministerio de Planificación no se ha apropiado del proceso, lo que no desmerece el resultado, pero se debe trabajar más cercanamente con Prefecturas.
- Existen aprendizajes que deben ser sistematizados y compartidos.
- FAM es una instancia de legitimidad que debe ser fortalecida y orientada para canalizar éstos y otros aspectos de la gestión municipal en las políticas nacionales.

Principales Recomendaciones Objetivo 3

- Insistir en el contacto con entidades públicas del nivel central para identificar y concertar eventuales áreas de apoyo y establecer un flujo de información sobre PCP.
- En Turismo no insistir en desarrollo de normativo particular para el ecoturismo, no sería aceptable que empresas comunitarias indígenas sean fiscalmente privilegiadas.
- Los productos generados en planificación territorial son útiles más allá del Ministerio de Planificación. Sería pertinente mayor acercamiento hacia las Prefecturas para promover dichas guías y políticas en el nivel departamental.
- La experiencia con el grupo de trabajo en OT debe ser rescatada, sistematizada y facilitada bajo liderazgo de FAM. Es recomendable fortalecer a FAM y darle mayor protagonismo en su interlocución con entes del gobierno central.

Objetivo 4. Principales avances y hallazgos importantes

Resultado 4.1.

- El resultado no está encaminado a cumplirse; PACT no logró actividades consistentes.
- A través de los otros objetivos se han desarrollado acciones de intercambio horizontal que, sin embargo, no son sistemáticas.

Resultado 4.2.

- Las actividades no han desarrollado de manera sistemática ni bajo formato que pudiera generar, evidenciar y catapultar experiencias replicables.

Principales Recomendaciones Objetivo 4

- El Objetivo 4 debe ser entendido como generación de modelo experimental de intervención en conservación y desarrollo, de orientaciones de política y de estrategias de educación y comunicación.
- Los resultados deberían ser: i) experiencias exitosas sistematizadas ii) experiencias sistematizadas discutidas iii) Experiencias sistematizadas alimentan prácticas en campo

y políticas públicas iv) experiencias sistematizadas alimentan propuestas de políticas educativas y diseños curriculares v) experiencias sistematizadas alimentan estrategia de comunicación vi) experiencias presentadas a la comunidad académica.

- No delegar ejecución del a ajenos; si en cambio las sistematizaciones específicas.
- Contratar un facilitador permanente dentro del PCP para coordinar el Objetivo 4

Objetivo 5. Principales avances y hallazgos importantes

Resultado 5.1.

- Las actividades se vieron afectadas por inestabilidad en el Ministerio de Educación y la inexistencia de lineamientos para la elaboración de currículas.
- Se avanza en diseño curricular diversificado para educación indígena, en alianza con UNICEF aunque queda la incertidumbre de aprobación por el Ministerio.
- Se han concretado actividades de capacitación a alumnos de 2 normales superiores y se espera trabajar en otras 6. Las actividades fueron demasiados puntuales.

Resultado 5.2.

- Se ha ejecutado tres PEN y se ha elaborado dos a través de un proceso participativo con profesores y alumnos.
- El aporte central es una propuesta pedagógica con contenidos de conservación y manejo de RRNN.
- La capacitación brindada no pudo tener continuidad por razones presupuestarias.
- El indicador de que 50% de maestros PEN capacitados cuenten con conocimientos sólidos en conservación sobre-estima la intervención realizada.

Resultado 5.3.

- Respecto a la Carpa Verde se está en actividades preparatorias: identificación áreas de intervención, diseño participativo y la validación. Los tiempos parecen exagerados dado lo probado de la herramienta.
- Se concluyó el diseño de centro interpretación Pilón Lajas. No se realizaron actividades.
- El programa educativo para aprovechamiento de senderos se está iniciando. Existe un retraso por presupuesto subestimado.
- Se formaron 4 ecoclubs en Paisaje 1, pero existe limitada convocatoria y los miembros carecen de orientación.
- La ONG ejecutora tiene poca presencia en la zona.

Principales Recomendaciones Objetivo 5

- Insistir en la relación con el Ministerio de Educación, con propuesta de taller a técnicos curriculistas para incidir en el diseño curricular.
- Reforzar el conocimiento ambiental y de biodiversidad de normalistas con un segundo evento e incluir un plan de capacitación a los docentes de las normales.
- Intensificar entrega de material de consulta en las bibliotecas de todos los institutos.
- Reforzar el conocimiento de docentes como seguimiento a planificación de aula, pues lo logrado con PEN y el PEI podría irse perdiendo.
- Agilizar aplicación de la carpa verde, pues se trata de un instrumento probado.

- Definir la asignación presupuestal de los textos no editados: para textos de educación indígena o para reforzar los PENs

V. La Pertinencia del Proyecto y su Estructura Lógica

El principal aporte del proyecto radica en su enfoque, donde convergen la conservación con el desarrollo bajo un enfoque integral. El proyecto es pertinente y su marco lógico es adecuado tanto a las necesidades de consolidar lo avanzado en materia de protección de la biodiversidad y los recursos naturales, como de aprovechar la experiencia de las instituciones del consorcio. Sin embargo, el objetivo 4 fue diseñado sin una claridad conceptual y resultó demasiado ambicioso para las metas y actividades planteadas.

VI. La Organización del Proyecto

Existe una sobrecarga de trabajo en el gerente, dada su intervención en niveles diferenciados y la complejidad del sistema de monitoreo. En este sentido su persona resulta insustituible y su ausencia por cualquier motivo puede acarrear serios problemas.

La utilización de external grants constituye una buena metodología de intervención especializada, debido a que es un excelente medio para lograr expertizajes que son necesarios y que no siempre se encuentran entre las instituciones del consorcio así como también de generar capacidades en organizaciones y entidades que así lo requieren.

Es necesario que una persona con experiencia en el proyecto y en la institución asuma la coordinación del Objetivo 1 o por lo menos que se le brinde más autonomía a una persona del equipo para asumir dichas funciones.

Conformar un comité externo con expertos en temas ambientales y/o de desarrollo, encargado de conocer la lógica del proyecto y asesorar en aspectos de contexto y de avances de otros proyectos en temas en los que el PCP está trabajando.

Se recomienda contar con una política de los external grants con objeto de i) evitar que estén referidos a actividades demasiado puntuales y ii) se debe garantizar que se contrate a instituciones o personas que tienen presencia en el área donde son requeridas.

VII. Las Alianzas

Las alianzas desarrolladas por el PCP son evidentes y en general bien cimentadas, especialmente a nivel de los emprendimientos indígenas donde se van concretando beneficios económicos. Se evidencia también el fortalecimiento de alianzas a nivel de actores locales con municipios y entre municipios y en menor grado con el nivel prefectural. Entre las alianzas más destacables es aquella que se viene fortaleciendo por diversos caminos entre las áreas protegidas y los pueblos indígenas.

Para el cierre del proyecto será necesaria una nueva intervención o la búsqueda inmediata de acompañantes para los proyectos productivos, pues tiene que ver con la vida de personas que invirtieron en el proyecto lo único que tienen: su fuerza de trabajo.

VIII. Análisis Ambiental

El proyecto se encamina adecuadamente a reducir por varios caminos las presiones sobre la biodiversidad y es pionero en abordar efectivamente los procesos de conservación de manera integral con el desarrollo y en especial el desarrollo local.

IX. El Sistema de Monitoreo y Evaluación

El proyecto cuenta con un sistema de evaluación de impactos que no es propiamente un sistema de monitoreo, pues no registra ni emite información sobre el avance periódico. Es una herramienta muy útil al final del proyecto para conocer sus logros e impactos y en el proceso sólo para ver los avances anuales hacia el impacto. Se está terminando la elaboración de la línea de base en un complicado trabajo debido a la necesidad de mensurar cuantitativamente resultados que en muchos casos son cualitativos. No es pertinente introducir cambios sustanciales a estas alturas del proceso.

La gerencia ha diseñado y aplica un sistema de seguimiento de proceso que es funcional y suficiente para el seguimiento de las actividades del proyecto.

X. La Estrategia de Comunicación

La Estrategia comunicación tuvo un carácter muy limitado para un proyecto cuyo éxito depende en gran medida de las valoraciones y la conducta de la población de dentro y fuera de las áreas de intervención. Al cabo de dos años se ha diseñado una estrategia algo más agresiva, aunque limitada en términos presupuestales y en incidencia.

La estrategia debe lograr una cadena donde todos ganen (win-win-win): a) se difunden los principales logros del proyecto b) se identifica a las instituciones que obtuvieron esos logros (las del consorcio, fundamentalmente) c) se identifica al financiador que hizo posible esos logros y el avance institucional

XI. Conclusiones sobre la Ejecución del PCP

Ante la eventualidad de que no exista una segunda fase es preciso concentrar esfuerzos para lograr impactos sostenibles. El proyecto

- Incidió en la temática ambiental en todos los municipios
- Incidió en turismo con diferente profundidad en algunos municipios
- Incidió en las necesidades productivas y/o económicas de grupos de indígenas.
- Incidió en la planificación del ordenamiento territorial en casi todos los municipios.
- Incidió puntualmente en necesidades de otros actores de algunos municipios.
- Incidió poco en las preocupaciones centrales de desarrollo económico de los actores locales, a pesar de que las mismas tienen efectos en el medio ambiente. Esta incidencia no estaba contemplada en el diseño del proyecto.

Introducción

El consorcio de instituciones que operan en Bolivia CI-FAN-FAM-TROPICO y PACT está ejecutando, bajo el liderazgo de Conservación Internacional, el Programa de Conservación de Paisajes (PCP) que se inició en Diciembre de 2005 con el financiamiento de USAID y que durará hasta septiembre de 2009.

Este programa, que es el primero en Bolivia a la escala del corredor de conservación Vilcabamba – Amboró y comprende importantes acciones en las zonas de Madidi-Pilón Lajas-Apolobamba y de Amboró-Carrasco, tiene intervenciones en 7 ambitos: i)gestión territorial ii) promoción de actividades económicas iii) fortalecimiento de capacidades iv) gobernabilidad local v) desarrollo de bases para políticas favorables a la conservación vi) Gestión del conocimiento vii) educación ambiental formal y no formal, razón por la cual tanto su ejecución como su evaluación suponen un enfoque multidisciplinario

Al haberse cumplido los dos primeros años de su ejecución, el PCP requirió una evaluación de medio término que permita ponderar los avances realizados y establecer los lineamientos a seguir durante los dos próximos años. La presente evaluación se orienta en ambos sentidos.

El trabajo desarrollado implicó dos semanas de entrevistas con 67 personas, entre ejecutores, actores y contrapartes; la visita a los dos Paisajes de intervención durante otras dos semanas, la realización de 5 grupos focales y la discusión de aproximaciones y borradores con los responsables de los diferentes componentes del proyecto.

Dado que se trata de una evaluación de medio término, en ningún caso se ha llegado a conclusiones definitivas y se ha puesto más bien énfasis en los procesos y en las necesidades de ajuste. Por ello mismo, la evaluación incluye muchas recomendaciones, a veces a nivel de detalle, especialmente en lo que se refiere a las iniciativas productivas, debido a que constituyen la mayor responsabilidad social del proyecto.

2. Metodología

Al ser una evaluación de medio término, el trabajo se encaminó en la búsqueda de elementos que le permitiesen tener visión sobre los avances logrados, los mismos que en la mayor parte de los casos solamente tiene un carácter cualitativo y por lo tanto constituyen una aproximación en la que no están ausentes los criterios subjetivos y el sesgo profesional y de experiencia de los consultores. Solamente cuando ellos existían, se hizo referencia a indicadores de tipo cuantitativo.

El marco lógico del proyecto fue la referencia empleada para contrastar los avances cualitativos y cuantitativos y dentro de él los resultados propuestos, pues las actividades constituyen componentes efímeros y cambiantes y los objetivos puntos de llegada más generales, difícilmente visibles a medio camino. En cuanto a contenido se indagó si las actividades cumplidas permiten avanzar hacia:

- Efectos en conservación y biodiversidad
- Efectos en desarrollo económico
- Efectos en gobernancia y/o fortalecimiento institucional

2.1. Organización de la Metodología e Instrumentos Aplicados

Para lograr ese conjunto evaluativo la consultoría se desarrolló del siguiente modo:

- Lectura y análisis de la documentación del proyecto y de los informes de las regiones y áreas temáticas involucradas.
- Análisis del marco lógico del proyecto
- Entrevistas con los directivos del proyecto con objeto de establecer los puntos de mayor interés, aprobar la metodología y verificar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Trabajo directo con los responsables de los objetivos y/o resultados del proyecto de cada una de las instituciones del consorcio en los lugares donde cada una desarrolla sus actividades con objeto de contrastar:
    - objetivos y resultados propuestos
    - objetivos y resultados alcanzados
    - metodologías operativas
    - fortalezas y debilidades
- Entrevistas con aliados estratégicos y otros actores, con objeto de recabar sus visiones sobre los resultados del proyecto y sus impactos previsibles.
- Entrevista con los financiadores y los directivos de las entidades co-ejecutoras, con objeto de conocer su percepción sobre los avances y limitaciones y las nuevas oportunidades para la continuidad del proyecto.
- Entrevista con las autoridades del nivel central del gobierno, con objeto de verificar la relación del PCP con las políticas y acciones públicas.

- Viaje a Cochabamba, Santa Cruz y Rurrenabaque, con objeto de entrevistar a autoridades regionales y municipales vinculadas al tema ambiental y turístico de las regiones, así como a funcionarios vinculados al quehacer educativo.
- Entrevistas semiestructuradas con actores locales clave, con objeto de verificar la apropiación del proyecto, incluyendo autoridades municipales, organizaciones indígenas y campesinas, empresas asentadas, proyectos de desarrollo, ONGs, entidades publicas y privadas, etc.
- Aplicación de la metodología de grupos focales a grupos pequeños de beneficiarios (4 a 7 individuos) de las acciones que apoya el PCP en el paisaje Apolobamba- Madidi-Pilón Lajas y el Paisaje Amboró-Carrasco, con objeto de obtener su percepción del avance y datos sobre su nivel de compromiso, la consistencia de la propuesta con los intereses locales y la adopción de programas de capacitación y/o educación pertinentes. Se realizaron los siguientes grupos focales:
  - Docentes del núcleo educativo 15 de Mayo en Pilón Lajas
  - Participantes en la alianza de iniciativas económicas en Pilón Lajas
  - Participantes en Ecoclub de Rurrenabaque
  - Guías de Turismo en Pilón Lajas
  - Participantes en proyecto agroforestal en Comarapa

  Se realizaron más sesiones de grupos focales en el Paisaje 1 que en el Paisaje 2 debido a que en el segundo hubo limitaciones de tiempo para las visitas a los diferentes municipios.
- Observación directa mediante la visita a acciones representativas seleccionadas en acuerdo con los ejecutores
- Sistematización de la información
- Redacción del informe atendiendo las necesidades de los receptores:
  - Los ejecutores del consorcio; más recomendaciones que conclusiones evaluativos.
  - Los financiadores; descripción breve de algunas actividades, de modo que se comprenda mejor la evaluación.

Restricciones: no se pudo aplicar el análisis de beneficio/costo a los emprendimientos económicos apoyados por el proyecto como se señalaba en la propuesta original, debido a que prácticamente todas las iniciativas son continuación de actividades anteriores y/o reciben o recibieron financiamiento de otras instituciones. Detenerse en este análisis hubiese implicado un complejo proceso de recolección de información poco útil en una evaluación de medio término.

2.2. Metodología de Análisis

I. Análisis por resultados

1. Análisis de las principales actividades con insumos provenientes de informes específicos, de los informes trimestrales, de las entrevistas, de las visitas de campo, de los grupos focales y de los conocimientos y experiencia de los consultores.

2. Conclusiones sobre el resultado bajo los siguientes criterios:
    - Verificación del cumplimiento de los indicadores de los POAs en cantidad y en calidad
    - Conclusión analítica del resultado basada en el análisis de las actividades y en los indicadores del POA, poniendo especial atención a los aportes a la gobernabilidad, construcción institucional, desarrollo económico, conservación de la biodiversidad manejo de recursos naturales.
3. Recomendaciones sobre los resultados

II. Dentro de los Objetivos

1. Breve análisis del Objetivo sobre la base de las conclusiones de los resultados.
2. Referencia que indique si el objetivo está encaminado al cumplimiento de los indicadores del Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto.
3. Verificación del cumplimiento de los indicadores cuantitativos de USAID (sólo en biodiversidad, educación y participantes) cuando fuera aplicable.

2.3. Personal Involucrado en el Trabajo

- Un consultor senior, responsable general del trabajo, que se ocupó además de evaluar las acciones de apoyo al desarrollo económico sostenible apoyadas por el programa. Este responsable es economista de formación, con experiencia tanto en la evaluación como en la ejecución de iniciativas económicas rurales y de desarrollo.

- Un consultor asociado señor, encargado de la evaluación de los avances en temas ambientales y de manejo sostenible, con experiencia en la ejecución y evaluación de programas de recursos naturales y de conservación de la biodiviersidad, así como en la formulación y ejecución de políticas publicas sobre estos aspectos.

- Una consultora asociada, encargada de la evaluación del componente educativo del proyecto, con experiencia en la evaluación y ejecución de acciones educativas y de transmisión de conocimientos y difusión de políticas. Con experiencia asimismo en la aplicación de instrumentos de recolección de información en campo.

3. Análisis por Objetivos

Objetivo 1. Fortalecer la gobernabilidad local participativa, aumentar las oportunidades económicas y mejorar la conservación de la biodiversidad en el área de Apolobamba-Madidi-Pilón Lajas.

Resultado 1.1. Planificación Municipal del Uso de la Tierra (PMOT) armonizada con instrumentos de planificación a otros niveles (planes de manejo AP, zonificación TCO, Planes Departamentales de Desarrollo) y visión compartida de conservación desarrollada.

Análisis de las Actividades
En los Planes Municipales de Ordenamiento Territorial (PMOT´s) con enfoque de conservación desarrollados en San Buenaventura e Ixiamas existe retraso debido a demoras de los gobiernos municipales (un coordinador contratado por un External Grant en San Buenaventura fue despedido por el municipio) y a problemas con el personal contratado por CI (vacancia de dos técnicos en el equipo). De acuerdo al POA 2007-2008 deberían estar concluidos en enero 2008, pero lo estarán en agosto.

En el gobierno municipal de San Buenaventura existe cierta discrecionalidad respecto a los acuerdos (el PDM que debía ser elaborado por CI fue reorientado para que fuese elaborado por la UMSA y CARITAS); sin embargo, toda la información desarrollada para el PMOT fue utilizada para el PDM y CI y FAM lograron un acuerdo con CARITAS y el municipio para continuar con el proceso. Aparentemente existen susceptibilidades porque ven en CI a un actor que no apoya decididamente el interés municipal de promover un polo de desarrollo a partir del la caña de azúcar en la zona.

Lo importante es que en San Buenaventura no existía PMOT y al presente su elaboración tiene un 60% de avance, aunque con observaciones de las autoridades, debido a que el estudio de suelos muestra el alto costo que implica la producción de caña, lo cual disminuye su viabilidad y contradice la aspiración de desarrollar el complejo de caña de azúcar.

En Rurrenabaque (no mencionado en el Marco Lógico, debido a que es una actividad adicional) se apoyó la actualización del PDM incorporando exitosamente el componente de biodiversidad en base a información del PMOT que ya había sido elaborado independientemente del PCP.

En Ixiamas se ha completado el diagnóstico del PMOT y se espera su finalización para septiembre. El Alcalde tiene interés en su conclusión aunque percibe que CI ha bajado la intensidad del trabajo en estos últimos meses, lo que se puede explicar por las vacancias en el equipo técnico. El gobierno municipal carece de instrumentos y de personal suficiente para hacer aplicar el PMOT y no tiene coordinación con el INRA para controlar los asentamientos humanos que continúan produciéndose.

La metodología utilizada para el desarrollo de los PMOTs de San Buenaventura e Ixiamas es parte de las innovaciones del PCP[1] y si se sistematiza podría constituir un aporte significativo al conocimiento respecto al desarrollo de PMOTs integrales, aplicable en otros municipios del Corredor o del país. En su desarrollo han trabajado diversos especialistas, habiendo el PCP facilitado una serie de talleres en el marco del Objetivo 3. Este proceso es uno de los principales aportes en el Paisaje 1.

En la implementación de su PMOT, en el Municipio de Apolo existen dos logros importantes: el apoyo al desarrollo de un Plan de Ordenamiento Urbano y la incorporación del diagnóstico biofísico (en adición al socio-económico) en el PDM, paso importante a la integración PDM-PMOT.

Los procesos de ajuste de los Planes de Desarrollo Municipal (PDMs) en base a los PMOTs han tenido lugar en Rurrenabaque y San Buenaventura y se iniciarán en Ixiamas. Esencialmente se ha incorporado elementos del diagnóstico biofísico al PDM, haciendo de éste último un instrumento más práctico y útil. La actualización con apoyo de FAM en San Buenaventura está prácticamente concluida. Para la socialización y difusión de estos instrumentos el gobierno municipal contará con un técnico apoyado por el PCP y ejecutará la estrategia de comunicación elaborada. Se tiene previsto que este proceso se realice a través de técnicos municipales que serán contratados por un external grant de FAM.

La Implementación de los procesos PMOT-PDM en los municipios de Apolo, Rurrenabaque, San Buenaventura e Ixiamas no se ha iniciado. El POA establece que se identificarán "proyectos estrella en el proceso de elaboración del PDMs y PMOTs que podrían ser utilizados como puntales para la estrategia comunicacional". Una *estrategia comunicacional* es importante para la difusión de estos instrumentos de planificación; sin embargo, una estrategia estándar no garantiza la *apropiación* y *empoderamiento* buscados; para anclar los PDMs y PMOTs es importante identificar elementos clave, sean riesgos y/u oportunidades, como los asentamientos ilegales, riesgos de falta de agua, oportunidades ecoturísticas, etc. que facilitan visualizar la necesidad de estos instrumentos y retroalimente los procesos participativos de la etapa de diagnóstico.

No existía hasta ahora un análisis serio y colectivo sobre metodologías para incorporar elementos de conservación de la biodiversidad en la planificación territorial; por lo que la generación de insumos para el ajuste de las metodologías y/o instrumentos de planificación territorial con una visión de conservación es una actividad lograda con éxito y representa un aporte fundamental del PCP a la gestión territorial y su vinculación con la conservación. Este aporte debería ser articulado con los resultados 1.6, 2.5 y 3.4 para generar una dinámica en gestión del conocimiento en el ámbito del ordenamiento territorial y la conservación de la biodiversidad. En el marco del objetivo 4, PACT participó de manera limitada en el análisis y construcción colectiva de este proceso. Existe un documento que sistematiza la experiencia y presenta la metodología de inclusión de los RRNN y biodiversidad en el ordenamiento territorial.

[1] CI prevé definir un alcance estratégico en el desarrollo del PMOT, incluyendo el establecimiento de metas e indicadores de desarrollo y conservación de éste, de tal manera que los gestores locales puedan definir sus planes de gobierno con base en la información del PMOT. Este proceso.

Por otra parte, el Area Natural de Manejo Integrado de Santa Rosa del Yacuma de ámbito municipal ha sido creada sobre más de 600.000 has con el fin de proteger y capitalizar la actividad turística desarrollada a partir de la abundante fauna del río Yacuma y por ende proteger una importante muestra de biodiversidad de las pampas del Beni. El proceso se inició hace dos años pero razones políticas y administrativas[2] no permitieron su consolidación. A partir de un external grant del PCP, en corto tiempo se logró consolidar las bases para esta área protegida sobre un amplio consenso entre los actores locales respecto a la necesidad de manejar el turismo de una manera amigable con la naturaleza sin que ello implique reducir sus ingresos.

La Propuesta Técnica de declaración del Área Protegida Municipal "Pampas del Río Yacuma" se encuentra validada y aprobada mediante Ordenanza Municipal. El documento "Creación y Gestión del área protegida municipal Pampas del Río Yacuma", que cuenta con la aprobación del municipio, los actores sociales y CI, incluye el Plan Estratégico de Gestión que será operacionalizado con apoyo del PCP.

Una amenaza a esta área protegida es la incursión de cazadores furtivos de lagarto que se produjo en 2006 y 2007. En el primer año los cueros decomisados fueron entregados a la Prefectura del Beni y en el segundo quemados in situ. Existe el riesgo de la situación se repita, por lo que el Municipio deberá coordinar con las autoridades departamentales y nacionales del Programa Nacional de Lagarto.

A partir de abril 2008 y como consecuencia de una mayor conciencia del valor del área protegida, la Alcaldía incrementó el cobro a turistas por el ingreso al río Yacuma de Bs. 70 a 150 por persona, lo que les generará un ingreso que fácilmente superará los $us 200.000 anuales. Esta área protegida es un producto estrella que debe ser estudiado y utilizado como experiencia a ser replicada en otras áreas con potencial.

El Área Municipal de Manejo Integrado de Reyes se extendería por una superficie aproximada de 200.000 ha que el gobierno municipal y los actores locales desean proteger de la colonización y donde tienen expectativas de desarrollar el turismo. La misma ONG que trabajó en las pampas de Santa Rosa (ABC) está realizando el estudio correspondiente, aunque existen demoras motivadas por el hecho de que los actores deseaban ver primero los resultados de la experiencia vecina.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA señala que "hasta el final del segundo año se han compatibilizado los instrumentos de planificación a través del desarrollo de los PMOT priorizados en el paisaje". Al respecto, considerando los municipios de Apolo, Rurrenabaque, Ixiamas y San Buenaventura se tiene que en los dos primeros existe mayor avance, pero no por ello mayor inversión de tiempo y recursos (los PMOTs ya estaban hechos y sobre todo se realizaron ajustes). Los dos segundos

[2] Políticas: el interés de los municipios de crear sus áreas protegidas en el marco de la autonomía municipal y no en el marco de un proceso prefectural que les restaría capacidad de decisión. Administrativas: por la escasa capacidad de los municipios de llevar adelante estos procesos.

tienen mayor retraso pero están bien encaminados puesto que los diagnósticos ya están concluidos y el análisis integral está en su etapa inicial. Los retrasos no ponen en riesgo el cumplimiento del resultado o sus indicadores.

Este resultado desarrolló otras actividades no programadas, como las áreas protegidas municipales de Santa Rosa y Reyes.

La planificación territorial, expresada en PMOTs, Planes de Gestión Territorial Indígena (PGTI), constituye un poderoso instrumento en la gestión de los recursos naturales, que está permitiendo lograr consensos, visualizar oportunidades y riesgos, y sobre todo, analizar colectivamente la relación entre conservación y oportunidades de desarrollo. El resultado, en la forma en que se ha llevado a cabo, coadyuva al cumplimiento del objetivo en lo que corresponde al fortalecimiento de la gobernabilidad local participativa y al mejoramiento de la conservación de la biodiversidad en el área de Apolobamba-Madidi-Pilón Lajas.

Asimismo, la intervención del PCP ha sido crucial en el desarrollo de conceptos más integrales de ordenamiento, incorporando elementos de biodiversidad y conservación que pueden ser aplicables a otros municipios dentro y fuera del CAM.

Las actividades desarrolladas en gestión territorial municipal tienen un efecto directo a nivel de la conservación de la biodiversidad y la gobernabilidad de la siguiente manera:

A nivel de la conservación de la biodiversidad, los PMOTs elaborados:

- Identifican, cuantifican y visibilizan valores (objetos) de conservación y de recursos tales como suelos, agua y otros;
- coadyuvan en la planificación del territorio y en la identificación de acciones necesarias para la implementación de dicha planificación;
- Identifican acciones que alternativas a la degradación de los ecosistemas.
- Inciden en la elaboración y/o ajuste de los PDMs incorporando la temática de los recursos naturales y la conservación.

A nivel de de la gobernabilidad:

- Ayudan a definir participativamente los problemas y prioridades municipales;
- Su metodología participativa genera un mejor conocimiento del espacio bio-físico del municipio y una mayor comprensión de la dinámica social en el uso de los RRNN tanto entre las autoridades como en la población;
- Refuerzan la institucionalización de los procesos de desarrollo local al existir mayores respaldos técnicos y compromisos de las autoridades con la planificación municipal (aprobación del PMOT y ajustes en PDM).

El retraso en las actividades es imputable a los ejecutores (vacancias), pero sobre todo a los municipios (procesos administrativos largos, inconsistencias en la toma de decisiones). Por ello, el PCP debe analizar los mecanismos de generación de capacidades en la temática de gestión territorial e implementación del PMOT y PDM.

Resultado 1.2. Zonificación y micro zonificación de las TCOs Pilón Lajas y San José de Uchupiamonas han sido desarrolladas de manera participativa y se han fortalecido las capacidades de manejo de estos territorios.

Análisis de las Actividades

El Apoyo al Plan de Gestión Territorial Indígena de Uchupiamonas consiste en estudios de zonificación y de definición de las opciones de desarrollo de la TCO, que se encuentra atrasados, debido principalmente a que los indígenas administran los recursos y toman sus decisiones a su propio ritmo a partir de su experiencia en la gestión de Chalalán. De todos modos, ya entregaron los informes jurídicos y de zonificación y se encuentran elaborando el plan de gestión. Dado que el 100% de la TCO se encuentra dentro del Parque Madidi, este trabajo es estratégico, pues consolida el Plan de Manejo del Área Protegida y eventualmente refuerza y amplía las zonas intangibles.

El apoyo al fortalecimiento institucional de la Central Indígena de Pueblos Lecos de Apolo (CIPLA) mediante el desarrollo del Plan de Gestión Territorial Indígena (PGTI) no estaba planificado y que se lo está ejecutando desde 2008 mediante gestión directa de los indígenas con apoyo de WCS. Existe expectativa en este trabajo para lograr seguridad sobre la TCO que se encuentra en gran parte dentro del Parque Madidi y está amenazada por la colonización, por lo que el plan de gestión es importante. Además, entusiasma a los dirigentes la modalidad de trabajo de CI, que les entregará los recursos para que los gestionen, contraten al personal necesario, lo supervisen y finalmente rindan cuentas de sus gastos. Consideran que se trata de una modalidad que los induce a una participación efectiva, los empodera y capacita.

La zonificación y microzonificación en Pilón Lajas no se llevó a cabo, pues al existir un Plan de Manejo de las comunidades indígenas se la consideró redundante. Ello es evidente; sin embargo, al estarse desarrollando actividades productivas con estas mismas comunidades, hubiese sido adecuado establecer un proceso sostenido de educación-concientización en base a su articulación con la zonificación existente.

Conclusiones sobre el Resultado

- Un primer indicador del POA señala que hasta el final del segundo año la zonificación y la estrategia de gestión de la TCO Uchupiamonas debía haber sido concluida y estar en utilización por sus dirigentes. Existe un retraso significativo, debido a que la TCO administra los recursos a su propio ritmo. Los avances se refieren sobre todo al proceso previo de planificación y a actividades técnicas iniciales de zonificación.

- El segundo indicador establece que hasta a final del primer año la microzonificación para el manejo de RR.NN en la TCO Pilón Lajas debía haber sido desarrollada y estar en utilización. La microzonificación no se llevó a cabo porque se consideró innecesario ahondar en el Plan de Manejo ya existente. Ello es acertado.

  No mencionado en los indicadores está el apoyo a la Central de Pueblos Lecos de Apolo para el fortalecimiento de su gestión territorial, que está siendo llevada a cabo a través de un external grant.

El resultado es consistente con el objetivo y apoya su consecución con el fortalecimiento de la conservación de la biodiversidad y la gobernabilidad. Los pueblos indígenas con derechos territoriales en las APs son habitantes legítimos de esas áreas y tienen el derecho y el deber de realizar una gestión sostenible de sus recursos naturales. En el contexto socio-político actual ellos y sus TCOs constituyen los principales aliados de las áreas protegidas frente a grupos que tienen actitudes y prácticas menos conservadoras de los recursos. En otras palabras, la alianza implícita APs-Pueblos Indígenas se está reforzando adecuadamente en el marco de una articulación entre los planes de manejo de las APs y los Planes de Gestión Territorial Indígenas.

Por otra parte, las actividades de este resultado son un insumo fundamental para la política de gestión compartida que el SERNAP está promoviendo, pudiendo ser, debidamente sistematizadas, un aporte a su política institucional.

Resultado 1.3. Capacidades Municipales fortalecidas para la toma de decisiones, manejo de recursos naturales y conservación de la biodiversidad en el área de Pilón Lajas-Madidi-Apolobamba

Análisis de la Actividades

PACT aplicó la Evaluación de Capacidades Organizacionales (ECO) durante 3 ó 4 talleres con técnicos de gobiernos municipales a lo largo de un año. Sin embargo, se trata de una técnica de diagnóstico de las aspiraciones de capacidades y no de fortalecimiento; además, se orienta al diagnóstico organizacional en general y no es una herramienta directamente aplicable a un tema en particular, como la conservación y el manejo de los recursos naturales. Si bien el método fue ajustado para abordar estos aspectos, existe la percepción de que fue un proceso algo forzado en esta temática.

En el CRTM, a pesar de haberse iniciado las actividades de autodiagnóstico a finales de 2006, aún no recibieron su estrategia de fortalecimiento institucional. Por otra parte, durante la actualización del Plan de Manejo de la Reserva Pilón Lajas ya se había realizado evaluaciones de las capacidades organizacionales de esta organización (2005), además de la del personal de la Reserva y de FECAR, uno de los Sindicatos de Colonizadores de la zona. Con estos antecedentes, es previsible que los actores estén cansados de participar en talleres en los que ellos no perciben una utilidad real. Quizás por ello una de las quejas de PACT fue que la participación en los talleres fue muy escasa a pesar de las convocatorias masivas que se hicieron.

PACT realizó también un Evento Link a nivel nacional orientado a vincular a los proveedores de servicios de fortalecimiento institucional con los demandantes de los mismos; pero se trató de un evento abierto y no especializado en temas de conservación y los demandantes convocados carecían de recursos para comprar los servicios ofertados, por lo que tuvo que introducirse una especie de rifa de premios, convirtiendo lo que era una propuesta de feria comercial de servicios en un ejercicio lúdico.

Debido a estas limitaciones, el fortalecimiento de las capacidades municipales para el manejo de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad se centró solamente

en elaboración o actualización de PMOTs y PDMs y en las iniciativas de protección municipal que corresponden al Resultado 1.1 A pesar ello, CI trabajó en la orientación de algunas preocupaciones centrales de desarrollo de los gobiernos municipales que tienen impacto ambiental:

- En San Buenaventura las preocupaciones son: i) el complejo azucarero, por el cual están dispuestas a contratar un nuevo estudio de suelos para el PMOT. ii) el desarrollo de las potencialidades turísticas en torno al Parque Nacional Madidi, aunque carecen de una clara visión y no cuentan con suficiente infraestructura de agua y energía eléctrica iii) la construcción de la carretera de Ixiamas-Puerto Chivé para conectarse con Pando, proyecto que se encuentra a nivel de diseño final antes que la de Apolo-Ixiamas que carece de interés económico para ellos y partiría en dos al Parque Madidi iv) concluir el proyecto ITUBA de electrificación, que permitirá descartar la represa del Bala v) el puente sobre el río Beni para conectarse a la carretera Rurrenabaque-La Paz.

  Estas prioridades tendrán incidencia en la biodiversidad, por lo que el PCP está empezando a incidir en algunas: i) un acuerdo con CSF para desarrollar un estudio de costo–beneficio de la caña en San Buenaventura con base en la información del PMOT ii) la inclusión de San Buenaventura en el concepto de destino verde, por lo que el próximo ciclo de capacitación será dictado allí.

- En Ixiamas las preocupaciones son: i) asfaltado de la carretera San Buenaventura-Ixiamas ii) construcción de la carretera Ixiamas-Puerto Chivé para unirse con Pando iii) aprovechamiento del potencial del Parque Madidi para el desarrollo del turismo iv) que los recursos de FONABOSQUE provenientes del remate de madera decomisada pasen a la administración del Municipio y sean devueltos a la comunidad en obras y servicios, de modo de interesarla en la conservación v) frenar la constitución de nuevas TCOs, la mayoría de las cuales no representan a pueblos originarios y son mecanismos para lograr tierras.

  Estas prioridades tendrán incidencia en la biodiversidad y el medio ambiente, pero en general el PCP no está trabajando en ellas, aunque tiene suscrito un convenio con la Municipalidad para orientar sus necesidades.

- Rurrenabaque es un municipio fundamentalmente urbano, pues el 60% de su territorio es ocupado por el Área Protegida de Pilón Lajas y la TCO que en ella vive. El proyecto apoya a la Unidad de Turismo de la Municipalidad, repartición con la que ha organizado cursos de capacitación a guías certificados, pero que tiene observaciones al trabajo de CI porque entiende que pone más énfasis en el sector privado que en el gobierno municipal. Las preocupaciones mayores de las autoridades de Rurrenabaque son i) la conclusión del aeropuerto ii) incrementar la llegada de turistas con mayor capacidad de gasto iii) consolidar el comité intermunicipal como alternativa técnica a la Mancomunidad del Rio Beni.

El proyecto en este caso está trabajando en el desarrollo de la mayor parte de las prioridades del gobierno municipal (turismo), aunque con una inclinación mayor hacia los actores privados.

- En Reyes la creación del área protegida también tiene fundamento en la necesidad que tiene la actividad ganadera de preservar sus fuentes de agua y reducir el abigeato, así como en la aspiración de desarrollar el turismo a partir de atractivos propios y de la vecindad con Rurrenabaque. En este caso, el proyecto apoya la principal actividad ambiental del municipio, la misma que tiene además el potencial de convertirse en fuente de ingresos a través del turismo.

- En Santa Rosa la creación del área protegida municipal tiene fundamento en la necesidad de diversificar la oferta turística que se concentra en las pampas, región que capta el 74% de los turistas que llegan a Rurrenabaque y que podría llegar a saturarse pronto, poniendo en peligro la biodiversidad.

  En este caso, el proyecto está apoyando la principal actividad del municipio que tiene incidencia ambiental y que tiene además el potencial de convertirse en fuente de ingresos a través del turismo.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA señala que al finalizar el primer año se debería contar con una línea de base y un plan de fortalecimiento de las capacidades de 3 municipios en el área. Al respecto, no se ha evidenciado la existencia de los documentos de línea de base, aunque PACT mencionó que está en proceso de hacer entrega de todos los productos de su trabajo.

- El segundo indicador establece que al terminar el segundo año los planes de fortalecimiento para la conservación de 3 municipios del paisaje debían haber sido implementadas. No se ha iniciado la implementación de los planes.

  CI desarrolló varias actividades vinculadas al fortalecimiento de la capacidad de los municipios que no estaban planificadas ni cuentan con indicadores.

Las metodologías de diagnóstico de necesidades y demandas de capacitación realizados por PACT no se tradujeron en acciones en los municipios. Las actividades establecidas en el POA no fueron conducentes al Resultado y los actores perciben que los instrumentos se aplicaron con baja intensidad y a lo largo de mucho tiempo diluyendo la atención de los beneficiarios.

En compensación a la baja ejecución del resultado, CI tuvo el acierto de empezar a orientar a los municipios en los temas de desarrollo que preocupan a las autoridades locales y que tienen incidencia ambiental.

Resultado 1.4. Reforzar la gobernabilidad participativa de las áreas protegidas del paisaje Pilón Lajas-Madidi-Apolobamba y desarrollar mecanismos de co-manejo.

Análisis de las Actividades
En Pilón Lajas la cogestión sería entre el Consejo Regional Tsimán Mosetén (CRTM) y el SERNAP, institución esta última que ha sido entregada a la administración de la organización indígena CIDOB aunque con la amenaza latente por parte del gobierno de entregarla a la Confederación de Campesinos. Ante esta situación, el SERNAP apuesta a que la experiencia de Pilón Lajas se convierta en un modelo nacional de gestión. La propuesta de modelo de gestión está apenas en su fase de socialización.

El PCP apoya el desarrollo de este mecanismo de "gestión compartida" canalizando hacia el CRTM un external grant que asciende a $US 26.000 y que tiene una ejecución de sólo el 50%. La Dirección de la Reserva participa activamente gracias a su estrecha relación con esa organización. Se cuenta con una propuesta base de co-gestión aprobada por la asamblea indígena y quedan pendientes la sistematización del proceso de elaboración de la propuesta, la presentación de la misma al SERNAP y la elaboración del material de difusión para los actores internos y externos.

En Apolobamba se tiene firmado un external grant de $US 25.000 con FUNDESNAP para apoyar la gestión del Área de Manejo Integrado. El trabajo se organiza en dos ámbitos: apoyo al Comité de Gestión en la elaboración de su reglamentación interna y presupuesto para su funcionamiento y apoyo a tres gobiernos municipales (Pelechuco, Charazani y Curva) en el ajuste de sus PDMs y en la elaboración de tres Planes Distritales de Desarrollo Indígena (PDDIs). Al presente se ha aprobado la reglamentación interna del Comité de Gestión, pero en el ajuste de los PDMs sólo el Municipio de Pelechuco ha mostrado interés; los PDDIs están todavía en elaboración.

El equipo técnico ha sido conformado exclusivamente por el ANMI Apolobamba en coordinación con las Alcaldías. La supervisión técnica está a cargo del Director del ANMI y de CI y la administrativa de FUNDESNAP. Si bien, el aporte del PCP es puntual, tiene importancia al fortalecer la presencia institucional del ANMI en los municipios locales coadyuvando en su articulación, aunque el aporte al resultado no es claro pues no existen indicadores para esta actividad.

La experiencia en el desarrollo de la co-gestión puede ser un insumo útil para las políticas del SERNAP. Sin embargo, se percibe limitada participación por parte de CI (la persona encargada sólo estuvo a finales de 2007 y está prevista una nueva visita a finales de mayo) y no se ha visualizado la sistematización de estos procesos. Este es un producto que CI debería atender con visión estratégica, pues es un tema de política del SERNAP. Lo importante, en el caso de Pilón Lajas, es contar con el respaldo del CRTM que es quién cuenta con el apoyo del PCP.

En Madidi el trabajo se suspendió definitivamente por la politización de la zona y por los constantes cambios en los responsables del AP.

Conclusiones sobre el Resultado

- Uno de los indicadores del POA establece que al final del cuarto año se habrán tomado las decisiones adecuadas para el manejo sostenible de los RR.NN en el

marco de los comités interinstitucionales y de gestión. Al respecto, se conoció la creación de un Comité en el que estarían representados el CRTM, el SERNAP y el Municipio de Rurrenabaque, entre otros. El comité no estaría funcionando regularmente ni tomando decisiones sobre el manejo de los recursos naturales y pero su función no está clara (¿consultivo, de decisión, concertador?), pues en las áreas protegidas lo importante es que el manejo se realice en el marco de la planificación acordada por el área protegida, el municipio y eventualmente otros niveles. En fin, aunque la meta es para el cuarto año del PCP, al presente no existen actividades previstas relacionadas con este indicador.

- El segundo indicador es consecuencia del anterior y se refiere a que se deben evaluar y ajustar los mecanismos de co-gestión. Estos mecanismos están todavía en elaboración y desde que se apruebe la primera versión, tendrá que pasar un tiempo (1 año como mínimo) para evaluar su funcionamiento y realizar ajustes.

  Por otra parte, no existe un indicador relativo a las actividades que se vienen desarrollando en el AP Apolobamba, en vista que esta actividad es nueva.

  En general, las actividades de este resultado están retrasadas aunque existen avances y el proceso está encaminado al existir interés y compromiso por parte del CRTM y la Dirección de la Reserva. El retraso no compromete el cumplimiento del resultado, pero será necesario definir con mayor claridad un esquema y un plan para lograr productos útiles y efectivos. No existe un indicador intermedio y los existentes no reflejan el cumplimiento del resultado por lo que deberían ajustarse.

El logro de este resultado es fundamental para el objetivo. La participación social en la gestión de las APs a partir del la "gestión compartida" o "co-gestión" incide directamente en la conservación de la biodiversidad a partir de la articulación entre los actores locales, sus organizaciones y las instituciones con competencias (SERNAP, Municipios y otros). Asimismo, exige asumir responsabilidades respecto a los intereses de la población local; implica por tanto el desarrollo de una alianza entre el AP y los actores locales para el posicionamiento y legitimación de ambas partes en el contexto social local-nacional y para la estabilidad y gobernabilidad. Los aspectos de desarrollo económico local son menos evidentes, pero directamente afectados en la medida que se articulen procesos productivos sostenibles con las áreas protegidas y con sus gestores.

El retraso se debe a que i) las actividades sólo se han iniciado en algunas de las áreas elegidas debido a condicionantes políticos (es delicado y sensible el hecho de que una ONG como es el caso de CI esté apoyando y participando en temas de gobernabilidad de un AP), ii) donde se inició actividades, el proceso de sensibilización y generación de consensos ha sido largo y es bueno que así hubiese sido, pues es demostrativo de que las instituciones y actores locales están de acuerdo con los trabajos a realizarse y asumen su conducción iii) la supervisión a distancia realizada por CI ha descuidado algunos procesos de acompañamiento que, con el debido respaldo del CRTM, deberían realizarse con más regularidad.

La distancia en el seguimiento se debe al proceso de terciarización y a la autonomía que se quiere dar a la organización ejecutora, pero esta actividad tiene un peso estratégico. La participación social en general y la gestión compartida en particular, al ser procesos de desarrollo de capacidades, requieren de un acompañamiento que puede prolongarse por largo tiempo. Además, en el actual momento este tema está en el centro de la atención del SERNAP, por lo que constituye algo políticamente sensible. Entonces, se deberían reforzar los mecanismos de acompañamiento y con respaldo del CRTM .De todos modos, el concepto de involucrar desde el inicio a los actores locales en los procesos de zonificación, planificación y gestión y de darles incluso la administración de los recursos constituye una buena orientación en la generación de capacidades.

Resultado 1.5. Desarrollar, implementar y consolidar oportunidades económicas sostenibles (ecoturismo, producción de artesanía, productos de bosque, etc.) en cuatro municipios y dos TCOs en el área de Piolo Lajas-Madidi-Apolobamba.

Análisis de la Actividades

PACT, FAM y CI trabajaron en el diseño del programa de conservación y desarrollo, el cual involucra a los municipios de Ixiamas, Rurrenabaque y San Buenaventura. Este programa fue transferido a la FAM luego de la decisión de alejamiento de PACT. A la fecha la FAM ha iniciado las actividades de presentación y consulta con los municipios de San Buenaventura, Rurrenabaque e Ixiamas, luego de la transferencia de recursos realizada por CI. Esta actividad representa un intento de involucrar a los gobiernos municipales en la promoción de iniciativas económicas para la promoción de la conservación a través del desarrollo económico.

De manera paralela el PCP ha iniciado la promoción de pequeñas actividades económicas: en Rurrenabaque se está involucrando paulatinamente el apoyo a algunas iniciativas productivas indígenas, especialmente con el Consejo Regional Tsimán-Mosetén; en Ixiamas y San Buenaventura CI y el PPD-PNUD financian un proyecto piloto de manejo palmeras.

En relación con el turismo CI ha avanzado de manera notable en los instrumentos para promover el turismo en la región y por esa vía fortalecer la protección de la biodiversidad y los recursos naturales. El Destino Verde es una expresión de ese avance, donde el pilar es la sostenibilidad económico-empresarial, socio-cultural y ambiental, para lo cual impulsa las siguientes acciones i) el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas operadoras ii) el monitoreo de la actividad turística basado en información y criterios técnicos y orientado a los servicios, el mercado y las prácticas iii) la promoción del destino iv) a aplicación de mejores prácticas empresariales

En cuanto a intervenciones más directas en turismo, el proyecto ha realizado las siguientes:

- A través de la ejecución de la OGD La Paz – Beni apoyó la elaboración de planes de negocios para 8 empresas operadoras de la región con la asistencia de 8 empresas consultoras especializadas. La metodología empleada es la adecuada, pues supera la tradicional capacitación que traslada al empresario a un aula para trasmitirle

"conocimientos" y le brinda en cambio una suerte de asistencia técnica a la medida de sus necesidades y a partir de los datos de su propia empresa.

El trabajo realizado mediante un grant a la Fundación OGD La Paz–Beni tuvo como limitación un insuficiente conocimiento previo de los precarios instrumentos de gestión de los empresarios seleccionados, quienes no brindaron la información necesaria para que los planes de negocios fueran verdaderamente tales. Asimismo, el seguimiento del PCP no parece haber sido el adecuado, pues dos empresarios operadores participantes afirmaron que luego de haber entregado su plan de negocios a revisión de los capacitadores, no volvieron a saber de ellos.[3] Esta deficiencia deberá ser salvada en esta segunda fase del PCP, cuando se brinde asesoría para la operativización de los planes de negocios

En general, los planes de negocios terminados en diciembre de 2007 no se aplicaron aun debido a problemas internos de las empresas: i) dificultades con el tema tributario, pues no logran obtener facturas por los alimentos que compran ni formalizan a la totalidad de su personal; ii) desconocimiento de su propia contabilidad, pues solamente un par de ellas tiene contador de planta, ya que la mayoría trabaja con contadores externos que les "cocinan" estados financieros que no conocen a profundidad, pero les sirven para cumplir con el fisco. En síntesis el trabajo se cumplió, pero el impacto será bajo.

- Asimismo, CI ha capacitado a 22 guías naturalistas en un curso intensivo tras el cual los participantes fueron certificados por la Prefectura del Beni. El hecho de que solamente 22 de los 32 inscritos fueran aprobados no es malo, pues corrige la práctica tradicional de certificar a todos los participantes, restando con ello credibilidad a la certificación. Este trabajo es el que mayor reconocimiento tiene en la zona tanto por parte de autoridades como de operadores y de los propios guías, que son el punto de contacto directo con los turistas. El impacto de esta capacitación es evidente, aunque no se pudo obtener información sobre la cantidad de capacitados que continúan trabajando en el rubro. Los guías valoran la capacitación recibida y sostienen que quienes la impartieron combinaron sus "saberes" locales con conocimientos científicos. Consideran que les cambió la mentalidad a tal punto que tienen una visión crítica del resto de los actores de la cadena [4]

- Se ha realizado un taller para introducir de manera adecuada las variables de turismo y ecoturismo en el Plan de Desarrollo Municipal de Rurrenabaque.

- Por otro lado, aunque las acciones principales se realizaron con anterioridad al actual PCP, la empresa comunitaria San Miguel del Bala ya alcanzó su punto de de equilibrio y cuenta con utilidades, fenómeno destacable si se tiene en cuenta que el ejemplo del que parte (Chalalán) recientemente tuvo que realizar ajustes en su flujo de ingresos pasados debido a deficiencias de los registros contables. Es importante señalar las causas del éxito de San Miguel:

[3] Grupo focal con operadores de turismo en Rurrenabaque.
[4] Grupo focal con guías turísticos

- ✓ Se trata de un proyecto bien conceptualizado como oferta ecoturística, [5]
- ✓ Tiene impacto en la biodiversidad, pues la fauna volvió debido a que los tacanas dejaron de cazar; a su vez, el avistamiento de animales constituye un atractivo, lo que implica la configuración de un círculo virtuoso.
- ✓ Ha contado con un monitoreo profesional por parte de una cooperante danesa, especialmente en la parte más difícil que es la comercial.
- ✓ Se trata de una TCO estable que se asienta sobre un área protegida y recibe por tanto diversos tipos de apoyo.

En este caso, el mérito de CI fue reproducir la experiencia de Chalalán con menos recursos y apoyándose además en aportes de otras instituciones (Programa de Pequeñas Donaciones PNUD-GEF y CARE). Es decir, se trata de una articulación exitosa, aunque requiere ser sostenida, pues al igual que cualquier emprendimiento puede decaer si carece de un mercadeo sistemático y de control de calidad, aspectos que todavía no pueden manejar los 35 socios por su cuenta, sobre todo porque a pesar del éxito, existen aún comunarios recelosos del usufructo de parte de su territorio. Asimismo, carecen de personal que hable inglés. El rol del PCP en esta iniciativa es de seguimiento al proceso de consolidación a través de apoyo técnico.

- La alianza de iniciativas comunitarias (San José, Chalalán, Mapajo, San Miguel) es muy reciente y requiere un seguimiento cercano que les proporcione asesoría en cometidos tan difíciles como la promoción internacional.

En la línea de conservación y desarrollo, CI se encuentra ejecutando varios proyectos con las comunidades que se encuentran en zonas de influencia de las áreas protegidas. Dos de ellos se operan a través de external grants y cinco de manera más directa aunque en coordinación con otros ejecutores-cofinaciadores. Estos últimos son:

- Producción de esteras en comunidades de la cuenca del Río Quiquibey; participan 100 mujeres que ya se dedicaban a esa actividad pero sin criterios de calidad, lo que incidía en los precios que podían negociar en el mercado y en el tipo de mercados a los que accedían. PACT elaboró un plan de negocios, pero el mismo no contenía un análisis del mercado. CI ejecuta directamente esta actividad a través de un técnico agrónomo de campo. El proyecto les brinda asistencia a la calidad (selección de insumos, dimensiones exactas), les proporciona herramientas básicas y los apoya en el acceso a mercados. Los primeros resultados son positivos, pues las mujeres han accedido a ferias como ExpoCruz y tienen en vista pedidos de empresas constructoras de Antofagasta. Junto con otros proyectos similares (jatatas), constituirán un fondo de acopio.

- Producción de Jatatas con 56 comunarios de la Asociación de Productores Integrales del Rio Quiquibey con el apoyo de la ONG Trópico, que se encarga de actualizar el plan de manejo elaborado con financiamiento del GEF II. La asociación proporciona a sus integrantes un servicio de pulpería (alimentos, útiles

[5] Respecto a estas virtudes, ver sistematización evaluativa del proyecto anterior de CI realizada por José Baldivia, donde también se prevenía sobre las limitaciones de los proyectos TES y Cebú.

escolares, insumos) a precio de costo más transporte, a cambio de paños de jatata pagados a mejor precio que los intermediarios que antes realizaban esta misma operación. A pesar de estas ventajas para los productores, la asociación logra utilidades de Bs. 3 por paño en Rurrenabaque y de Bs. 8 en Santa Cruz, donde se vende la producción. CI maneja el pequeño fondo de acopio, pero tiene dificultades para contar oportunamente con los recursos, lo que dificulta el trabajo en general. Con el plan de manejo que se está elaborando, se espera vender 12.000 paños por año.

- Producción de cacao silvestre Río en Quiquibey-Suapi donde participan 120 familias organizadas en una asociación con el apoyo de DESSBOL. La asociación es en realidad el brazo económico del Consejo Tsimán-Mosetén, que hasta el momento ha logrado pagar a sus afiliados a Bs. 800 el quintal (frente a Bs. 600 que pagan los rescatadores tradicionales) y vender a Bs. 1.200 el quintal a la empresa campesina El Ceibo, que es la principal acopiadora de la región. La producción es todavía pequeña, pero se están implantando nuevas parcelas con semilla de cacao silvestre en sistemas agroforestales donde los socios contarán con media hectárea cada uno. Con esa producción agregada el horizonte es vender directamente a mercados externos.

  Se trata de un producto de creciente demanda internacional, pero donde existen competidores con mucha experiencia y fuerte capital; por ello, sin desaprovechar oportunidades de exportación, lo más realista parece ser mantener e ir ampliado los acuerdos de comercialización con El Ceibo y otras empresas nacionales y sobretodo consolidar la asociación de productores de modo que i) cuente con capital de operaciones para pagar al contado y a igual o mejor precio que los demás acopiadores ii) tenga capacidad para destinar recursos para brindar asistencia técnica a los proveedores, pues se trata de un producto muy susceptible de ser afectado por plagas iii) tenga un sistema contable y administrativo al día y transparente iv) logre un buen acuerdo con los miembros de la comunidad que no participan en la asociación pero que son co-propietarios de la TCO. Si solamente una de estas condiciones no se cumple, el proyecto se verá en dificultades o fracasará. Si todas se cumplen tiene posibilidades de éxito.

- Producción de productos maderables y no maderables en Alto Colorado y Puente Yucumo con la participación de 56 familias, donde cada comunidad cuenta con 200 ha de tierras forestales, bajo la orientación del CRTM y busca eliminar la explotación descontrolada de madera para cuartoneros. En Alto Colorado se ha avanzado en la elaboración del plan de manejo y se está a la búsqueda de un socio estratégico privado propietario de un aserradero o comercializador para realizar el aprovechamiento conjunto de diversas especies. En Puente Yucumo se está tratando de hacer aprobar el plan de manejo y se ha avanzado en la interpretación de la Ley con la Superintendencia Forestal que no aceptaba el aprovechamiento de solamente 200 ha de cada socio (11.000 ha) cuando la TCO dispone de un total de 400.000 ha. El avance ha consistido en utilizar la figura de "adelanto de aprovechamiento". Más adelante se procederá a la búsqueda de socios estratégicos.

La madera puede ser un negocio rentable y generar beneficios importantes a todos los actores de la cadena; sin embargo, es una actividad complicada y que requiere de fuertes inversiones para llegar al mercado. En el camino han quedado experiencias fracasadas y de gran conflicto entre empresarios y comunarios, pues se plantean dificultades de acceso por lluvias fuera de temporada, fallas en la maquinaria que normalmente es usada pues la nueva en demasiado cara, desacuerdos en el pago a la mano de obra o en el valor y calidad de la madera derribada, insuficiente cantidad de madera del mismo tipo y calidad, dificultad de comercializar especies no conocidas suficientemente en el mercado. Todo ello supone actores comunales con capacidad de negociación y con visión empresarial, factores que todavía están ausentes en el proyecto.

- Carpintería en la comunidad Paraíso en beneficio de 12 familias que cuentan con áreas forestales y que luego de la aprobación de su plan de manejo proveerán madera a la asociación de carpinteros de Rurrenabaque, la misma que contará con un secador solar y capacitará a sus proveedores en el manejo de las máquinas y herramientas. Las familias proveedoras guardarán algo de la madera para su propia carpintería, la misma que fue equipada por CI antes del inicio del PCP y que no funciona aún debido a la falta de un generador de energía.

  El proyecto que monitorea directamente el CRTM es complejo, especialmente para quienes desean operar la carpintería, pues se trata de un trabajo muy especializado, en el que los carpinteros logran alcanzar la categoría de maestros tras varios años de trabajo en calidad de ayudantes o aprendices con muy bajos salarios. No será fácil la capacitación de gente sin experiencia que además reclamará ingresos por lo menos equivalentes a los jornales desde el momento en que dediquen su tiempo a este trabajo; el tiempo, a su vez, no puede ser parcial pues la carpintería no sería sostenible ni podría pagar la reposición de herramientas que se deterioran con mucha rapidez.

  La asociación compradora de la madera y capacitadora tiene un interés legítimo: acceder a madera seca en las cantidades moderadas que necesitan, pues enfrentan un mercado que ofrece solamente elevadas cantidades. A su vez, tendría menos necesidad de proporcionar "anticipos" a los taladores de madera.

En estos proyectos, aunque existe una distribución interinstitucional de las responsabilidades, el técnico de CI es el que se encuentra más involucrado en el seguimiento debido a su presencia física en la zona y a su experiencia de relacionamiento con todos los actores locales.

Finalmente, CI opera de manera terciarizada dos proyectos de manejo de palmeras Uno en Apolo-Guanay y otro en San Buenaventura-Ixiamas. Estos proyectos son:

- A través de la ONG RENACE, con el cofinanciamiento de la Fundación PUMA se ejecuta en Apolo el proyecto de fortalecimiento de la Empresa Comunitaria de Irimo para la comercialización de derivados del Majo, una palma que produce un racimo del cual se puede extraer tanto aceite para la farmacopea y la estética, como

leche para la fabricación de helados. Se trata de 40 familias asociadas que están trabajando en la segunda fase de un proyecto que ya tuvo apoyos anteriores y que cuenta con un importante equipamiento para una industria artesanal. Tiene los siguientes componentes:

- Apoyo a la organización de la empresa comunitaria
- Planificación del manejo forestal de 4.000 ha que conforman la mancha principal de majo.
- Producción de aceite y leche de majo (en principio para helados)
- Conservación y plan de manejo básico
- Comercialización de los productos (los helados, en principio en Guanay y luego en Caranavi)
- RENACE ha elaborado un plan de negocios preliminar, que debe ser llevado a diseño final, especialmente en el estudio de mercado.

El proyecto está introduciendo paulatinamente los helados de leche de majo en los mercados en expansión en Guanay y Caranavi y los aceites en La Paz; sin embargo, debe considerar los siguientes elementos de alta sensibilidad: i) la farmacopea se está inclinando por otros aceites de palma más posicionados o de cualidades más reconocidas, como el de copaibo ii) los helados deberán enfrentar la competencia de grandes empresas urbanas que llegan con su oferta ii) el estudio de costos debe reconocer la totalidad de mano de obra empleada no sólo en la producción, sino también en la recolección de los frutos y en la comercialización. No hacerlo así desanima o divide a los participantes, al no ver remunerado su esfuerzo individual iii) a pesar de lo anterior, el precio de venta debe ser competitivo con la oferta industrial que tiene economías de escala y por tanto es de precio bajo y de buena calidad iv) el plan de negocios debe ser realizado por personas expertas, pues tratándose de un proyecto relativamente grande (aunque la inversión de CI es pequeña), el fracaso puede ser destructivo de la organización.

Este proyecto se orienta a una forma propiedad colectiva o cooperativa, donde los activos (las manchas de majo, las instalaciones y los equipos) serán de la asociación. Ello tiene su complejidad, pues requiere un grupo fuertemente unido y sin tendencias al individualismo y a la acumulación familiar. Quiere decir que puede ser muy complicada la administración de los bienes, el mantenimiento y la reposición de equipos sumamente fungibles. Es decir, se trata de un proyecto muy diferente de aquellos como el de jatatas o esteras, donde cada socio o cada familia puede identificar de manera perfectamente diferenciada el producto de su trabajo y cobrar por él y donde lo colectivo es solamente la comercialización y los gastos que ella conlleva.

- A través de la ONG CEATA se está ejecutando un proyecto de aprovechamiento integral de las palmeras en el Madidi. Ha concluido su primera fase de investigación rigurosa de la utilización de seis variedades de palmeras para la fabricación de alimentos (aceites, harinas, leche). También ha elaborado 3 planes de manejo comunal de las palmeras y 10 de manejo familiar, aunque existe un potencial de 45

comunales y 200 familiares. Debe continuar con i) los procesos de transformación comercial, pues ya se han efectuado los experimentales con los equipamientos necesarios iii) realizar el mercadeo v) constituir la empresa.

El proyecto es muy parecido al que ejecuta RENACE en Apolo aunque ha puesto mucho más énfasis que aquel en la investigación química y en el desarrollo de los productos; por ello mismo ha trabajado poco con las organizaciones matrices de las comunidades. El trabajo realizado es de calidad y desde el punto de vista de la oferta tiene posibilidades de éxito. Resta probar la viabilidad económica del negocio dada la escala de la producción, elaborar un plan de negocios que contemple las características del mercado y definir el carácter de su organización.

CEATA ha llegado a la conclusión de que en este rubro no es posible plantearse una empresa comunal o asociativa, pues no habría una producción garantizada y de calidad uniforme pero se tendría casi la obligación de adquirirla de los comunarios. Asimismo, los equipos no serían mantenidos ni repuestos, debido a la fragilidad de la organización. Por ello se está planteando la organización de una empresa privada bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada con cuotas de capital derivadas de aportes monetarios o en especie concretos. CEATA sería un socio de esa empresa y en tal virtud propone recibir los equipos en calidad de fideicomiso o leassing para pagarlos en un plazo determinado.

Los puntos de vista de CEATA sobre la organización son realistas, pero requieren recaudos i) el fideicomiso, leassing o la forma de pasivo que quiera adoptar la empresa debe incluir no sólo las maquinarias y equipos, sino el intangible de conocimiento que se ha desarrollado y que fue pagado por el PCP y proyectos anteriores ii) puede ser muy difícil que las comunidades involucradas acepten un figura tan moderna como la planteada, especialmente en un contexto en el que se entiende que los recursos de las ONGs y de la cooperación internacional les pertenecen.

El trabajo de investigación química (producción de aceites y derivados) y de manejo del recurso (diseño de cosechadoras, y otras) constituye una experiencia valiosa en gestión de conocimientos. PACT no parece haber reparado en estos procesos que ciertamente podrían haberse fortalecido a partir de un apoyo con aprendizaje-investigación participativos. Estas experiencias en el manejo de los recursos naturales abren un espacio para que el Objetivo 4 pueda recuperar experiencias y entregar los productos esperados.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA para este resultado establece que al final del primer año se debía haber completado una evaluación para identificar el potencial del ecoturismo para Apolobamba. Al presente el proyecto tiene identificado el potencial del ecoturismo de la región y cuenta con una propuesta metodólogica de seguimiento continuo a los impactos del turismo en el destino Rurrenabaque, documento que constituye i) un diagnóstico socio-económico de la región ii) una línea de base referida al turismo iii) un inventario completo de los programas y

proyectos relacionados al desarrollo turístico de ese destino y de sus impactos esperados iv) una aproximación evaluativa de esos programas y proyectos y v) una metodología para efectuar el seguimiento a los impactos del turismo.

Por otro lado, se ha elaborado varios instrumentos: i) un Manual de las Mejores Prácticas del Turismo como orientación a todos los actores, desde los operadores hasta los entes de promoción, normatividad y regulación ii) un modelo de monitoreo del turismo, tanto en lo que se refiere a los flujos de visitantes, como a la calidad de los servicios iii) un manual de guías de turismo iv) un manual para gerentes de empresas operadoras, que se refiere a aspectos contables, de marketing, elaboración de planes de negocios y temas de medio ambiente y conservación; producto didáctico, con ejemplos referidos a la actividad turística.

Finalmente, el modelo de Destino Verde desarrollado constituye un diseño práctico de cómo se debe gestionar el turismo en zonas vinculadas a áreas protegidas; es decir, se orienta no solamente a ser aplicado en Pilón Lajas, sino a servir de modelo a destinos parecidos

- El segundo indicador del POA establece que al finalizar el primer año se debe contar con una estrategia de intervención que permita la co-inversión en proyectos económicos en la zona. La estrategia existe como un modelo empírico que consiste en apoyar actividades que los beneficiarios ya conocen, para cualificarlas y potenciarlas, está siendo ejecuta por CI y consiste en un grupo de cinco proyectos destinados a los indígenas del CRTM que fue generado por PACT en la apuesta de lograr resultados con pequeños financiamientos ($us 50.000 del PPD y $us 40.000 de CI, pero de ese monto solamente $us 30.000 del FPF y $us 10.000 de CI tienen como destino el apoyo directo a las iniciativas, pues el saldo se destina al fortalecimiento institucional y al pago del apoyo técnico). Es decir, se trata de recursos demasiado pequeños para emprendimientos que tardarán en alcanzar una fase comercial sostenida. Por otro lado, CI opera de manera terciarizada dos proyectos productivos de mayor envergadura bajo la orientación de manejo sostenible de los recursos naturales y siempre mediante la estrategia de co-inversión.

- Al término del segundo año se debería tener una definición de los modelos asociativos empresariales que estén de acuerdo a las características culturales, étnicas, sociales y económicas. El modelo existe en lo fundamental y consiste en la formación de grupos de interés dentro de las comunidades, con un enfoque de valorización de los recursos del bosque (madera, chuchío, jatata) lo que es un aporte significativo a la concientización social respecto al valor de los recursos maderables y no maderables. Desde el punto de vista de la conservación, son una herramienta muy importante para un manejo sostenible.

- Finalmente, el POA establece que al finalizar el cuarto año se habrán fortalecido 5 iniciativas económicas amigables con la conservación que funcionan de manera autogestionaria.

Las iniciativas en operación son en realidad 6. En general todas, con excepción de la carpintería, se insertan en actividades que los indígenas y comunarios ya realizan normalmente y, con la asistencia técnica adecuada, están logrando que accedan a mejores mercados con una oferta de mejor calidad.[6] En este sentido, incluso si los proyectos fracasan como organizaciones de negocios, no se producirán graves problemas, pues en el peor de los casos los beneficiarios seguirán haciendo lo que siempre hicieron con algo de mejor calidad y conocimiento del mercado.

Sin embargo, se hace difícil que estos emprendimientos puedan consolidarse como unidades de negocio en marcha y con rentabilidad en lo que queda del proyecto, debido a que: i) virtualmente no existe negocio que supere el punto de equilibrio de manera sostenida (no accidental) antes de tres años; peor aun tratando de pequeños emprendimientos que carecen de economías de escala ii) no se ha trabajado en el fortalecimiento de las asociaciones como unidades de negocio y aunque ello es explicable porque primero había que desarrollar el concepto y probarlo, es evidente que estas unidades no podrían marchar solas a la finalización del PCP; es decir, el resultado previsto estaba sobredimensionado al plantearse la consolidación iii) los planes de negocios o no existen todavía o no se plantean en toda su dimensión el problema de la pequeña escala de los emprendimientos, hecho que dificulta su capacidad en unos casos para soportar todos los costos fijos, administrativos y de reposición y en otros de competir en un mercado que no siempre reconoce la calidad y se guía por el precio. Aunque el rol de CI es solo de contraparte en estas iniciativas, se encuentran contabilizadas entre sus emprendimientos apoyados y ello la convierte en co-responsable de su destino final.

El PCP no ha tenido problemas en desarrollar las actividades referidas a la elaboración de diagnósticos e instrumentos para la operación del turismo. Es más, ellos parecen ser adecuados y de gran calidad técnica, realizados en todos los casos mediante procesos de terciarización a empresas o consultores especializados. La duda sobreviene cuando se trata de identificar a los actores que deberán operar esos instrumentos:

- Existe un preacuerdo con el municipio para que se haga cargo del monitoreo luego de probar y capacitarse en el uso del sistema, cubriendo los costos de operación del personal; sin embargo, no tiene la capacidad operativa para ello.
- El municipio de Rurrenabaque parece bastante involucrado, los otros, donde se producen las mayores amenazas ambientales, todavía carecen de una visión del tipo de turismo que quieren desarrollar.
- Parece necesario un trabajo más consistente con los operadores de turismo que mantienen su desconfianza porque obviamente tienen prácticas poco adecuadas y no tienen recursos para invertir en mejoras.
- Es necesario mejorar el seguimiento y dar explicaciones a los operadores que se sienten abandonados por quienes los capacitaron.

[6] Grupo focal con participantes en iniciativas económicas

- En los proyectos ecoturísticos y en general de iniciativas económicas comunitarias está demostrado que es fundamental: i) contar con un concepto o producto en verdad vendible (no sirven los buenos experimentos técnicos o alimenticios) ii) mantener un monitoreo y seguimiento directo, permanente, cercano y con calidad técnica (iii) en general todos los proyectos posibles en estos contextos tienen el problema de que carecen de economías de escala y son muy sensibles a los costos y los precios (salvo que el concepto sea excepcional como en San Miguel del Bala); en ese sentido requieren de estudios profesionales iv) los estudios mencionados (que deben realizados en campo) aunque son costosos en relación al tamaño de los proyectos.

Desde el punto de vista ambiental, todos los proyectos están en línea con la conservación de la biodiversidad, aportando con técnicas e instrumentos que apoyan la gestión de los recursos naturales. Sin embargo, los beneficiarios están todavía en una etapa inicial (en particular los indígenas), y requieren sobre todo un apoyo y seguimiento en el ámbito organizacional. Ello es vital en lo que queda del PCP y sobre todo en una estrategia de salida del proyecto, puesto que será un reto lograr la sostenibilidad en el tiempo que queda. Lo ideal será de identificar un aliado (o varios) con voluntad de retomar las iniciativas y asegurar un seguimiento a los procesos productivos y organizacionales antes del final del proyecto.

Resultado 1.6. Intercambio y sistematización de las experiencias generadas con miembros del consorcio, actores locales y el equipo técnico del Paisaje 1 y contribuyendo al intercambio y aprendizaje del PCP.

Análisis de las Actividades

El trabajo con PMOTs ha sido un proceso de aprendizaje e intercambio a nivel de los ejecutores del PCP (principalmente CI, FAM y FAN). El aporte de las experiencias del Paisaje 1 se podría rescatar a través de la sistematización de estos procesos y el intercambio con el Paisaje 2. Este proceso se ha venido llevando a cabo en alguna medida a pesar de que PACT no aportó significativamente. Por su naturaleza en términos de aprendizaje e intercambio de experiencias este Resultado está estrechamente relacionado con el objetivo 4 y eventualmente su seguimiento y orientación podría ser directamente gestionado en el marco de dicho objetivo.

Se han sistematizado varias experiencias, algunas de ellas muy ricas y de calidad técnica, pero no parecen haber sido discutidas y difundidas suficientemente. La propia sistematización del Destino Verde, parece todavía incompleta, pues no refleja toda la riqueza del material de guías, cursos, metodología y conceptos desarrollados ni recoge todas las limitaciones prácticas del trabajo realizado, como las que se resaltan en el presente informe. Finalmente, es importante que los intercambios de experiencias se puedan expresar en aplicaciones prácticas, algo que el PCP debería fomentar.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA establece "2 experiencias sistematizadas de gestión en el ámbito municipal hasta septiembre de 2008". Existen las experiencias sistematizadas y el indicador se cumplió; sin embargo, no se ha monitoreado la

aplicación práctica de los aprendizajes e intercambios aunque es obvio que varios de ellos han tenido efectos directos en el trabajo de campo, como en los PMOTs donde se han generado modelos que fueron aplicándose en una u otra medida en el trabajo de campo. Esta vinculación entre aprendizaje y aplicación del aprendizaje es fundamental para generar una dinámica de interés y retroalimentación entre los participantes del proceso.

En general las actividades previstas en este resultado están encaminadas hacia el logro del resultado. Sin embargo, es importante que los aprendizajes logrados retornen a la práctica de terreno de manera ni queden como "compartir" experiencias, sino quesean aplicadas generando un ciclo de retroalimentación. Esto implica metodologías que ayuden a la generación de análisis reflexivo y crítico que no existieron.

Por otra parte, el Resultado apoya indirectamente a la consecución del objetivo 1 y es más acorde con el objetivo 4 que es "Promover el manejo de conocimiento, aprender e innovar sobre el desarrollo económico sostenible y la conservación de la biodiversidad en el CAM." Más allá de la afinidad lógica del resultado al objetivo, su ubicación dentro del Objetivo 1, liberó al responsable del objetivo 4, descuidado estos procesos de aprendizaje a los que de otra manera probablemente habría prestado mayor atención.

Recomendaciones

Para el resultado 1.1.

- La planificación territorial promovida debería constituirse en una pieza fundamental y transversal a lo largo del proyecto. (Desarrollo e implementación en Objetivos 1 y 2, establecimiento de normativas nacionales y departamentales en el Objetivo 3, desarrollo de conocimientos e intercambio de experiencias en el Objetivo 4, difusión y educación en el Objetivo 5. Por tanto, el proyecto debería plantearse la necesidad de un mecanismo de articulación y definir un equipo técnico para llevar adelante este proceso con enfoque transversal (al interior del PCP) e integral (en su operativización).

- El Objetivo 4 del proyecto es estratégico para el aprendizaje, desarrollo e intercambio de experiencias emanadas del trabajo con PMOTs y OT. Es importante recuperar esta experiencia para lo cual el trabajo en el Paisaje 1 debería reforzar la sistematización de sus experiencias a manera de generar elementos para el debate e intercambio de conceptos y experiencias al interior y exterior del equipo.

- Se debería concentrar esfuerzos para desarrollar acciones integrales en municipios seleccionados y utilizar el PMOT para articular en los grupos locales las iniciativas de conservación y desarrollo. Es decir, evitar desarrollar solamente "proyectos estrella" sin complementar con PMOTs (caso Santa Rosa y Reyes) o no llevar adelante PMOTs aislados de las principales preocupaciones municipales y del desarrollo local. El personal del proyecto debería analizar, debatir, ajustar y adoptar un enfoque integral de intervención.

- Es cierto que el PMOT podría también promover intervenciones degradadoras y con respaldo social por el resultado económico que pueden generar, pero aun así es importante que exista más apertura hacia iniciativas desarrollistas de alto riesgo para ver la manera de no sólo lograr minimizar los impactos ambientales, sino también de lograr que los actores locales utilicen efectivamente las herramientas de planificación propuestas. De lo contrario, las acciones se harán independientemente de lo que diga el PMOT y probablemente con mayores impactos ambientales.

- El desarrollo de los PMOTs se lleva a cabo casi con exclusividad por los técnicos de CI. A pesar de las limitaciones de todos los municipios, es importante que se analice los mecanismos a través de los cuales se puede desarrollar capacidades de planificación y seguimiento en los municipios abordados. Uno de ellos podría ser el de los fondos concursables que tiene la FAM para capacitación y asistencia técnica en su programa FOCAM.

- En los municipios de Santa Rosa y Reyes, en el marco de las áreas protegidas municipales, debería promoverse el trabajo conjunto entre ambos municipios, pues ello es fundamental para generar capacidades en el sector menos adelantado (Reyes), pero también para que en el futuro se asegure una gestión sinérgica, coordinada y consensuada que garantice la conservación de los ecosistemas, su funcionalidad y continuidad en ambas áreas.

Para el resultado 1.3.

- Fortalecer las actividades en los municipios de mejor respuesta y mayor interés y estabilidad de las autoridades, como Reyes y Santa Rosa, tratando de complementar el proceso de las APs municipales con planificación territorial (PMOTs) y de intercambio de experiencias a nivel horizontal entre ambos municipios en el ámbito de la gestión de sus áreas protegidas.

- Dado que la elaboración de documentos como los PDMs y los PMOTs se encuentra en su fase de conclusión, el PCP debería intensificar su apoyo orientador en temas que reúnan la doble característica de ser de gran interés de las autoridades e importantes para la protección del biodiversidad, para tratar de incidir positivamente en ellos.

Para el Resultado 1.4.

- Acelerar al máximo los procesos consolidar las primeras experiencias prácticas de gestión compartida, debido a que i) no existen experiencias significativas en otros lugares del país y el PCP puede ser pionero en este ámbito que está considerado una política del SERNAP; ii) la gestión compartida es un proceso social con importantes exigencias a nivel del desarrollo de capacidades y por tanto requiere de un largo acompañamiento durante la implementación y que debe realizarlo el PCP en el tiempo que le queda (dos años o menos).

- Además de ser un resultado fundamental en el logro del objetivo, la gestión compartida es estratégica al estar directamente vinculada una política prioritaria del

SERNAP. Por ello sería importante que el proyecto analice las metas y procesos que están en curso, definiendo un plan de seguimiento específico, fortaleciendo la capacidad de hacer un seguimiento regular y asegurando el respaldo del CRTM y el compromiso de la Reserva.

Para el Resultado 1.5.

- Trabajar en la organización de las unidades de negocio, lo que supone una presencia casi cotidiana con los grupos para una capacitación-asistencia técnica a la medida de las necesidades de cada uno (prescindir de los talleres en aula). Si ello no es posible por razones presupuestales, buscar desde ahora instituciones que puedan continuar con el soporte adecuado más allá de la vida del PCP o, finalmente, bajar la meta de la consolidación y plantearse solamente que los indígenas y comunarios harán lo que siempre hicieron con más calidad. En el caso de la carpintería esta relativización no existiría.

Para el Resultado 1.6

- Reforzar los procesos de difusión de las experiencias sistematizadas entre diversos niveles de público meta.

- Desarrollar los procesos de aprendizaje e intercambio complementando con metodologías que facilitan la generación de análisis reflexivo y crítico, así como la aplicación en la práctica de los ajustes que se consideren pertinentes.

Conclusiones sobre el Objetivo 1

El avance se ha visto afectado por la inestabilidad política-institucional, sobre todo a nivel de municipios. A pesar de los contactos con la Prefectura de La Paz, se evidencia que la misma no tiene claridad sobre su forma de intervención en esta materia ni cuenta con personal capacitado y estable, por lo que se debería insistir en apoyarla en aspectos de implementación del PLUS y la relación de éste con los PMOTs. Si bien la Prefectura de La Paz ha lanzado la promoción del destino turístico del Norte del departamento, es evidente que no se trata de un trabajo sostenido, por lo que parece necesario dotar a esta instancia departamental de instrumentos para hacerlo.

Por otro lado, el ordenamiento territorial se constituye cada vez más en una poderosa herramienta en la planificación para el desarrollo y la conservación. La diversidad de formas de realización de los planes, así como los diversos niveles en que se formulan y aprueban hace difícil su articulación. El PCP tiene in rol importante como facilitador en la medida que aborda esta temática, desarrolla experiencias piloto y busca capitalizar las experiencias, aunque todavía requiere consolidarlas. Esto último en relación a la debilidad evidenciada del Ministerio de Planificación del Desarrollo y sus instancias encargadas del OT. A falta de un ente gubernamental nacional coordinador, se podría apoyar el nivel Prefectural y consolidar el trabajo de grupo que se ha venido desarrollando para continuar con la discusión y profundización de los aspectos técnicos y estratégicos de la planificación territorial. Este grupo de trabajo puede ser un importante aporte al Objetivo 4.

A fines de febrero de 2008, este objetivo tenía un saldo por ejecutar en costos directos $us 390.183, es decir, había ejecutado casi el 70% de su presupuesto de gastos directos, por lo que no tiene margen para cambios significativos ni parecen tampoco ser necesarios; se trata más bien de ajustes y estrategias de mayor concentración. La excepción puede ser la necesidad de dotar a los emprendimientos económicos de una organización de negocios de tipo empresarial (así sean asociaciones), pues ello puede requerir la presencia en campo de una persona o institución especializa en este trabajo. (tenía para ello en febrero un saldo de $us 172.070 en la línea de subcontratos o grants, que bien pudieran tener en parte ese destino) Obviamente, ello es válido solamente si se quiere consolidar esos emprendimientos, pues existe la alternativa de buscar solamente incidir en el mejoramiento de los ingresos de las familias involucradas, meta que ya se está logrando y es muy probable que se logre más aún hacia la finalización del proyecto,

En general el Objetivo 1 está bien encaminado a alcanzar los indicadores formulados en el sistema de monitoreo y evaluación. De hecho, solamente las nuevas áreas protegidas municipales de Santa Rosa y Reyes cubrirán de sobra los indicadores 1 y 2 de dicho sistema, aunque debe avanzarse todavía en los acuerdos de gestión y/o co-gestión. La medición más difícil será sin embargo la de cobertura de bosque.

Respecto a los Indicadores de USAID las metas establecidas por USAID se encuentran en la siguiente situación:

- las hectáreas bajo manejo mejorado: en 2007 existen ya 1,017,629 debido a que este año se sumó el aporte del Paisaje 1 con las 616,453 ha del área protegida municipal de Pampas del Río Yacuma.

- El número de normas o acuerdos que promueven la conservación y manejo de los recursos naturales, debían ser 5 durante el 2007 y el Paisaje logró 8 i) tres convenios con los gobiernos municipales de Ixiamas, San Buenaventura y Rurrenaba para desarrollar PMOTs que incorporan los recursos naturales ii) dos acuerdos con la Central de Pueblos Lecos de Apolo y la TCO Uchupiamonas para una zonificación que integre el manejo tradicional con la conservación iii) un acuerdo con la TCO Tacana para la consolidación y administración del proyecto ecoturístico Caquiahuara en el Parque Nacional Madidi iv) dos convenios con las Municipalidades de Santa Rosa y Reyes para establecer las bases técnicas y administrativas de las áreas protegidas de Pampas del Rio Yacuma v) una propuesta de modificación de Ley de Turismo discutida con el Viceministerio de Turismo y miembros de Congreso Nacional, sometida a consideración de la Asamblea Constituyente.

- El número de personas que reciben asistencia técnica en manejo y gestión de los recursos naturales se programó en 307 para el 2007 para todo el proyecto y el Paisaje 1 alcanzó a 949 personas, considerando 21 guías capacitados, 28 empresarios privados y comunitarios en planes de negocios, 700 en zonificación y uso de tierra y 200 en manejo de recursos naturales y biodiversidad.

- No se está cumpliendo el indicador relativo al número de hectáreas que muestran condiciones biofísicas mejoradas aunque se debe considerar que la recuperación de ecosistemas es un proceso muy complejo y que toma mucho tiempo.

Recomendaciones para el Objetivo 1

- Fortalecer el grupo de trabajo (comunidad de aprendizaje) en torno a la planificación territorial y la conservación de la biodiversidad, incluyendo no sólo a los técnicos del Consorcio, sino también a representantes de los beneficiarios (TCOs, Municipios, Prefectura) y otras organizaciones que vinculadas en este ámbito.

- Insistir en identificar, fortalecer y articular los diversos niveles de la planificación territorial del Paisaje (ej. los PGTI de las TCO con los PMOTs municipales y eventualmente el Plus Departamental) para asegurar su integralidad y evitar productos poco articulados.

- Reforzar el trabajo con la Prefectura de La Paz, orientándolo a apoyar el desarrollo del componente Recursos Forestales y de la Biodiversidad que se encuentra en su Plan de Desarrollo, el mismo que debe ser ejecutado por la unidad de Recursos Naturales que tiene una gran fragilidad técnica y operativa. El trabajo con esta unidad debería servir para introducir además en la preocupación prefectural el descuidado tema del ecoturismo en la zona del Pilón Lajas-Madidi. El trabajo del PLUS y los PMOTs son una buena oportunidad para un acercamiento con esta Prefectura, donde existe buena receptividad tanto a CI como a USAID.

- Existen oportunidades para utilizar las experiencias desarrolladas en el Paisaje 1 (y Paisaje 2) en procesos de aprendizaje e intercambio, destacando: i) el desarrollo de metodologías para incorporar elementos de conservación y biodiversidad en los PMOTs y PDMs ii) experiencias en investigación participativa en el manejo de recursos naturales (proyectos de CEATA y del CRTM), los que podrían alimentar la funcionalidad y productos del objetivo 4.

- Concentrar esfuerzos en reforzar la organización de negocios de los grupos involucrados en actividades productivas y de ecoturismo.

- Concentrar esfuerzos en municipios donde los avances son más ágiles y donde se puedan articular los instrumentos de planificación territorial con acciones de conservación y desarrollo incidiendo así en el tratamiento sostenible de las principales iniciativas económicas y de desarrollo de los municipios.

- La concreción del AP de Santa Rosa y el avance en igual cometido en Reyes, con un fuerte consenso de autoridades, ganaderos y población en general, constituye un éxito sin precedentes del PCP y es una consecuencia del posicionamiento de CI en la región como entidad solvente en temas ambientales. Ello genera dudas sobre la conveniencia de una terciarización total, que la aleje de los actores locales, por lo que es recomendable discutir los límites de esa decisión.

Objetivo 2. Fortalecer la gobernabilidad local participativa, incrementar las actividades económicas y mejorar la conservación de la biodiversidad en el Paisaje Amboró y Carrasco.

Resultado 2.1. Planificación Territorial mejorada y armonizada con instrumentos de planificación de diferentes niveles (planes de manejo AP, Planes Departamentales de Desarrollo, PMOTs) con enfoque de conservación.

Análisis de las Actividades

La planificación integral que articula los PMOTs, PDMs para la conservación y uso sostenible de los RR.NN en el ANMI y área de influencia del APA se está desarrollando con eficacia con actores clave en 4 de los 9 municipios previstos, en función a una evaluación de prioridades de conservación y vulnerabilidad así como de condiciones institucionales que fue llevada a cabo en los municipios previstos originalmente.

Se trabaja en los municipios de la zona sur del Parque Amboró y no en las del norte a partir de la mencionada evaluación, pero también por la funcionalidad logística, los avances ya desarrollados en Comarapa y Mairana, así como limitaciones financieras. No obstante, se están realizando gestiones para trabajar con el Municipio de Buena Vista en la zona norte del APA.

El Plan de Manejo del PN y ANMI Amboró está desactualizado. El proyecto ha elaborado el documento "Bases técnicas para la zonificación del ANMI Amboró"; sin embargo, el contexto político del SERNAP ha determinado que la relación con el Parque se reduzca y se concentren los esfuerzos en los Municipios.

Como parte de la identificación de objetos de conservación y para la ejecución de acciones de manejo sobre recursos estratégicos de biodiversidad, se cuenta con tres documentos trabajados en forma participativa para ciertas comunidades de los municipios de Samaipata (Barrientos) y Comarapa (Chontal y Tunaspampa). Por otro lado, adicionalmente a la planificación del proyecto, se ha elaborado una línea base de áreas protegidas departamentales. Las acciones prioritarias de Ordenamiento Territorial, relacionadas con conservación en el ANMI, ejecutadas son:

- Elaboración del documento Componente de Biodiversidad del PMOT de Pampagrande, que forma parte del PMOT de ese municipio y fue trabajado de acuerdo a convenio entre el gobierno municipal, FORTEMU y FAN
- Plan Municipal de Ordenamiento Territorial del municipio de Pampagrande elaborado por FORTEMU (Prefectura de Santa Cruz) que incorpora el componente de biodiversidad. Plan aprobado por el Concejo Municipal.
- Diagnóstico del Plan de Desarrollo Municipal de Comarapa desarrollado en el marco del PMOT y validado por los actores locales. (Falta la estrategia de desarrollo, que juntamente con el diagnóstico conformará el Plan de Desarrollo Municipal de Comarapa).
- Documento de Sistematización de la implementación del PMOT para los municipios de Comarapa y Mairana.

- Reglamento para la implementación del PMOT Municipal en Mairana.
- Propuesta para la elaboración del Plan de Manejo Integral de las cuencas de San Isidro y de El Chape que será ejecutado con fondos de Mac Arthur y del PCP.
- Planes de Ordenamiento Predial Comunal de las Comunidades Capilla y La Jara, que están concluidos aunque resta la aprobación de la Superintendencia Agraria.
- En el marco de la implementación del POP de Capillas se está ejecutando el Proyecto agroforestal y se ha elaborado una normativa comunal.

Esta actividad tiene importantes avances, habiéndose desarrollado de manera flexible (ajustándose a las nuevas demandas locales y en algunos casos haciendo más de lo que estaba previsto). Se ha actuado con acierto al identificar municipios y comunidades donde efectivamente se puede desarrollar el trabajo y sobre todo establecer una alianza con las organizaciones sociales y entidades públicas (Municipios y Prefectura) para el desarrollo del proyecto. Se evidencia la presencia de FAN en el terreno a través de sus técnicos locales, quienes por lo general tienen buena relación con las autoridades y técnicos de las alcaldías.

En la estrategia de comunicación para contribuir al cambio de actitud de las personas hacia la conservación del ANMI en los municipios del Sur del APA se han desarrollado las siguientes actividades:

- 47 programas radiales ejecutados en el municipio de Pampagrande, 35 en Comarapa y 13 en Mairana.
- 3 cartillas de tres municipios del Plan de Ordenamiento Territorial editadas y en un municipio socializada. (pendiente difusión cartillas PMOT Pampagrande)
- Un Almanaque ecológico 2007 editado y difundido
- Un video de experiencias productivas en etapa de edición (ya realizadas las tomas de campo).

La actividad comunicacional tiene un avance importante y se aprecia calidad en los productos. La cartilla sobre el "Plan Municipal de Ordenamiento Territorial de Mairana (PMOT)" es sencilla y didáctica y en los programas radiales existe originalidad en la forma de presentar los temas, lo que los hace atractivos para la población rural. En esta materia, sería necesaria una articulación más estrecha entre los equipos de comunicación de CI, TROPICO y FAN a fin de rescatar experiencias exitosas y capitalizar las lecciones aprendidas.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA señala que la gestión municipal participativa y concurrente en 9 municipios del área de influencia del APA debe articular instrumentos de planificación territorial a diferentes niveles para el logro de la conservación de la biodiversidad y el manejo sostenible de los RR. NN. El PCP está encaminado al logro del resultado y el indicador es adecuado y suficiente para calificarlo.

  En términos de calidad, el trabajo ha sido apropiado, puesto que el verdadero poder de la gestión territorial radica no sólo en la implementación de la planificación, sino

también en su articulación de los diversos niveles. FAN ha trabajado sistemáticamente no sólo hacia el desarrollo de estos instrumentos, sino también hacia la articulación de los mismos en sus diferentes niveles, desde POPs Comunales, PMOTs y PDMs, Plan de Manejo del Parque Amboró (aunque desactualizado)y coordinación con la Prefectura.

En términos de cantidad de procesos desarrollados, el indicador establece 9 municipios articulando los instrumentos de planificación. El PCP logró actuar en sólo 4 municipios (uno más está previsto incorporar) y en ellos ha logrado articular sólo algunos de los niveles de la planificación territorial; ello no debe considerarse un incumplimiento, puesto que cada municipio tiene su propia dinámica y condiciones sociales que determinan la posibilidad de llevar adelante las acciones. En este caso, el proyecto ha intervenido en los espacios donde esperaba lograr avances. El caso más completo es el del Municipio de Comarapa, donde las condiciones políticas, ambientales y sociales han permitido el desarrollo y articulación de varios niveles.

De todos modos, el indicador fue demasiado ambicioso, estableciendo que nueve municipios del APA estarían involucrados en este proceso. Dos municipios con diversos niveles de planificación territorial (POPs Comunales, PMOTs y PDMs, Zonificación APA) sería ya adecuado y 3 ideal. En este contexto. el trabajo del Paisaje 2 está bien encaminado.

La planificación territorial en la manera en que se ha desarrollado (participativa y en diversos niveles: POPs comunales, PMOTs, articulados con PDMs, considerando la zonificación del Parque Amboró e incorporando elementos de conservación y recursos naturales) contribuye a la gobernabilidad (comunal, municipal, eventualmente aportando al nivel departamental) y a la conservación de la biodiversidad.

En general es notable el proceso desarrollado en torno al ordenamiento territorial, en tanto se ha trabajado con la visión de articular los diversos niveles de la planificación. En todos los municipios de intervención estos instrumentos existen y constituyen la referencia de todas las actividades; ello permite una generación de sinergias entre los diversos instrumentos y niveles de la planificación. Por otra parte, en el marco de la institucionalización del PMOT de Comarapa, destaca que se haya dictado una Ordenanza Municipal para dar seguimiento a su aplicación.

FAN ha sistematizado cuidadosamente la participación de los actores locales individuales e institucionales en los diferentes eventos (desarrollo de PMOTs, Gestión Municipal, iniciativas productivas, cursos, etc.) a través de listas, actas y otros documentos accesibles con facilidad (links), por fechas y municipios y consolidada en un formulario general. Esta forma de organizar la información constituye un aporte a los mecanismos de monitoreo del proyecto y evidencia una adecuada participación social que incluye a campesinos comunarios, hombres y mujeres, dirigentes, y autoridades municipales entre otros. En algún caso (eventos de capacitación en guías de turismo) se observa una limitada participación, por lo que sería bueno analizar causas y eventualmente proponer alternativas.

Resultado 2.2: Las capacidades de la gestión institucional entre Municipios, Áreas Protegidas, han sido mejoradas y articuladas.

Análisis de las Actividades

Los municipios del sur del APA cuentan con instrumentos normativos y procedimentales para la aplicación de la legislación ambiental nacional a nivel local:

- Existe normativa ambiental municipal para los cuatro municipios del sur del Área Protegida Amboró, que es utilizada por los equipos técnicos de estos municipios que están capacitados en su aplicación.
- Además, una normativa ambiental comunal es aplicada en la Comunidad de Capillas y está avalada por una ordenanza municipal.

La elaboración de la normativa ambiental municipal ha demandado un enorme trabajo de recopilación de todas las normativas ambientales inherentes a la jurisdicción municipal. Es también una guía para los técnicos municipales en los temas relativos al aspecto ambiental y constituye un producto útil en la gestión municipal local que debería ser proyectado a niveles más amplios.

También es destacable el apoyo al desarrollo de la normativa comunal de Capillas para el manejo de recursos naturales, la misma que fue refrendada por Ordenanza Municipal. Esta experiencia es un caso muy especial y útil en los procesos de "rescate y reconocimiento" de los saberes y normas locales y un elemento importante para orientar el debate, a veces conflictivo, sobre esta temática en los foros nacionales. Desde el punto de vista de gestión de conocimientos (Objetivo 4) esta experiencia puede ser retomada para su análisis y proyección hacia otras comunidades y municipios del CAM.

Por otra parte, el PCP ha avanzado en la aplicación por los municipios del Modelo de Gestión Municipal Participativa con enfoque de manejo de recursos naturales y en la inclusión en los POAs de la inversión en recursos naturales que demandan las comunidades.

- El modelo de gestión municipal participativa con enfoque ambiental es utilizado con mayor énfasis en los municipios de Comarapa y Mairana y algo menos en Pampagrande.
- Existe un formulario de indicadores de inversión pública para los cuatro municipios del Sur del APA e información sistematizada.
- Se apoya a los cuatro municipios del Sur del APA en Ferias y eventos municipales (días de la tradición, ferias locales)

El modelo de gestión se ha basado en los procesos previos del DDPC3; es decir, ha aprovechado los avances logrados en la implementación de la participación popular tanto en la gestión estratégica como en la recuperación de la demanda de las organizaciones territoriales. Un ejemplo de este proceso es el Municipio de Comarapa, cuyo Alcalde tiene una clara visión de gestión municipal planificada y participativa.

A través del PCP y el Proyecto McArthur, FAN ha perfeccionado el modelo de DDPC3 de gestión municipal participativa incorporando componentes ambientales y de manejo de recursos naturales. La resultante y su aplicación en los municipios del APA es un aporte a la gestión municipal ambiental. La inestabilidad política a nivel municipal es sin duda una limitante a su implementación (ej. El nuevo Alcalde de Mairana no parece muy interesado en el proceso); sin embargo, el proceso participativo refuerza sustancialmente la continuidad en la implementación de este nuevo modelo de gestión.

Para completar esta recuperación exitosa del modelo de gestión municipal solamente se extraña la ausencia de una metodología de Desarrollo Económico Local que permita identificar las principales oportunidades productivas en el mercado, establecer su incidencia en los recursos naturales y proponer las condiciones de mejores prácticas necesarias.

Por otra parte, la utilización de indicadores de inversión municipal en RRNN (agua, suelo y bosque), no sólo visibiliza el trabajo municipal en la gestión de los recursos naturales, sino que permite a las autoridades y entes de participación social municipal un mejor seguimiento de las inversiones realizadas y por tanto de las acciones emprendidas por el municipio. Además, las autoridades y técnicos municipales han recibido capacitación en temáticas priorizadas de gestión ambiental en cuatro municipios del Sur del APA:

- Autoridades y técnicos municipales capacitados en manejo del SIG (Taller de 3 días de duración), queda pendiente un taller sobre la temática de agua
- Plan de Educación Ambiental para la Provincia Manuel María Caballero, (municipios de Comarapa y Saipina), elaborado.

Estas actividades, complementan las acciones desarrolladas a nivel de PMOTs y MGMP, siendo el verdadero eje de los procesos de desarrollo de capacidades a nivel municipal.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA señala que la inversión pública municipal en cuatro municipios del sur del APA se incrementa en un 15% en el primer año y mantiene ese nivel de inversión en los siguientes 3. Al respecto, el levantamiento de la información se ha llevado a cabo adecuadamente; sin embargo, no se aprecia un incremento en la inversión pública del orden del 15% y de haberlo, que éste se haya sostenido. No obstante, varias autoridades municipales tienen conocimiento de los presupuestos y asignan importancia a la inversión relativa que se realiza en recursos naturales, por lo que estos valores son utilizados como parámetros en su análisis de gestión.

  Las razones por las que no se logró cumplir con las metas del indicador son diversas, principalmente políticas y coyunturales a la situación de cada municipio (prioridades del momento, presión social, interés de las autoridades, etc.). En todo caso, la meta de incrementar la inversión en recursos naturales en 15% el primer año era demasiado ambiciosa, puesto que está sujeta a variables independientes del apoyo que pueda prestar el proyecto. Este indicador a nivel del POA debería ser ajustado, de manera que los efectos se midan al final de los 4 años y no al inicio. En

este mismo sentido, el monitoreo de la inversión pública es necesaria y puede dar información útil en los años que vienen.

- Un segundo indicador establece que técnicos y autoridades municipales deben estar informados en temáticas ambientales y ser capaces de manejar herramientas técnicas de planificación para mejorar la gestión de los RR.NN y biodiversidad de sus municipios. Las acciones descritas para el cumplimiento del indicador son muy limitadas (un curso en SIG, diseño de un Plan de Educación Ambiental). No obstante, el mayor desarrollo de capacidades parece haberse dado a partir de la interacción entre técnicos de FAN y los técnicos de los Municipios en el seguimiento a los proyectos productivos y en el marco de la implementación del modelo de gestión municipal participativo. Estos procesos de desarrollo de capacidades no están reflejados en este indicador.

El logro del resultado está bien encaminado y el mismo aporta significativamente al logro del objetivo. Destaca particularmente el desarrollo del modelo de gestión municipal participativa con la inclusión de componentes de gestión de recursos naturales, pues constituye un avance en la gestión municipal y la conservación. Otro aspecto destacable es la compilación de normativa ambiental y la aplicación de procedimientos ambientales. Ambos merecen prioridad por parte del PCP en sistematización, aprendizaje, intercambio y promoción.

Resultado 2.3: Iniciativas productivas sostenibles han alcanzado su autogestión en el paisaje Amboró - Carrasco.

Análisis de las Actividades

Debían ser desarrolladas cinco iniciativas productivas sostenibles como mínimo en cuatro municipios del Sur del APA. Las iniciativas se encuentran en ejecución, tienen diverso grado de avance y poseen la característica, quizás única en el país, que tienen como respaldo todos los instrumentos técnicos y legales referidos a la planificación del uso del suelo, la voluntad de las comunidades y el apoyo del Municipio. Es decir, se trata de acciones elegidas a partir de los PMOTs, de los Planes de Ordenamiento Predial Comunal y de la metodología participativa del DDPC3. Estos proyectos son:

- Sistemas agroforestales ejecutados bajo criterios de manejo y conservación de suelos y agua en Capillas, Cabracancha y la Aguada de Comarapa. Se trata un proyecto que tiene como objetivo principal asegurar la conservación de las áreas de recarga de agua en el ANMI, contribuyendo de manera simultánea a la generación de ingresos de las familias involucradas mediante la introducción de sistemas productivos sostenibles. FAN realiza trabajos aquí hace tres años. Ha ayudado en la protección de la vertiente comunal y ha apoyado en la defensa de los derechos de la comunidad sobre la misma, lo que le ganó la confianza de los campesinos. [7]

  En el caso de la comunidad de Capillas se está protegiendo las 64 ha de bosque que generan el agua para los productores de las laderas de la región. La mitad de esta

[7] Grupo focal agroforestal

superficie siempre estuvo bajo control de la comunidad, pero sobre el resto se obtuvo la cesión de derechos de un privado. Poner bajo conservación este bosque no estuvo exento de conflictos, pues a partir de la fuerte presión que existe sobre la tierra, algunos privados habían avanzado ya sobre esta área; sin embargo, la comunidad ganó todos los procesos legales debido a que su decisión tenía el respaldo de todos los instrumentos técnicos y legales que norman el uso del suelo. Es decir, se trata de un modelo cuya sistematización servirá incluso como una referencia legal en el caso de conflictos de propiedad y de usufructo de fuentes de agua por parte de privados.

A partir de esta fuente de agua los comunarios cuentan con un sistema de riego mediante acequias rudimentarias que utilizan según un sistema de turnos. Dado que se trata de suelos de pendiente, el riego por gravedad que utilizaban desperdiciaba por una parte el recurso agua y por otro se producía un lavado de suelos. Con objeto de evitar estos problemas, el proyecto ha introducido el sistema de construcción de terrazas que no solamente aprovecha mejor el agua y evita la erosión, sino que además posibilita la introducción de especies arbustivas frutales bajo riego, asociadas a los cultivos anuales. EL 100% de los comunarios señala que el proyecto es bueno contra la erosión y que han aprendido a sembrar en las terrazas [8]

En el caso de Capillas ya han construido las terrazas y 30 familias de las comunidades de Capillas, Cabracancha y La Aguadacuentan cuentan con frutales combinados con sus cultivos, aprovechando mejor el agua de riego. Es decir, se trata también de un modelo casi completo y replicable de agroforestería, basado en una planificación predial, comunal y municipal de uso de suelo, que se traducirá en un mejor manejo de los recursos agua y suelo y en un mayor ingreso para las familias, dado que los frutales tienen mercado asegurado en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz.

La consistente articulación de este proyecto se muestra en el hecho de que si bien FAN contribuye con un monto de dinero, se ha conformado una alianza que apalanca importantes fondos de la FDF (Fundación de Desarrollo Frutícola de Vallegrande) que aporta en insumos y asistencia técnica, el municipio que aporta con plantines, el SEARPI que aporta con plantines forestales y asistencia técnica y los comunarios que realizan un aporte para su asistencia técnica.

- Sistemas pastoriles en Pampa Grande y silvopasturas en Comarapa. El objetivo es contribuir a la conservación de los recursos naturales, mediante el cambio del sistema de manejo del ganado con 40 familias en el municipio de Pampagrande para evitar el ramoneo que incide en la deforestación y en la consiguiente reducción de las fuentes de agua. Con ello, un área 1.800 ha de bosque serán liberadas de la presión que sobre ellas ejercen 90 cabezas de ganado. El ramoneo se evita mediante el pastoreo en las áreas de barbecho y la introducción de forrajes cultivados en 80 ha sobre 40 parcelas cercadas, lo que introduce como innovación productiva la

[8] Grupo focal agroforestal

semi-estabulación del ganado, con los consiguientes efectos en mayor rendimiento de carne y leche.

En el municipio de Comarapa, la menor presión se ejercerá sobre 2.400 ha de bosque a partir del manejo de 120 cabezas, mediante el encierro de 100 parcelas y la introducción de pastos sobre 60 ha. El proyecto logró que todos los campesinos participantes y muchos de los no participantes consideren que para conservar el bosque hay que llevar al ganado a zonas de barbecho, no se debe chaquear y se debe sembrar frutales para crear una barrera de protección.[9]

Se trata nuevamente de un modelo encaminado al doble propósito de preservar los recursos naturales en el área del ANMI mediante el incentivo de mejores ingresos de los productores. Esta metodología ha tenido claros resultados en contextos tan agresivos como el altiplano de La Paz, logrando incrementar los rendimientos en leche de 4 a 10 litros día por animal, incentivando la dedicación a la ganadería en sustitución de la agricultura erosiva (eólica) y de bajo rendimiento y en la reducción del depredador ganado ovino.

- Proyecto apícola en Samaipata y Mairana que tiene el objetivo de insertar a un grupo de 70 productores a prácticas de manejo sostenible mediante la introducción de la apicultura. Ello deberá tener incidencia favorable sobre 350 ha de bosque de la ANMI al generar ingresos por la venta de 7.000 kgs de miel en dos campañas; consiguientemente, se constituirá en una alternativa a la utilización de los bosques con fines maderables o de combustión.

  El proyecto tiene también las características de incidir favorablemente sobre los recursos naturales y los ingresos, pues la miel de la región tiene un mercado creciente en Santa Cruz.

- Proyecto Ecoturístico La Yunga. El objetivo del proyecto es potenciar el producto de esta región que contiene un micro sistema de paisaje especial, donde se desarrollan los helechos gigantes, insertándolo el mercado a partir de una gestión eficaz. Si ello es así, se mantendrá la cobertura boscosa en los predios de los beneficiarios con la afluencia de turistas. Supone, además el desarrollo de alianzas con operadores locales para la promoción y venta del producto.

  Se trata de un producto en desarrollo y el apoyo (este es un último apoyo con el proyecto Mac Arthur de varios otros que ha brindado) se refiere puntualmente a elaborar el plan de negocios para el proyecto. Como idea general y como centro de atracción es viable, pero requiere desarrollarse dentro de un concepto ampliado de turismo regional. Es decir, la suerte de este proyecto depende no solamente de la definición clara de su concepto contemplada en el plan de negocios, sino del mejoramiento del destino turístico regional en su conjunto (destino Samaipata).

[9] Grupo focal agroforestal

- Diagnóstico del producto turístico de Laguna Verde. Su objetivo es iniciar la gestión de Conservación Privada de este sitio con un enfoque de sostenibilidad, refaccionando y equipando la cabaña existente, habilitando estacionamientos, construyendo senderos de interpretación y complementando el atractivo con la introducción de 2 ha de sistema pastoril.

  El producto tiene potencialidad, pero al igual que el anterior, debe desarrollarse aun como oferta turística atractiva e integrarse en una oferta mayor.

Respecto al fortalecimiento de la gestión de turismo en el destino Samaipata, Mairana, Comarapa y Pampagrande el PCP está intentando aplicar de manera participativa su trabajo en esta región, pero está teniendo dificultades para interesar a los operadores locales que han centrado su oferta casi exclusivamente en el Municipio de Samaipata teniendo como casi único atractivo el Fuerte.

Las dificultades se deben entre otros factores a los siguientes: i) los operadores turísticos son en su mayoría pequeños empresarios nacionales y extranjeros, algunos con buenas ideas, pero todos sin formación empresarial alguna ni conocimientos específicos sobre la gestión del turismo ii) cuando estos operadores verifican que el proyecto no les aportará recursos, pierden interés en él iii) la entrada de FAN al tema ha sido con perfil bajo, a través de un profesional joven dedicado al tema, pero sin un fuerte respaldo institucional (principalmente del municipio) por detrás iv) CI no se ha dado el tiempo necesario para transferir su expertizaje v) se ha identificado como uno de los problemas la falta de bancos y cajeros automáticos para que los turistas puedan acceder a efectivo, pero ello no considera que ninguna agencia bancaria puede ser abierta en poblados pequeños donde no existe una masa crítica mínima de 10.000 clientes de microcrédito. La solución a este problema está más bien en ayudar a los operadores a realizar un sencillo cálculo beneficio/costo para establecer la conveniencia de adscribirse al sistema de tarjetas de crédito.

No obstante, existe preocupación entre los operadores locales por la falta de atención de parte del Municipio, lo que los ha llevado a manifestarse públicamente y a exigir el desembolso de los aportes comprometidos para el sector. Esto ha determinado que los operadores empiecen a considerar coordinar acciones pero no cuentan con un "facilitador" que bien podría ser brindado a través del PCP y eventualmente trasladado al municipio de Samaipata o a los propios operadores en el futuro.

Conclusiones sobre el Resultado

- Un primer indicador del POA establece que cuatro de las cinco iniciativas productivas implementadas en los municipios del Sur del APA, deben ser exitosas. Las iniciativas están todavía en curso. Las productivas están claramente orientadas a la autogestión sostenible, mientras que en las de turismo ello es todavía incierto, pese a que varias de ellas ya estaban en funcionamiento previamente (exceptuando el proyecto agroforestal y el apícola que son iniciativas nuevas) y el proyecto fue efectivo en el apalancamiento de otros financiamientos (McArthur) para su continuidad y reforzamiento.

- Un segundo indicador del POA establece que las familias beneficiarias deben incrementar sus ingresos económicos promedio en un x %. Al respecto, se aprecia que los ingresos económicos adicionales generados por las familias beneficiarias de todas las iniciativas productivas tienen buenas posibilidades de lograrse o ya se están logrando en alguna medida (proyecto apícola), mientras que en el caso de los proyectos de turismo ello todavía es incierto.

Todos los proyectos productivos tienen una relación directa y positiva con la conservación de los recursos naturales (agua, suelo, biodiversidad) y el medio ambiente en general[10]. Sin embargo, los proyectos están siendo desarrollados todavía a escala demostrativa; para tener un impacto efectivo, es necesario multiplicar (scale up) su aplicación tanto dentro como fuera de las comunidades. En el caso de la apicultura, los beneficios son rápidos y más evidentes que en el caso de los proyectos agroforestales y silvopastoriles aunque no por ello son más importantes, pues el impacto ambiental positivo de estos últimos será mayor.

En general destaca la organización conceptual de todo el trabajo de FAN y el estrecho vínculo del conocimiento y la experiencia técnica conservacionista de la institución con las iniciativas económicas apoyadas. La única limitación parece ser que las iniciativas emprendidas resultan en algunos casos ser marginales respecto a las preocupaciones y actividades centrales de la población del municipio en el aspecto productivo y que ejercen mayor presión sobre los recursos naturales. Tal es el caso de las tejerías y ladrilleras que operan en varios de los municipios de la intervención, como en Mairana, donde existen por lo menos 14 pequeñas fábricas de tejas que atienden la demanda local que requiere conservar la arquitectura tradicional. Estas tejerías utilizan como combustible de 5 a 10 camionadas de leña al día que representan 3 ha de bosque talado al mes. Dado que el gasoducto pasa por la región, tanto las autoridades locales como los técnicos del PCP consideran que la conexión al mismo es la solución definitiva al este problema; sin embargo, no es ésa la solución, pues la acometida al gasoducto tiene un costo elevado que no puede prorratearse entre todas las fábricas del lugar debido a su extrema dispersión; previamente habría que concentrarlas en un parque industrial y ello, evidentemente, no es viable.

Esta marginalidad respecto a las preocupaciones de desarrollo centrales del municipio puede deberse a que se aplicó el modelo DDPC3 con énfasis en la gestión de recursos naturales y no se le añadió la funcional-productiva, que es más específica de las metodologías de Desarrollo Económico Local.

Resultado 2.4. Parque Nacional Carrasco cuenta con límites definidos en la región sur, complementando los avances en las regiones norte y oeste

Siempre ha sido y será compleja la relación del SERNAP con los sindicatos cocaleros; sin embargo, se tienen avances interesantes debido a que al frente del PNC se encuentra un importante ex dirigente cocalero, el mismo que tiene el mismo discurso de algunos alcaldes del Chapare en torno a la necesidad de respetar los límites de esa área protegida. A ello

[10] Los proyectos desarrollados se enmarcan en: i) manejo de los recursos naturales (sistemas agroforestales, sistemas silvo-pastoriles, apicultura) y ii) servicios ambientales (ecoturismo).

también parece estar ayudando la actual composición del Directorio del Parque, integrado por representantes de gobiernos municipales y organizaciones campesinas del Chapare y de las áreas del Sur; obviamente la negociación es más difícil con los vecinos del Sur, pues ellos aspiran a combinar sus actividades productivas de valle mesotérmico y puna con las de explotación de la coca dentro del área tropical.

Al parecer sólo falta por consensuar pocos Km de nueva línea roja al sur con los actores locales mediante el trabajo desarrollado por el Parque. FAN prácticamente no ha intervenido y es mejor que así sea; sin embargo, los acuerdos son frágiles incluso si son logrados por una figura como la del director del parque.

Conclusión sobre el Resultado

- El indicador del POA establece que la línea roja del PNC estará concluida en la región sur del PNC, hasta el final del cuarto año. El trabajo está siendo llevado a cabo por la Dirección del Parque adecuadamente, aunque no sin las dificultades propias de un trabajo de definición de línea roja. De hecho, es una gran oportunidad que tiene el PCP de poder apoyar al Parque puesto que el Director, por su condición de líder de las organizaciones de la región, tiene mayores oportunidades de establecer un proceso menos conflictivo.

Resultado 2.5: Intercambio y sistematización de las experiencias generadas con miembros del consorcio, actores locales y el equipo técnico del Paisaje 2 y contribuyendo al intercambio y aprendizaje del PCP.

Al presente, se cuenta con los siguientes trabajos desarrollados:

- Documento Preliminar de la sistematización del Modelo de gestión municipal participativo con enfoque ambiental elaborado por PACT.
- Documento. Protocolo de sistematización elaborado por FAN – PCP
- Documento Preliminar de la sistematización del proyecto apícola de Samaipata y Mairana.
- Ocho reuniones y dos talleres entre técnicos de los dos paisajes para el análisis y propuesta de incorporar el componente de biodiversidad a las guías metodológicas del PMOT.
- Un taller de intercambio entre técnicos de los dos paisajes y el Viceministerio de planificación para analizar la fusión PMOT – PDM

El desarrollo de este resultado ha sido poco coordinado con PACT que podría haber brindado mayor orientación al estar directamente vinculado a la gestión de conocimientos. A pesar de ello, las acciones de sistematización se han llevado a cabo y en menor medida intercambios entre paisajes. Entre los procesos más destacables de aprendizaje e intercambio se encuentra la incorporación de la temática de Recursos Naturales y conservación en los PMOTs y su articulación con PDMs. Sin embargo, muchas experiencias no han contado con los recursos y/o tiempos para su intercambio, como ser la experiencia del Modelo de Gestión Municipal Participativo que podría ser replicada en otros municipios del CAM.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA establece que hasta septiembre de 2008 se tengan dos experiencias sistematizadas de gestión en el ámbito municipal. Este indicador está logrado; sin embargo, dos sistematizaciones es algo muy limitado que no podría considerarse suficiente para el cumplimiento del resultado, a pesar de ser un primer paso. Sería pertinente que las experiencias sistematizadas sean efectivamente intercambiadas, analizadas y criticadas para llegar a conclusiones y eventualmente ser confrontadas de nuevo con la práctica. Obviamente no es un proceso fácil, pero sí necesario para cumplir con el resultado.

Recomendaciones

Para el resultado 2.2.

- Parece necesario completar el modelo de gestión municipal con la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL) según la metodología desarrollada y sistematizada por el proyecto PADER-COSUDE, que además utilizó importantes insumos de la ONG cruceña CEPAD. Ambos programas desarrollaron alguna bibliografía sobre este tema, la misma que sirvió para que FAM habilite ofertas de servicios DEL a sus filiales regionales y locales.

Para el Resultado 2.3

- En el caso de los Sistemas agroforestales operados bajo criterios de manejo y conservación de suelos y agua en Capillas, Cabracancha y la Aguada de Comarapa parece importante incrementar el impacto. Para ello es recomendable: i) gestionar recursos ante organismos nacionales (Fondo Productivo y Social FPS) y otras agencias de cooperación que apoyan sistemas de riego, para elaborar el estudio pertinente para el revestimiento de los canales de riego y el mejoramiento de la toma de agua. Con ello se tendría un mayor impacto en el ahorro de agua y en el control de la erosión de los suelos ii) dado que la construcción de terrazas demanda la utilización intensiva de mano de obra y los productores valoran de manera significativa el costo de oportunidad de su trabajo, se debería tener como alternativa complementaria la utilización de la técnica de riego en composturas desarrollada por proyectos como el Pachamamam Urupa en suelos de ladera y con los mismos fines productivos. Dada la sencillez y eficacia de esta técnica, especialmente para los cultivos anuales, se podría interesar a un mayor número de productores iii) dado que la única limitación del trabajo del proyecto parece ser el reducido número de participantes, sería de gran utilidad utilizar metodologías que incentivan a la participación masiva de los productores, como la de concursos comunales y familiares que utiliza exitosamente el proyecto Pachamaman Urupa. De hecho, muchos comunarios no participantes desean entrar ahora al proyecto al ver los resultados iniciales de sus vecinos. [11] En este caso el premio o parte del premio a los concursantes podrían ser los plantines de frutales

- En los Sistemas pastoriles en Pampa Grande y silvopasturas en Comarapa también es importante incrementar el impacto del proyecto, para ello se sugiere que FAN: i)

[11] Grupo focal agroforestal

incentive la auto-construcción de establos rústicos para el ganado vacuno a partir de un diseño elaborado por los técnicos. Ello facilita la estabulación y tiene incidencia en el rendimiento de los animales, especialmente en leche, pues la energía que el ganado destinaba a conservar el calor en una noche de invierno o lluvia, la aplica a la generación de leche ii) dado que la única limitación del trabajo del proyecto parece ser el reducido número de participantes, se debería utilizar metodologías que incentivan a la participación masiva de los productores, como la de concursos comunales y familiares que utiliza exitosamente el proyecto Pachamaman Urupa. En este caso el premio por reducir el ramoneo y construir los establos podría ser la semilla forrajera. La masificación tendría la ventaja del mayor impacto y diversificaría las fuentes de ingreso de los productores, permitiendo en el mediano plazo no solamente la venta de queso, sino también atrayendo a los sistemas de recolección de las empresas industrializadotas de leche de Cochabamba y Santa Cruz iii) evitar caer en la tentación de introducir ganado mejorado ante la demanda de los productores, pues se trata de animales muy exigentes en agua y calidad de forraje, que podrían echar por tierra los logros del proyecto o por lo menor alejarlos en el tiempo.

- En el proyecto apícola en Samaipata y Mairana i) es necesario acelerar la formación de la Asociación de Productores de Miel de las áreas del proyecto (una sola y no varias por municipio), pues los problemas organizativos son siempre los más complicados y los causantes de la destrucción de los proyectos ii) no basta contar con un plan de negocios consensuado, sino que el mismo debe ser elaborado por profesionales especializados en negocios rurales y considerando las perspectivas del mercado a largo plazo iii) con objeto de lograr volúmenes se debería acopiar también la producción de otros productores que no trabajan con el proyecto iv) para evitar conflictos y lograr escalas interesantes para el mercado, no debe descartarse la integración de los productores del proyecto (nuevos en el rubro) en alguna asociación ya existente. Ello, sin embargo, supone trasladar a ella la asistencia técnica y la capacitación en gestión v) el plan de negocios debe considerar el desarrollo de productos derivados, como polen, propoleo, etc, con objeto de que la asociación tenga alternativas frente a eventuales oscilaciones en los precios del mercado de la miel v) es urgente tomar medidas preventivas para enfrentar la posible llegada al país de una peste que en Europa viene aniquilando millones de colmenas.

- En general parece importante que el proyecto desarrolle a la brevedad posible una estrategia para multiplicar los adherentes a los proyectos productivos más exitosos. Dicha estrategia estaría basada en la experiencia y metodologías desarrolladas por FAN en la primera etapa, en especial los procesos de "demostración" a partir de visitas de comunarios a otras experiencias y de intercambio horizontal. Debido a que la *masificación* es un proceso de mediano plazo que se proyectará en el tiempo más allá del cierre, debe formar parte de una estrategia de salida del PCP, que involucre sobre todo elementos de fortalecimiento organizacional, estrategias de mercadeo y apoyo financiero.

- Con objeto de tener una visión de conjunto de las acciones de desarrollo que inciden en los recursos naturales y la biodiversidad en cada municipio, el proyecto debería i) incorporar en el modelo la metodología de Desarrollo Económico Local para concertar los negocios que más interesan a la población y que inciden en el deterioro de los recursos naturales, para buscar alternativas de mitigación ii) en el caso concreto de las tejerías debería asumir el expertizaje logrado por el Proyecto de Biomasa financiado por el Banco Mundial entre los años 1999 y 2005 en el desarrollo de hornos artesanales de leña que optimizan de manera significativa el aprovechamiento del calor y consiguientemente reducen la cantidad utilizad de leña, con un impacto ambiental favorable y reducción de costos para los productores iii) dado que existen plantaciones antiguas de café de sombra, que se aprovecha únicamente en el consumo familiar, se debería contactar a los propietarios (comunidad Barrientos, por ejemplo) con las empresas acopiadoras de Santa Cruz (Café Buena Vista, por ejemplo) que están teniendo dificultades de orden político en Los Yungas de La Paz para acopiar café de altura como probablemente sea el de Samaipata.

- En el tema turístico, es importante que el PCP planifique una estrategia de intervención de mayor perfil en apoyo a su técnico de campo. Esta estrategia debería convocar al Alcalde, cuya autoridad, incluso excesiva (como en el régimen de virtual ley seca reinante) puede resultar útil si se cuenta con un diagnóstico claro de la situación y una consecuente formulación del destino. La sola presencia de consultores o encuestadores levantando información mostrará la seriedad del trabajo que se propone realizar. Para todo ello, es urgente el apoyo de la experiencia de CI.

  Los operadores de Samaipata pueden ser un grupo interesante para iniciar un proceso de facilitación en la definición de políticas y estrategias para mejorar los servicios turísticos y la infraestructura necesaria. El PCP puede arrancar este proceso apoyando la facilitación de este grupo de actores.

Para el resultado 2.4

- Dadas las peculiaridades del Parque Nacional Carrasco, se sugiere: i)mantener distancia de la negociación sobre los límites y dejar ese trabajo en manos del Director del Parque, pero haciendo evidente la disposición al apoyo ii) hacer que FAN y/o CI o mejor aún un nuevo actor institucional retome el fortalecimiento de los proyectos comunitarios como el de Huácharos y apoye su promoción entre los operadores de turismo iii) el proyecto debería facilitar el contacto entre los vecinos del norte que desean expandir sus cafetales o iniciarlos y la empresa Agricabv (Café Buena Vista) que ha iniciado el acopio en El Chapare. Este contacto debería tener el padrinazgo del Director del PNC iv) con el mismo padrinazgo se debería contactar a los vecinos del Sur, principalmente Tiraque, con la empresa Altifibers de La Paz, interesada en el acopio de fibra de llama blanca. Probablemente se requieran recursos para la asistencia técnica a los propietarios de ganado para lograr mayores cantidades de lana de este color.

En suma, se trata de conocer mejor y pronto los problemas y las soluciones posibles fuera del área, para identificar acciones de impacto en el ingreso económico de las familias que incentiven la permanencia de la población en su residencia tradicional, principalmente en la frontera sur. Obviamente, un eventual cambio del director del PNC podría implicar el cierre de estas posibilidades.

Para el resultado 2.5

- Complementar las sistematizaciones con intercambio efectivo de experiencias, donde se genere un análisis reflexivo y crítico que sea nuevamente confrontado con la práctica (sacar conclusiones y eventualmente llevar dichas conclusiones a la práctica para iniciar un nuevo ciclo de desarrollo de experiencias).

- En el marco de los procesos de aprendizaje e intercambio de experiencias se recomienda analizar los factores de éxito/fracaso en los proyectos productivos.

Conclusiones sobre el Objetivo 2

El trabajo propuesto originalmente en el Paisaje 2 parece estar a la medida de las posibilidades de FAN. Este hecho es el resultado de su larga experiencia en la zona y de la adecuada combinación de financiamientos complementarios.

Se evidencia claridad en la forma de intervención en el Paisaje 2 en relación a los fundamentos teóricos / hipotéticos del proyecto y la práctica de su implementación; es decir, en el énfasis que propone el proyecto en las acciones de gobernabilidad y la generación de información (conocimiento) de manera a fortalecer el desarrollo. En este sentido, las actividades desarrolladas en este Paisaje muestran vinculación entre los procesos de participación social, captura y valoración de las experiencias y conocimientos locales, la articulación entre niveles de gestión y organización (ej. organizaciones de base, alcaldías, Prefectura), sin descuidar los aspectos productivos con fundamentos de conservación.

En todo sentido el trabajo de FAN se muestra como sumamente ordenado, casi a nivel de detalle, logrando un interesante ensamblaje entre su experiencia ambiental, la generación de instrumentos técnicos consensuados con las autoridades locales y la población usufructuaria del suelo y acciones de desarrollo económico sostenible de los productores. Las únicas debilidades se observan en el desarrollo del destino turístico y en la ausencia de una estrategia para multiplicar los proyectos productivos.

De todos modos, los proyectos productivos están en condiciones de incrementar el ingreso anual de las familias a partir del primer año de la producción mejorada. Esa al menos es la experiencia en proyectos similares y en contextos ecológicos menos propicios, aunque con productos con menores riesgos de plagas que la miel y los frutales.

Se evidencia también importantes resultados (a veces más de lo programado) y una buena ejecución de presupuesto; el saldo en costos directos a fines de febrero de 2008 era de $us 680.845; es decir, ejecutó poco más del 47% de su presupuesto de costos directos, lo cual, si se correlaciona con el avance de los resultados, muestra eficiencia.

Respecto a los indicadores establecidos en el sistema de monitoreo y evaluación, el objetivo 2 está bien encaminado a lograrlos. Al igual que en el Paisaje 1, los aspectos de cobertura boscosa (indicador 2) pueden ser difíciles de evaluar en el corto plazo, pero sería importante realizar el monitoreo pues en tiempos más largos.

Respecto a los indicadores de temas productivos, el sistema tiene tres indicadores de impacto: el nivel de ingreso anual familiar de las familias beneficiadas por alguna de las iniciativas económicas; el porcentaje de estas iniciativas que muestran progreso en el índice de madurez económica y el número de mejores prácticas adoptadas por los actores dentro y fuera de los paisajes.

En los tres indicadores el PCP tiene avances que conducen a su logro, aunque diferenciados: i) el progreso hacia el incremento de los ingresos es el más evidente, especialmente en los proyectos productivos, pues en algunos casos ya se están produciendo (la miel) y en otros se producirán casi con seguridad de no mediar plagas o fenómenos climáticos extremos ii) ya existen mejores prácticas asumidas por los productores, tales como la construcción de terrazas para la asociación entre cultivos antiguos y especies frutales iii) la madurez económica constituye un indicador muy difícil de evaluar, pero es evidente que se trata de iniciativas muy recientes, que difícilmente alcanzarán alguna maduración en lo que queda del proyecto.

Respecto a los Indicadores de USAID, las metas establecidas se encuentran en la siguiente situación: i) el Paisaje 2 no ha aportado en ha bajo protección, pero está haciéndolo en cuanto a tierras con manejo mejorado de recursos naturales ii) en cuanto al mejoramiento biofísico FAN está apoyando la protección de las fuentes de agua en el Municipio de Samaipata y está empezando desarrollos similares en otros iii) en el número de personas que reciben asistencia técnica en manejo y gestión de los recursos naturales se programó en 350 para el 2007 para todo el proyecto y el Paisaje 2 alcanzó a 280, lo que quiere decir que entre ambos Paisajes superaron la meta iv) en ambos paisajes debían tener 5 normas o convenios para el mejoramiento de la conservación y/o el manejo de los recurso naturales y el Paisaje contribuyó con 4: convenios con los municipios de Mairana, Comarapa y Samaipata y el acuerdo con el Parque Nacional Carrasco para el acuerdo de límites con los actores locales.

Recomendaciones sobre el Objetivo

- Se tiene previsto incluir en el siguiente par de años al municipio de Buenavista, por sus condiciones interesantes para la conservación del AP Amboró. Es evidente que FAN puede hacerlo con relativa facilidad y multiplicando impactos siempre y cuando logre elaborar metodologías para la intervención en turismo, para la multiplicación de los impactos de proyectos productivos y para asumir el liderazgo técnico del Desarrollo Económico Local de manera complementaria al modelo del DDPC3.

- Dado el poco tiempo restante y la necesidad de consolidar procesos, no es recomendable tratar de completar los 9 municipios previstos en el objetivo 2, sino concentrar las actividades en los cuatro en los que se viene trabajando y

eventualmente incluir en Buenavista algunas actividades concretas basadas en las oportunidades de dicho municipio y la experiencia previa de FAN.

- Es importante consolidar los procesos en el tema de los proyectos productivos porque ellos tienen que ver con mucho tiempo de trabajo invertido por los beneficiarios y el trabajo es el único recurso con el que cuentan para mejorar su futuro y el de sus familias. Se debe trabajar por ello y de manera inmediata en los procesos de comercialización de los nuevos productos logrados y de la producción incrementada.

- En los casos de éxito más evidente (apicultura, sistemas pastoriles), desarrollar a la brevedad posible mecanismos para pasar a una etapa de multiplicación/masificación de los mismos, buscando el apoyo institucional del municipio y de otros mecanismos de financiamiento independientes del PCP. Esto también como parte de la estrategia de salida del proyecto.

- Existen metodologías desarrolladas por FAN, que pueden ser un valioso aporte al resultado 2.5 y al objetivo 4. Esto principalmente en lo referente al trabajo en iniciativas productivas, el desarrollo de PMOTs y los procesos internos de seguimiento y sistematización del trabajo. Este proceso podría ser parte de los intercambios con el Paisaje 1.

- En coordinación con el Paisaje 1 se debería i) trabajar con los municipios para fortalecer su sistema de planificación y presupuesto incluyendo la categoría de Recursos Naturales y Medio Ambiente para medir la inversión pública ii) diseñar un plan estructurado de capacitación para completar la formación de las autoridades, técnicos municipales y comunarios beneficiarios del proyecto para reforzar la gestión municipal en el tema ambiental.

Objetivo 3. Fortalecer la capacidad de las instituciones del gobierno central para desarrollar políticas y herramientas técnicas que promuevan la conservación de la biodiversidad y el desarrollo económico sostenible en el corredor Amboró-Madidi, así como nacionalmente.

Resultado 3.1. Políticas, normatividad e información para el ecoturismo han desarrollado un ambiente facilitador para el crecimiento sostenible de este sector en Bolivia.

Análisis de las Actividades

El avance en este resultado ha estado dificultado por la ausencia de voluntad política en el gobierno para incidir en políticas de facilitación del turismo y el ecoturismo. El proyecto, en coordinación con el Comité Nacional de Ecoturismo, ha desarrollado propuestas para modificar la Ley de Turismo, en un trámite que llegó a la Cámara de Diputados, pero que no fue considerado.

La preocupación central de la propuesta es la inclusión de las empresas comunitarias indígenas y el reconocimiento sus peculiaridades mediante una propuesta modificatoria de la Ley de Turismo 2074. El punto más sensible de la propuesta es el referido al tratamiento tributario, pues se busca que este tipo de empresas estén exentas del impuesto a las utilidades debido a que por su carácter comunal, destinan sus flujos netos positivos a la ejecución de obras sociales o de infraestructura.

La propuesta no fue considerada debido a que las prioridades políticas la hicieron invisible tanto ante los legisladores; sin embargo, será muy difícil que en el futuro sea aceptado el tratamiento tributario tal como fue planteado, pues no es cierto que las empresas comunitarias destinen la totalidad de sus utilidades a la reinversión social. Una parte de ellas se distribuye entre los socios individuales como en cualquier empresa y ese hecho no puede tener excepciones de tipo legal, independientemente del origen indígena y de la pobreza de los beneficiarios Las utilidades distribuibles, tienen un impuesto nacional del 25% que rige con un criterio de universalidad.

Por otra parte, tanto el CONAE como las Cumbres Turísticas tienen interesante convocatoria, pero parecen haber llegado a un punto crítico en el nivel de participación regular, pues estando formado por 17 ONG son pocas las que están activas de manera permanentemente. Asimismo, no es recomendable que CI asuma funciones formales de liderazgo en el CONAE como está sucediendo, pues ello quita protagonismo a los actores y los libera en cierta medida de sus responsabilidades.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA establece que para el cuarto año deberían haberse desarrollado la política de ecoturismo, normas de incentivo para el sector empresarial comunal y capacidades para mejorar la calidad de los servicios de turismo. Al respecto, la situación a medio término es la siguiente:

    - Se elaboró un proyecto de modificación a la Ley de Turismo en consenso con los actores del ecoturismo y las autoridades sectoriales. El proyecto fue

discutido con parlamentarios, pero no fue oficialmente considerado. En ese sentido, no se ha cumplido el propósito del resultado.

Es importante destacar que la formulación del indicador y en alguna medida la del resultado orientaron inadecuadamente el accionar del proyecto, pues lo indujeron a obtener una normativa específica y segregadora del ecoturismo y los emprendimientos comunales respecto a otras actividades empresariales del ramo. En cambio, es pertinente la ampliación de las competencias municipales para participar en la regulación del turismo.

- Para mejorar la calidad de los servicios de turismo, dentro de la propuesta de Destino Verde se ha elaborado un Manual de Buenas Prácticas que se ha entregado al Municipio más importante de ese destino (Rurrenabaque), pero que no ha entrado en aplicación debido a que esa instancia carece de las suficientes competencias.

- No se ha transferido la experiencia en turismo del Paisaje 1 al Paisaje 2 y en este último las actividades no se han desarrollado aún de manera sistemática.

En síntesis, se han formulado las propuestas de política, pero no ha habido respuesta de las instancias legislativas. Parte de las propuestas no parecen haber sido pertinentes.

Resultado 3.2. Políticas, normatividad e información para el biocomercio y servicios ambientales generadas.

Análisis de las Actividades

Como punto de partida se ha elaborado un mapeo de los actores que intervienen en la conservación de la biodiversidad utilizando para el ello el Ecomapa, una metodología desarrollada para áreas geográficas por la consultora que desarrolló el trabajo, pero que en este caso se aplicó al tema ambiental. El mapeo permite identificar con claridad a los socios de la actividad del proyecto, las interacciones que desarrollan entre ellos y las fortalezas y debilidades de su interacción. Constituye una buena herramienta para el proyecto, no solamente en el ámbito del Objetivo 3.

Las actividades con la Dirección General de Biodiversidad no se han desarrollado aún, debido principalmente a que el anterior Director no se interesó en coordinar o en recibir apoyo de CI o de miembros del Consorcio. De esta manera, y desde hace mucho tiempo, quedan pendientes aspectos normativos que faciliten los procesos de aprovechamiento de la biodiversidad, en particular el aprovechamiento de fauna silvestre y definir las competencias relativas a los productos no maderables con el Viceministerio de BD, RF y MA, Prefecturas y Superintendencia Forestal, todos ellos vinculados también al biocomercio.

En materia de políticas el proyecto trató de incidir en el apoyo a la proyectada Ley de Biodiversidad, pero debió suspender su trabajo debido a la evidente manipulación política por parte de la comisión proyectista. Trató asimismo de trabajar con la DGB para incidir en políticas sobre los corredores de conservación, pero algunas autoridades de esa repartición

expresaron su negativa a trabajar con ONG; las nuevas autoridades no parecen compartir ese criterio, pero aun no han definido su agenda de trabajo. Asimismo, se apoyó en la incorporación de aspectos de biodiversidad en el Proyecto de Nueva Constitución Política del Estado, aspecto que tuvo un impacto relativo.

En el tema de servicios ambientales, en cambio, se desarrollaron diversas actividades:

- Se apoyó la realización del taller de consulta de un comité técnico (gobierno, ONG y universidades) que trabaja en la preparación de un esquema de reformas que se deben introducir al Protocolo de Kyoto para que se reconozca la deforestación evitada como acción susceptible de beneficiarse de bonos.

- Se apoyó a la traducción de los documentos técnicos para la elaboración de la idea de proyecto que Bolivia presentará al Banco Mundial para acceder a un financiamiento de $Us 5 millones para servicios ambientales.

- Se pagó una consultoría para la elaboración del soporte técnico que justifique ante el MDL el incremento de la escala de los pequeños proyectos de reducción de emisiones.

- Se apoyó en la organización de un "side event" (evento paralelo) en la reunión de Bali respecto al tema de los proyectos de reducción de emisiones por reforestación-forestación.

- Independientemente del PCP, se cuenta con el apoyo de CI Washington en temas relativos al MDL y de TNC, sobre todo para compartir información. Dentro de poco se realizará una reunión con expertos de CI Washington en temas de sensores remotos y financiamiento.

- Se realizó un taller en Pando sobre deforestación evitada

- Se trabajó con la Fundación Natura en la realización de dos talleres nacionales en Santa Cruz para la generación de políticas nacionales de valorización de los recursos hídricos. Los talleres nacionales se suspendieron debido a que el gobierno entiende los servicios ambientales como un proceso de privatización; por ello se decidió apoyar eventos regionales para la promoción de proyectos y el desarrollo de capacidades locales. Dos alcaldes del departamento de Santa Cruz expresaron su voluntad de pasar de las políticas a las acciones concretas.

- Se realizó un taller en Santa Cruz con el apoyo de Fundación Natura con la empresa de agua SAGUAPAC y el Parque Amboró, con la intención de lograr servicios ambientales que además se traduzcan en reducción de costos.

Los talleres con Natura revisten importancia porque apoyan el trabajo de instancias públicas y privadas cuya meta es el establecimiento de planes y políticas sobre servicios

ambientales en Santa Cruz y porque diseminan la experiencia de los servicios ambientales. Natura trabaja en los siguientes proyectos:

- Fondo local para la protección de las fuentes de agua en Los Negros, en el Municipio de Pampa Grande, para la protección de los bosques nublados. El fondo que emerge de un recargo mínimo en la factura del agua es administrado por la cooperativa de agua y se utilizará para conservar los bosques en la cuenca alta del río y para comprar áreas estratégicas.

- En el Chape, localidad del Municipio de Mairana, se presentan chaqueos, extracción de madera, ampliación frontera agrícola, falta de manejo de ganadería y contaminación del agua sin que exista otra fuente cercana de agua. Se ha consensuado la formación de un fondo administrado por la cooperativa de agua y aportes municipales para establecer una compensación anual por ha protegida, construir abrevaderos y adecuar las lagunas, arrendar y comprar tierras y realizar actividades de investigación.

- Acuerdo para la aplicación del sistema de Compra de Servicios Ambientales en el Río Comarapa que beneficiará con un fondo a agricultores de la cuenta alta y a los regantes y usuarios de agua potable de Saipina y Comarapa**.**

- Interés preliminar de la cooperativa de Santa Cruz (SAGUAPAC) en el tema de los servicios ambientales.

El PCP apoyó en la práctica de los servicios ambientales, pues además de la creación del fondo de Comarapa respaldó una serie de talleres (6) sobre servicios ambientales (external grant), además del esquema SAGUAPC-Amboró financiado con fondos de contraparte. Pero además el potencial de trabajo en este tema es significativo, debido a que coincide con las áreas de intervención del proyecto (Amboró) y por las incidencias que está teniendo en las políticas públicas, como lo demuestra el hecho de que la Prefectura de Santa Cruz hubiese incorporado estos servicios como una de sus orientaciones prioritarias.

Por otra parte, a pesar del apoyo prestado al Programa de Cambios Climáticos- Oficina de Desarrollo Limpio (PNCC-ODL) del Ministerio de Planificación, la relación no está formalizada pues no existe un Convenio ni un POA conjunto. El apoyo se planifica en base a las necesidades identificadas por PNCC-ODL al inicio del año, de manera de cubrir sus vacíos en el desarrollo de políticas; es decir, las actividades se llevan a cabo en función y al ritmo de la "demanda" del PNCC-ODL. Este mecanismo parece que funciona en la medida que ese programa es activo y opera con mínima injerencia política. Sin embargo, en algunos casos puede ser difícil para el PCP explicar y probar al Gobierno que se está apoyando efectivamente en temas de cambios climáticos.

El tema de cambio climático se ha concentrado en el PNCC, dependiente del Ministerio de Planificación, al que le falta liderazgo en el ámbito de la sociedad civil o de las ONG para promover los procesos de desarrollo limpio. Dado que es necesaria una contraparte fuera del Gobierno, una semilla potencial para ello es el Grupo de Trabajo en REDD (Reducción

de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosque) que se ha estado conformando a partir del apoyo del PCP.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA plantea que a la finalización del proyecto se deberán haber desarrollado las siguientes estrategias y/o políticas: de conservación de la vida silvestre, de recursos forestales, de promoción de la biodiversidad y de búsqueda de fondos para la implementación de la temática de cambios climáticos. Al respecto, la situación al presente es la que sigue:

    - Se trató de trabajar con la DGB en un proyecto de Ley de la Biodiversidad, en políticas sobre los corredores de conservación y se apoyó la incorporación de aspectos de biodiversidad en el Proyecto de Nueva Constitución Política del Estado, pero no se tuvo resultados debido a desinterés de la contraparte.

    - En el tema de cambio climático, a pesar de no haber formalizado el apoyo a través de algún convenio, se ha avanzado en la temática de la Deforestación Evitada, habiendo el PCP contribuido al desarrollo de políticas nacionales con actores públicos y privados para que Bolivia acceda con mayor facilidad a la compra de servicios ambientales mediante deforestación evitada. Por otra parte, se ha desarrollado mecanismos locales de servicios ambientales, incluyendo instancias de financiamiento local para los mismos e involucrado a varios municipios y a una prefectura (esto último en el Paisaje 2).

- El segundo indicador establece que instancias de gestión local deberían ser creadas para la operación de estas estrategias. En este aspecto el PCP ha cumplido el propósito planteado, pues precisamente debido a la falta de respuesta gubernamental ha logrado consensos operativos para deforestación evitada y servicios ambientales a nivel municipal en el Paisaje 2.

Resultado 3.3. Se ha facilitado la elaboración de políticas y normas para mejorar la gestión de las APs en Bolivia.

Análisis de la Actividades

Este resultado no se ha operativizado debido a las reiteradas crisis institucionales del SERNAP, especialmente cambios de autoridades y de personal técnico, así como falta de interés. Al presente, la estabilidad del personal ha mejorado aunque existe cierta politización de sus niveles operativos y técnicos. Desde la perspectiva del SERNAP y de su escasa memoria institucional, el PCP se ha acercado en reiteradas ocasiones a través de los miembros del Consorcio para asuntos puntuales, que no necesariamente se vinculaban con los principales problemas y necesidades del esa institución. Se reconoció, sin embargo, que en el caso de la delimitación del Parque Carrasco, el apoyo del proyecto toca uno de los temas más importantes, que es la delimitación y saneamiento de tierras. Por otro lado, consideran que el hecho de que los dos Paisajes del PCP estén definidos en términos de las áreas protegidas nacionales debería resultar en un aporte más tangible y coordinado al SERNAP.

Puede ser, sin embargo, imprudente que el PCP intente aportar en temas centrales, en los que podrían existir recelos de índole política respecto al apoyo de una ONG con financiamiento de USAID. Lo mejor sería estar atento a las señales emitidas desde el nivel nacional del SERNAP, pues evidentemente las relaciones con las áreas protegidas que de él dependen se desarrollan normalmente, con los altibajos propios de los responsables de la gestión de las mismas.

En relación a la intervención del PCP en aspectos productivos, se mencionó que a través del proyecto BIAP se tiene previsto en el corto plazo apoyar a Pilón Lajas, por lo que sería importante coordinar estos aspectos como parte de las estrategias de cierre.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA establece que hasta finales del tercer año se debía haber apoyado a la instancia gubernamental encargada de las APs en la definición de las categorías de AP.

- El segundo indicador propone que hasta finales del tercer año se debía haber apoyado a la misma instancia gubernamental en la definición de lineamientos de manejo de RRNN en APs y desarrollo de normas técnicas de su reglamento.

  Ambas metas no parecen encaminadas a cumplirse debido al desinterés y al contradictorio comportamiento gubernamental.

Resultado 3.4. Se han generado políticas y normas para mejorar la planificación territorial en favor de la conservación de la biodiversidad y desarrollo económico sostenible.

Análisis de las Actividades

La FAM asumió este trabajo con base en las experiencias desarrolladas sobre todo en el paisaje 1 y con el apoyo de CI, teniendo como interlocutor a la Dirección General de Ordenamiento Territorial del Ministerio de Planificación, repartición que mantenía todavía el perfil técnico de su personal aunque compuesto casi en su totalidad por consultores. La estrategia para el logro del resultado es incorporar los componentes de conservación y biodiversidad en los procesos de ordenamiento territorial y plasmar éste junto a otros componentes (ej. riesgos) en una guía de ordenamiento que pueda ser aprobada mediante decreto supremo. Para en una segunda etapa, a mediados de 2008, se prevé realizar la fusión de esa guía con la de los Planes de Desarrollo Municipal (PDMs), actividad esta última que no estaba planificada en el proyecto pero que es importante y es motivo de un external grant con FAM.

Al presente se ha concluido un Taller sobre la experiencia de los PMOTs y Biodiversidad y la articulación de los PMOTs con los niveles departamental y nacional. El proceso de incorporación del componente de biodiversidad está prácticamente terminado y plasmado en el documento "Propuesta para la Incorporación del Componente de Biodiversidad en el Proceso de Planificación Territorial" elaborado por la consultora de FAM a través de un proceso participativo. La Guía para el OT tiene un avance de 70-80%. Estos trabajos tendrán los siguientes productos:

- Revisión de la legislación vigente relacionada a la conservación y desarrollo e identificación de acciones que permitan que prefecturas y gobiernos municipales implementen políticas de conservación y desarrollo.
- Una propuesta de reglamentación, indicadores, línea de base, directrices para municipalidades y clasificador presupuestario orientado a la conservación y desarrollo.
- Una publicación de los productos

Finalmente, con objeto de que los planes de ordenamiento (predial y municipal) no constituyan herramientas que no se aplican porque chocan con las prácticas cotidianas de los actores económicos locales, FAM está interesada en desarrollar un plan de conservación y desarrollo que apalanque los enormes recursos de que disponen los municipios por concepto de IDH y que se destinan mayoritariamente a infraestructura social, para apoyar acciones orientadas a la generación de empleo e ingresos. En ese contexto, los planes de ordenamiento, con su nuevo contenido de conservación, podrán ser aplicables, pues generarán alternativas reales para los productores.

La orientación general de la FAM es pertinente. Dado que solamente la primera de las actividades señaladas en este resultado corresponde al proyecto, parece necesario orientarlo en el mismo sentido de FAM, ya que es evidente que las políticas y normas constituyen en Bolivia apenas un primer paso, pues normalmente se incumplen por resultar inaplicables ante contextos de pobreza, donde la biodiversidad es amenazada por imposibilidad de encontrar alternativas económicas viables.

Este tipo de propuestas y recomendaciones son ahora factibles, pues los municipios disponen de importantes recursos por concepto del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y están generando una capacidad ociosa en materia de infraestructura social, ya que la población continúa migrando a las ciudades debido a la falta de ingresos. Incluso con esta inversión tradicional parece haber demasiado dinero: en 2007 los municipios dispusieron de $us 202 millones, de los cuales no pudieron ejecutar $us 31 millones y en 2008 recibirán $us 312 millones. Quiere decir que las iniciativas económicas sostenibles tienen ahora la posibilidad de un importante respaldo local, el mismo que debe desarrollarse como oferta pública y dotarse de instrumentos que eviten distorsiones y sobredimensionamientos. La experiencia del proyecto y particularmente de CI, puede ser muy útil en esta materia.

El Ministerio de Planificación del Desarrollo ha tenido demasiados cambios tanto en los niveles políticos (Ministro y Viceministro) como en los técnicos (Director General de Planificación Territorial). Por otra parte, el tema del Ordenamiento Territorial no parecía ser prioritario para las anteriores autoridades (excepto para el viceministro con el que se inició la relación y para el ex director) y menos aún para las nuevas autoridades que están dirigiendo sus esfuerzos en presentar productos "visibles" al conjunto de la sociedad.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA señala que hasta fines del tercer año debe haberse desarrollado instrumentos de políticas de ordenamiento territorial que incorporan la

visión de conectividad y de protección de los RRNN. Al respecto, el PCP está encaminado al cumplimiento de esta meta a partir de la guía de OT y la incorporación de biodiversidad en la planificación territorial. La FAM ha podido realizar este proceso más fácilmente con el viceministerio, debido a que es un interlocutor permanentemente válido para cualquier gobierno. No obstante, es probable que el gobierno no apruebe las guías técnicas dado el interés político que predomina en los ministerios.

Por otra parte, FAM tiene la potencialidad de operacionalizar con recursos la implementación de los planes de ordenamiento territorial con visión de conservación en los municipios.

El proceso de incorporación de elementos de conservación y biodiversidad en los procesos de Ordenamiento Territorial ha sido una experiencia valiosa, en sentido del rescate realizado de las experiencias desde el terreno hasta el análisis crítico y conceptual a nivel de las organizaciones que han participado. Ello ha resultado en un producto de vanguardia (al que faltan los toques finales) que incorpora aspectos de biodiversidad y conservación en la planificación territorial.

Sin embargo, el Ministerio de Planificación del Desarrollo no lo ha apropiado y no parece que las nuevas autoridades estén interesadas en hacerlo, aunque este aparente desinterés podría cambiar si es presentado por la FAM, ente que tiene un peso político que no lo tiene el PCP. Queda de todos modos pendiente la posibilidad de incidir en políticas prefecturales, donde la Prefectura de Santa Cruz tendría mayor interés, pero se han realizado pocos esfuerzos para incorporar en el proceso a la Prefectura de La Paz.

Recomendaciones

Para Resultado 3.1.

- Ante el proceso de desinstitucionalización del país parece tiempo perdido buscar modificaciones a la ley y tratar de incidir en políticas públicas, por lo que es recomendable centrar los esfuerzos en una trabajo más intenso con el sector privado, las Prefecturas, los Municipios y las organizaciones corporativas, para que éstas últimas desarrollen capacidad de brindar servicios a sus afiliados, establezcan criterios de autorregulación y en el futuro puedan asumir la calificación de los servicios. En este sentido, parece necesario acercar el CONAE a los organismos gremiales de los operadores de turismo y no insistir demasiado en la particularidad del ecoturismo; lo ideal es que en el futuro sea considerado un servicio especializado dentro del gremio.

- Se debe trabajar para reformas futuras a la Ley de Turismo, pero sin tratar de hacer de las empresas comunitarias indígenas entes fiscalmente privilegiados. En todo caso se deben estudiar las siguientes alternativas: i) que solamente las utilidades transferidas a la comunidad para obras sociales se resten del impuesto, aunque ello suponga una contabilidad auditada y fiscalizada por el servicio de impuestos internos. Si se opta por esta alternativa, no se requiere modificar ley alguna, pues este mecanismo es reconocido por la Ley Tributaria en el sentido de que cualquier

donación filantrópica o social será deducible de impuestos ii) promover la exención impositiva a los servicios ecoturísticos de todo el país, comunitarios o no comunitarios, que estén vinculados con deforestación evitada y con protección de la biodiversidad; lo que a su vez podría traducirse en la obtención de otro tipo de bonos internacionales.

Para el resultado 3.2

- Retomar contacto con el Viceministerio de BD,RF y MA – DGB puesto que el nuevo director ha manifestado su interés de conocer mejor el PCP y eventualmente de recibir apoyo en el marco del Plan Nacional de Desarrollo. Esto no solamente para identificar posibles áreas de apoyo y/o coordinación, sino también para establecer un flujo de información hacia los entes públicos centrales en relación al desarrollo del proyecto, asegurando de esta manera la transparencia del PCP hacia los entes del gobierno central.

- Sobre un eventual apoyo a la DGB, en lugar de tratar de incidir en temas generales y complejos donde la actual capacidad de esa repartición es muy limitada e incluso podrían surgir visiones encontradas, parece recomendable encontrar en la planificación de la DGB temas puntuales y más sencillos para definir políticas o normas sin que se generen puntos de vista demasiado diferentes; p.e. las especies amenazadas en el CAM, por problemas como la caza ilegal de lagarto en el área protegida municipal de Santa Rosa.

  Si bien es cierto que existen vacíos legales en relación al uso sostenible de la biodiversidad, en el actual momento político y con la debilidad técnica de la DGB no sería recomendable insistir en marcos legales de ámbito nacional. Por otra parte, los proyectos productivos del PCP no parecen ser afectados por la escasa normativa vigente.

- Reorientar algunos recursos no utilizados del Objetivo 3 a apoyar con más fuerza el trabajo en los servicios ambientales y reforzar de esta manera la intervención en los municipios de Samaipata, Comarapa, Pampa Grande y Mairana, como experiencias piloto en el desarrollo de políticas municipales y departamentales para la protección de cuencas y de servicios de agua potable y de metodologías para su implementación. Existiendo predisposición en la Prefectura de Santa Cruz, buscar un mayor acercamiento con ella.

- A pesar de su dispersión, son importantes las acciones referidas a preparar condiciones internacionales para que Bolivia pueda beneficiarse de los programas de reducción de las emisiones de CO2 y de los servicios ambientales. En este sentido, es recomendable reorientar el objetivo 3 en dos direcciones: i) apoyar la participación técnica de Bolivia en las negociaciones tendientes a que se beneficie de la emisión evitada al ser un país de importante cobertura forestal con manejo ii) promover que los incentivos de la deforestación evitada y de los servicios ambientales se concreten en acciones específicas en las regiones más dispuestas a

trabajar en estos campos, pero exclusivamente dentro del CAM, con objeto de concentrar los impactos del proyecto.

- Aprovechar la experiencia de FAN en el registro y sistematización de experiencias para delinear las políticas y procesos de gestión participativas en servicios ambientales y manejo de recursos naturales. Los Planes de Manejo de las Cuencas de El Chape y San Isidro, previstos para su desarrollo en 2008, pueden ser el eje articulador y demostrativo de estos procesos.

- El Grupo de Trabajo en REDD puede ser un resultado alternativo que puede coadyuvar a compensar las debilidades institucionales a nivel de la política nacional a cargo del Ministerio.

Para el resultado 3.3.

- Establecer un acercamiento con el SERNAP en términos de conocer las áreas donde el PCP podría apoyar a la Unidad Central. A priori, se podría mencionar que las áreas de mayor interés podrían estar en los siguientes ámbitos: i) posicionamiento del SERNAP y del SNAP en el ámbito político nacional, ii) el saneamiento de tierras en APs y iii) la gestión compartida.

Para el resultado 3.4

- No se debe perder el ímpetu generado en la incorporación del componente de conservación y biodiversidad entre las instituciones participantes. Los productos generados son útiles más allá de la adopción y/o formalización del Ministerio, por lo que sería pertinente un mayor acercamiento hacia las Prefecturas de Santa Cruz y La Paz para realizar el seguimiento a este proceso con la ventaja de que se tienen varios PMOTs en proceso de desarrollo con el PCP en Santa Cruz y La Paz. Un futuro desafío para el Grupo de Trabajo interinstitucional sería la incorporación del Componente de Desarrollo Económico Local en las guías para el OT así como la articulación del PMOT con el PDM.

- Desde la perspectiva del Objetivo 4, la experiencia con el grupo de trabajo en OT debería ser rescatada, sistematizada y facilitada a fin de capitalizar y fortalecer sus logros. Este proceso podría seguir siendo liderado por FAM y se podría complementar con la elaboración de boletines u otros mecanismos de difusión de las experiencias desarrolladas en este ámbito.

Conclusión del Objetivo 3:

Si bien los factores institucionales han condicionado negativamente al desarrollo de políticas nacionales a favor de la conservación y la protección de la biodiversidad y en ese sentido es posible que a la finalización del proyecto no se pueda hablar propiamente de que el 15% de las "barreras" originales hayan sido superadas, como lo pide el indicador 7 del sistema de monitoreo y evaluación, el PCP apoyó el avance de la construcción de políticas público-privadas de los países en desarrollo para modificar a su favor varias "barreras" internacionales que desincentivan la conservación.

El indicador de impacto del sistema de monitoreo y evaluación medirá el porcentaje de barrera legales que afectan a la conservación y al desarrollo económico sostenible que estén identificadas de manera participativa y eliminadas a nivel nacional. El Proyecto podrá llegar con un número importante de barreras identificadas por consenso entre los actores, muchos de ellos gubernamentales; sin embargo, no parece probable que cumpla con la eliminación de las mismas debido al desinterés estatal.

El objetivo 3 tenía al finalizar febrero del 2008 un saldo por ejecutar en costos directos de $us 460.134 por lo que ha ejecutado el 41% de su presupuesto de costos directos, una parte de los cuales podría dirigirse a apoyar con más fuerza el desarrollo de los servicios ambientales, tanto con la Prefectura de Santa Cruz como con los municipios en los que se está trabajando en el Paisaje 2.

Recomendaciones para el Objetivo

- El proyecto no debe renunciar a los contactos y propuestas de trabajo con el gobierno, pues es importante que conste que su propósito no es omitir su participación y decisión en aspectos que son de su competencia. Sin embargo, debe orientar el grueso de su trabajo a consensuar propuestas de políticas con los otros actores y con las Prefecturas.

- Se debería hacer una reprogramación general de las actividades i) incorporando a FAM en la formulación y negociación de políticas públicas con el gobierno central, pues esa institución es la única del Consorcio que tiene y tendrá una permanente interlocución con éste y con futuros gobiernos ii) fortaleciendo el trabajo en servicios ambientales.

Objetivo 4. Promover la gestión del conocimiento, aprender y innovr sobre el desarrollo económico sostenible y la conservación de la biodiversidad en el CAM.

Resultado 4.1. Instancias de articulación de actores, intercambio y aprendizaje horizontal han sido facilitadas por el consorcio.

Análisis de las Actividades

Este resultado, tal como aparece líneas arriba, constituye una reformulación de uno anterior que era más ambicioso y que se proponía "Gobiernos municipales y TCOs aprenden buenas prácticas de conservación y de desarrollo integral". La reformulación obedeció a la crisis planteada por la dificultad de las herramientas del ente ejecutor (PACT) para lograr esa meta; sin embargo, es evidente que con cualquier herramienta y con cualquier ente ejecutor, semejante resultado era imposible de ser alcanzado en los cuatro años de ejecución del proyecto. Es decir, que existió una falla de formulación desde el inicio del proyecto al proponerse que los municipios y las organizaciones indígenas aplicaran prácticas sobre las que apenas empiezan a capacitarse.

El proyecto ha logrado articulación de actores, especialmente en el Paisaje 2, pero también en el Paisaje 1, mediante el trabajo de CI y FAN. El trabajo en el Amboró generó una articulación importante entre la Prefectura y los gobiernos municipales y entre éstos y los productores de las áreas de amortiguamiento y del ANMI. Es cierto que el clima político reinante en ese departamento y la tendencia natural de los actores facilitó el proceso, pero es evidente también que la articulación estuvo basada en un riguroso trabajo técnico (PMOTs, PDMs, POAs, Planes prediales y normas comunales, cada uno de ellos suponiendo a su vez una articulación horizontal de los actores y un seguimiento sistemático al trabajo de campo. Faltó eso si, conectar a los productores y al mismo proyecto con experiencias exitosas realizadas por otros proyectos y actores en contextos distintos sobre el mismo tipo de prácticas, como las que se sugiere contactar en el presente informe. (Objetivo 2).

La articulación en el Paisaje 1 se dio también aunque de una manera menos ordenada y planificada. Así por ejemplo se articuló a todos los proyectos ecoturísticos en una alianza, se conectó a productores de jatata con productoras de estera en un mecanismo de comercialización conjunta y se capacitó a jóvenes guías turísticos que mantienen por voluntad propia una especie de colegio profesional informal y que se han constituido en la referencia técnica de otros actores del turismo. Casi a la manera de los cazadores de oportunidades, el PCP articuló iniciativas de gran potencial (las áreas protegidas municipales, por ejemplo) entre sí y con la asistencia técnica y los potenciales financiadores.

Se trata de dos formas de articular actores diferentes, pero igualmente válidas. La del Paisaje 2 propia de una institución como FAN que interviene directamente en terreno, la del Paisaje 1 de CI que se propone la terciarización y debe buscar cada vez socios operadores de terreno idóneos para el trabajo de campo y las articulaciones.

Los intercambios horizontales se han dado en menor proporción a lo que sería deseable en un proyecto de tipo experimental, pero han existido especialmente a nivel de los actores de

base con visitas a otras zonas del proyecto, especialmente en el Paisaje 2, donde productores agropecuarios conocieron la experiencia más avanzada de otros también atendidos por el proyecto.

Por lo demás, el aprendizaje de los actores productivos es horizontal, pues no se los capacita en aula, sino en sus propias parcelas, donde el vecino más hábil es observado e imitado por los demás. Este es uno de los fundamentos del aprendizaje social, es decir, aquél que se da a partir del análisis de las propias experiencias y del intercambio entre los miembros de la propia comunidad.

A nivel de los actores institucionales los intercambios prácticamente han sido inexistentes y se han limitado a eventos y seminarios, instrumentos de trabajo demasiado agotados e ineficaces por su frecuencia y carencia de planificación y objetivos claros. Aun así, de un taller sobre deforestación, salió el entusiasmo de dos alcaldes por acceder a mecanismos de compensación por servicios ambientales.

Por otro lado, PACT ha diseñado una red para el aprendizaje sobre la conservación (RAC-Bolivia) en sus modalidades virtuales y presenciales. Consiste en una red que opera a partir de una página web interactiva, donde i) cualquier persona tiene la posibilidad de subir documentos sobre un determinado tema (en principio son 10 las áreas temáticas) ii) existe un formato de información mínima para proyectos de conservación (descripción, 4 documentos del proyecto, 4 fotos del proyecto y necesidades concretas de financiamiento) ii) un sistema pay-pal mediante el cual los donantes pueden canalizar recursos al proyecto o a la necesidad puntual que desean apoyar y que constituye un incentivo para la difusión de las experiencias.

La red esta todavía en desarrollo y requiere comprometer a una especie de "usuarios estratégicos", es decir, instituciones grandes interesadas en difundir su trabajo y que deben pagar una cuota anual de $us 2.000 para sostener el costo de operación. A pesar de que ya existen iniciativas parecidas en otros ámbitos, ésta en particular es todavía novedosa y puede ser prematuro tener una opinión definitiva. En cualquier caso, para que los donantes mantengan el flujo de recursos hacia los proyectos será importante establecer mecanismos claros de fiscalización de los aportes de manera que exista garantía de que las donaciones tendrán el destino y efecto que se espera.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador del POA establecía que 2 comunidades de práctica debían ser iniciadas por el PCP con municipios, TCO y otros actores locales. Aunque no se establecía fecha para su concreción, el indicador no se cumplió debido a que el trabajo de PACT no logró concretar actividades consistentes para ello.

  En su lugar se han desarrollado instancias de articulación de actores (p. ej. Prefectura con Municipios en el Paisaje 2, Grupos de Proyectos Ecoturísticos Comunitarios en el Paisaje 1, así como procesos de intercambio horizontal. Sin embargo, se ha tratado de experiencias aisladas, que no fueron producto de una propuesta sistemática, pues la misma no llegó a desarrollarse.

- El segundo indicador del POA plantea 3 intercambios llevados a cabo en cada comunidad de práctica durante el tercer y cuarto año. Este propósito no está en camino a su cumplimiento debido a que, como queda dicho, no se desarrollaron estas comunidades, pero se está a tiempo para formarlas pues existe base para ello.

- Finalmente al cabo de cuarto año, 2 comunidades de práctica deberían continuar operando sin la intervención del proyecto. No se han generado condiciones para su cumplimiento.

Resultado 4.2. Las instituciones socias del consorcio intercambian conocimiento y replican experiencias exitosas.

Análisis de las Actividades

PACT aplicó la técnica de comunidades de práctica para los técnicos del PCP, que consiste en un ámbito de taller donde el contenido del intercambio de experiencias es decidido por los participantes mediante una lluvia de ideas. Se trata, sin embargo, de una técnica empresarial en la que los diferentes niveles de una única estructura buscan articular su trabajo en busca de la eficiencia y de mejores rendimientos. Los técnicos convocados por el proyecto carecían de este tipo de motivaciones, están hartos de seminarios y talleres y en los inicios del proyecto no contaban aún con experiencias exitosas internas que trasmitir.

Se realizaron además eventos que sirvieron para diseñar las propuestas del proyecto y se establecieron compromisos de intercambio que no se cumplieron. Luego de asumir la responsabilidad del Programa, el actual gerente organizó un único intercambio entre los equipos técnicos del consorcio, del cual existe una memoria.

El intercambio de experiencias se produjo en el caso de los PMOTs y fue positivo y valorado por los participantes, pero el mismo fue parte de las actividades del Objetivo 3, orientado a "facilitar la eliminación de cuellos de botella en las normas sectoriales e instrumentos de planificación que impidan la integración de una visión sostenible en el ordenamiento territorial". Este trabajo estuvo a cargo de FAM, que con el apoyo de una facilitadora contratada organizó, coordinó y condujo los talleres de intercambio.

En general no existe un intercambio de sistemático entre las instituciones del consorcio. Ello es tan evidente que en varios casos desconocen que una desarrolló expertizajes que pueden servir a la otra. El caso más notable es el tema mismo de Gestión del Conocimiento, sobre el que no existe un criterio uniforme entre las instituciones asociadas y al parecer tampoco discutieron entre ellas sobre este tema al momento de la formulación del proyecto; sin embargo, FAN practica en su interior mecanismos sistemáticos de gestión del conocimiento, recuperando saberes locales, utilizándolos con su propio valor agregado y retrasmitiéndolos a otros actores con los que trabaja.

La gestión de conocimientos no se dio en su verdadera dimensión o sólo en algunos aspectos particulares por varias razones i) nadie capacitó previamente a los miembros del consorcio (en qué consiste, definir los niveles y establecer una metodología de trabajo) ii) lo que debía ser un metodología transversal de trabajo que oriente el accionar de todos los socios y técnicos, se transformó en un objetivo más del proyecto, delegado a una institución

responsable y a su personal, lo que liberó al resto de esta tarea iii) la institución delegada (PACT) carecía de experiencia en la realidad social sobre la que debía trabajar y del personal suficiente para hacerlo iv) la institución delegada se limitó a aplicar algunas técnicas aisladas, varias de las cuales no habían sido validadas en contextos no empresariales v) se trató de aplicar la gestión del conocimiento sin un sistema de seguimiento y monitoreo validado y en uso.

En síntesis, existieron deficiencias evidentes de PACT para actuar en la realidad concreta de la ejecución del proyecto (es muy difícil evaluar su capacidad profesional ni es el objetivo del presente trabajo); pero también es evidente que hubieron fallas importantes en el diseño del proyecto en lo que a gestión del conocimiento se refiere, lo cual llama la atención cuando existe una institución miembro del consorcio (FAN) que aplica cotidianamente la gestión del conocimiento en su interior, aunque no la denomina de esta manera y sus directivos y técnicos reconocen no haber comprendido plenamente este tema en el marco del PCP.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador del POA establece que se debían llevar a cabo 4 intercambios interinstitucionales. Los intercambios fueron planificados y comprometidos pero no se dieron de manera sistemática ni bajo un formato que pudiera generar, evidenciar y catapultar experiencias replicables o de enseñanza colectiva. El intercambio llevado a cabo en el marco del Objetivo 3 (PMOTs) podría ser considerado un aporte a este proceso, pero es importante definir a qué objetivo cargar el indicador.

Conclusiones sobre el Objetivo

La incorporación de un tema relativo a la gestión del conocimiento en el PCP es atinada, puesto que es un proyecto complejo, aplicado en regiones geográficas diferentes e implementado a través de diversos ejecutores y varios niveles y grupos de beneficiarios[12]. En este contexto, la propuesta coadyuva en la articulación de un proyecto tan diverso como el PCP (interés administrativo) y en el desarrollo de intervenciones en un medio social, económico y político complejo e incierto, donde es necesaria una fuerte dosis de aprendizaje, reflexividad y concertación a nivel de los diversos emprendimientos y actores involucrados (interés estratégico).

Para el PCP, que tiene como uno de sus ejes centrales la gobernabilidad, la gestión de conocimientos y su repercusión en el desarrollo de normas concertadas es una pieza fundamental. En este marco se puede identificar algunas experiencias que desarrolló:

- El trabajo de CI en el Paisaje 1 respecto a:
    - Fortalecimiento del CONAE para el desarrollo del turismo (objetivo 3)
    - Establecimiento y operación del Grupo de Trabajo en REDD (Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques) (Objetivo 3)

[12] El PCP es ejecutado por varias organizaciones de diversa naturaleza; está orientado a diversos tipos de actores desde los de base hasta el gobierno central pasando por organizaciones locales, municipios y prefecturas; es implementado en dos regiones geográficas diferentes.

- Gestión compartida de Pilón Lajas (CRTM-Dirección del AP) y Apolobamba
- Alianza de emprendimientos comunitarios de turismo
- Red de manejadores de RRNN (paisajes 1 y 2)

- El trabajo de FAN en el Paisaje 2 respecto a:
  - sistemas agroforestales y apicultura a nivel de los actores locales
  - desarrollo de normas comunales
  - desarrollo de PMOTs articulando actores locales, instituciones de apoyo al desarrollo local, Prefectura
  - enfoques integrales de gestión del territorio como ser los futuros planes de manejo de las cuencas San Isidro y El Chape.

- El trabajo de FAM, CI y FAN respecto al proceso participativo (diversas instituciones y especialistas) para orientar la incorporación del componente de biodiversidad y recursos naturales en el OT

- Otras experiencias de terceros, como el proyecto de aprovechamiento de palmeras ejecutado por CEATA, que se podría desarrollar como parte de un grupo de manejadores de RRNN.

- El intercambio y aprendizaje a nivel del Consorcio y otros ejecutores del PCP a partir de las experiencias de cada uno de ellos y del proyecto en general.

En gestión de conocimientos no basta sistematizar experiencias en el sentido de realizar informes del proceso. Se trata sobre todo de i) fortalecer iniciativas a través de una facilitación competente (mucha de la cual se ha visto ya existente entre los miembros del Consorcio), ii) de establecer mecanismos de análisis reflexivo y debates sobre los procesos desarrollados tanto al interior de los actores involucrados como de los miembros del Consorcio, iii) de vincular las experiencias desarrolladas entre la reflexión cognitiva y la experiencia práctica, iv) finalmente, describir los procesos e identificar nuevos ámbitos para la replicación de las experiencias.

Uno de los indicadores de impacto establecidos por el sistema de monitoreo y evaluación (Nº 8) indica que a la finalización del PCP se deberán cuantificar las prácticas de desarrollo económico adoptadas por los actores involucrados ya sea dentro o fuera de los Paisajes. El proyecto tendrá, a su conclusión, varias prácticas adoptadas por los productores. De hecho, PACT hizo un levantamiento parcial de estas iniciativas y debe entregar un informe al respecto, pero debe completarse el trabajo mediante dos vías: i) informes y sistematización y ii) planillas de procesamiento para la línea de base.

El otro indicador de impacto (Nº 9) busca establecer el porcentaje de las metas de capacidad interna identificadas por los municipios modelo y TCO que han sido atendidas por lo menos parcialmente mediante la aplicación de las mejores prácticas aprendidas gracias al intercambio y las comunidades de aprendizaje formadas por el proyecto. El PCP está atendiendo de hecho varias de las necesidades de capacidad de los municipios y de las

TCOs (en el Paisaje 1 llegando incluso a temas que no son directamente vinculados con la biodiversidad, pero que inciden en ella); habrá que conocer el informe final con información parcial que está preparando PACT para ver el grado de coincidencia entre la demanda de municipios y TCOs y la oferta del proyecto.

Recomendaciones

Para los fines del PCP en particular, gestión de conocimientos es un aprendizaje social o por una colectividad. Es decir grupos, organizaciones y comunidades que aprenden colectivamente a partir de una percepción compartida de los problemas, sus causas, soluciones y que acuerdan sobre las metas necesarias para orientar una acción concertada. Los procesos de aprendizaje se dan a distintos niveles, por ejemplo, en comunidades campesinas para definir los problemas, las soluciones y los acuerdos para llegar a soluciones. Los problemas son de esferas muy diversas como, la erosión de suelos, el manejo de plagas, la gestión del agua o la conservación del bosque. Este tipo de procesos de aprendizaje se han dado en los objetivos 1 y 2 a partir del trabajo con comunidades indígenas y campesinas. A nivel de grupos de trabajo el proceso es similar, habiendo el PCP facilitado el trabajo de varios grupos tales como el de Ordenamiento Territorial, el de REDD, el CONAE y otros.

Los procesos de aprendizaje están directamente relacionados a un accionar y a la retroalimentación al grupo sobre ese accionar. No se trata entonces de sólo de aprender, sino también de afectar el entorno a partir de un conocimiento compartido y de acciones concertadas. En algunos casos el PCP ha desarrollado este tipo de procesos; por ejemplo, al facilitar que las experiencias y "normas" comunales se plasmen en "normas por escrito" y que se ratifiquen a través de las instancias municipales (Paisaje 2). Asimismo, en el caso del grupo de especialistas que trabajaron el tema del ordenamiento territorial y la incorporación de biodiversidad, se apuntó a que los aportes y acuerdos colectivos tuvieran como fin una Guía para el Ordenamiento Territorial respaldada por un decreto supremo. Esto último no se logró aún, pero en principio, los procesos de gestión de conocimientos se orientaron hacia objetivos prácticos, en este caso de institucionalización.

Por todo ello, para formalizar e institucionalizar la gestión de conocimientos en lo que queda del proyecto, se debería:

- realizar un evento interno de dilucidación conceptual y metodológica de gestión del conocimiento en todos los niveles de ejecución del proyecto,
- explicitar la forma en la que los miembros del Consorcio aplican en los hechos la gestión del conocimiento,
- transformar la gestión de conocimientos en una práctica transversal, que debe ser aplicada en todos los objetivos del proyecto, por todas las instituciones del consorcio y por todo el personal involucrado,
- incluir en el sistema de monitoreo de proceso que tiene la gerencia actividades de gestión del conocimiento, pero simplificadas de la manera que se describe más adelante,
- entender el objetivo 4 como un objetivo de sistematización del proyecto, que debe completarse a su finalización, pero que debe alimentarse cotidianamente con la gestión del conocimiento ahora definida,

- mantener el RAC, pero ejecutarlo de manera modular, de modo que no empiece a ser totalmente abierto y que se reglamente el sistema pay-pal de modo de evitar incentivos perversos al interior de éste y otros proyectos; p.e, que se desate una carrera por lograr financiamiento para pequeñas actividades de los técnicos,
- diseñar una tabla de contenido o índice de las sistematizaciones, de modo que, además de la descripción técnica y analítica de los procesos, se dé cuenta de la forma en que el contenido técnico se aplicó en la realidad y de los éxitos y fracasos en ella obtenidos,
- El objetivo 4 podría ser entendido como la generación de un modelo experimental de intervención en conservación y desarrollo, de orientaciones de política y de estrategias de educación. A partir de ello, los resultados deberían ser:

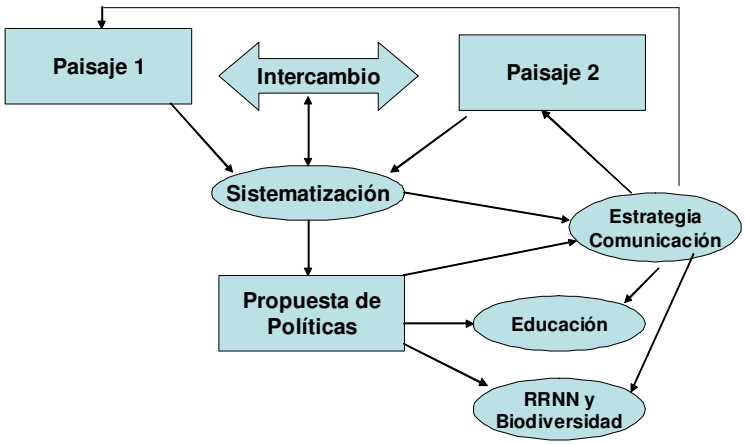
    - Principales experiencias exitosas logradas en los paisajes sistematizadas preliminarmente (al finalizar el tercer año del proyecto).
    - Experiencias sistematizadas intercambiadas, conocidas, discutidas entre los Paisajes 1 y 2 (al menos dos asumidas durante el cuarto año por el paisaje receptor de la experiencia de otro).
    - Experiencias sistematizadas y con resultados avanzados alimentan prácticas en campo, propuestas de políticas públicas nacionales, departamentales y/o locales elaboradas por el PCP en consenso con actores públicos y privados (por lo menos una nacional y dos de otros niveles) a la conclusión del proyecto (sin esperar que las propuestas de política sean asumidas por el Estado).
    - Experiencias sistematizadas y con resultados avanzados alimentan propuestas de políticas educativas y diseños curriculares consensuados con actores públicos y privados, aunque no necesariamente asumidos por el Estado.
    - Experiencias sistematizadas y con resultados avanzados alimentan la ejecución de una estrategia de comunicación durante el cuarto año del proyecto.
    - Experiencias sistematizadas completas son presentadas a la comunidad académica y profesional a la conclusión del proyecto.

- No parece pertinente delegar la ejecución de este objetivo a una institución ajena, pues de lo enunciado se desprende que se trata de un proceso interno, de mutuo aprendizaje. En cambio, sí es recomendable que las sistematizaciones específicas sean delegadas a la objetividad de actores externos.
- Para el desarrollo del Objetivo 4 bajo las característica anotadas, se debería seleccionar un facilitador responsable de su ejecución con las siguientes destrezas: i) conocedor de la temática general de la conservación en Bolivia ii) experiencia de trabajo en las regiones de intervención del proyecto en temáticas ambientales y/o agropecuarias iii) capacidad para organizar procesos de discusión, intercambio y sistematización colectiva iv) capacidad de redactar sistematizaciones internas preliminares.

Finalmente, el objetivo 4 tenía a fines de febrero de 2008 un saldo de $us 566.664 para costos directos; es decir, ha ejecutado el 40% de su presupuesto. Si se considera que este nivel de ejecución es cercano a otros objetivos y que es el que menos se cumplió, se puede concluir que se tardó demasiado en percibir que el trabajo no se estaba orientando adecuadamente o por lo menos se tardó en tomar decisiones al respecto.

Gestión del Conocimiento:

Un Modelo de Intervención en Conservación y Desarrollo



Objetivo 5. Contribuir a desarrollar conocimientos, capacidades, actitudes favorables y prácticas orientadas a la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales en el CAM

Resultado 5.1. Incorporar la conservación de la biodiversidad y la importancia del CAM en los sistemas de educación nacional y departamental.

Análisis de las Actividades

El resultado planteado fue demasiado ambicioso si se toma en cuenta la Reforma Educativa incluyó en 1994 la transversal de medio ambiente en el diseño curricular de primaria, pero esos contenidos prácticamente nunca se ejecutaron. A su vez, el actual gobierno no incluyó esta transversal ni otras como derechos humanos y democracia.

El propósito del proyecto era la elaboración de insumos sobre conservación para la construcción de la currícula en educación primaria, diversificada y secundaria, así como en la formación de docentes de primaria y secundaria. En atención a ello elaboró los insumos básicos, pero no pudo ejecutar los convenios suscritos con el Ministerio de Educación (MEC), debido principalmente a los cambios político-institucionales en el accionar de ese Ministerio y al cambio de autoridades.

En este contexto institucional, ese ministerio no elaboró los lineamientos generales para el diseño del currículo, aunque esta limitación se superó parcialmente con el trabajo del Programa de Educación Intercultural Bilingüe Andes-Amazonía (EIBAMAZ) que elabora currículos diversificados para pueblos indígenas apoyado en un convenio con el MEC. Gracias a ello, el PCP pudo avanzar en la construcción del diseño curricular diversificado para las escuelas que se encuentran en el CAM, mediante un acuerdo con UNICEF y ese proyecto intercultural.

Dentro de estos acuerdos, el material de información completo a ser incluido en este diseño fue elaborado por el proyecto y para 2008 se acordaron a los siguientes temas de coordinación:

- Identificación de las coincidencias geográficas y de pueblos indígenas
- Aporte del PCP con insumos técnicos en temas de flora, fauna y medio ambiente
- Trabajo en el currículo con los grupos mosetén, tacana y tsimán en el diseño curricular, la elaboración de materiales y la capacitación docente.

El PCP aprovechó adecuadamente la oportunidad de "subirse al tren" de UNICEF, puesto que esa organización no sólo que tiene personal especializado en la temática, sino sobre todo una articulación formal con el Ministerio de Educación y el compromiso de llevar adelante las iniciativas de la Educación Intercultural Bilingüe. Por otra parte, a ese organismo le parece importante trabajar con instituciones especializadas en ciencias naturales para complementar los productos que se están desarrollando.

Como otra de sus actividades, el PCP se propuso la capacitación a estudiantes de institutos normales superiores a través de la ONG Trópico, trabajo que se ejecutó en el Instituto Normal Superior Simón Bolívar (INSSB) del departamento de La Paz y en el Rafael Chávez de Portachuelo (INSRCO) del departamento de Santa Cruz. Antes de su intervención, Trópico realizó un diagnóstico sobre los conocimientos que en la temática ambiental tienen los estudiantes, de modo que sobre esa base se pueda plantear la capacitación. El mismo documento define una propuesta de capacitación consistente en charlas magistrales y talleres y plantea la necesidad de incorporar a los docentes en la capacitación de contenidos y metodologías en una fase posterior.

La capacitación, consistió en una jornada de 8 horas de duración con los estudiantes, a quienes se les entregó fotocopias de un dossier y CDs con temas de medio ambiente e información del CAM. Durante la jornada se dictaron conferencias magistrales a 119 alumnos del Instituto Normal Superior Simón Bolívar de La Paz y 106 del de Portachuelo. Los asistentes fueron en su mayoría cursantes del sexto y quinto semestre en las asignaturas de Ciencias Naturales y Biología. En el caso de Portachuelo, fueron estudiantes de Docencia Polivalente y de Lenguaje y Matemáticas del nivel primario.

La Dirección Académica del Instituto Simón Bolívar valora la capacitación brindada en temas de conservación de la biodiversidad y considera positivo el impacto que tuvo esta jornada, la misma que sirvió también para que los docentes de las áreas de Ciencias Naturales y Biología actualicen sus conocimientos en estos temas.

Finalmente, se planificó la producción de textos para estudiantes de primaria, secundaria, de institutos normales y docentes en ejercicio de primaria y secundaria. Esta tarea debía ser coordinada con las autoridades del MEC de manera complementaria al diseño curricular. Al no poderse concretar el primer propósito, es obvio que tampoco se pudo éste.

La producción de textos constituye un trabajo de magnitud con fuertes demandas presupuestarias, pues requiere especialistas en temas curriculares de los diferentes ciclos: un equipo de profesionales para primaria, otro para secundaria, otro para estudiantes normalistas, (también diferenciado por ciclos) y finalmente otro para los docentes. Una vez elaborados, los textos debían ser validados por el Ministerio, trámite que normalmente suele tomar mucho tiempo.

Hasta el momento se ha producido solamente un texto a nivel local, para la realización del PEI ("Cuando los astros eran gente en el Pilón Lajas") y se encuentra en edición un libro de referencia sobre el CAM que será entregado a normales, escuelas priorizadas, municipios y organizaciones sociales. Asimismo, se copió un video que será repartido durante las capacitaciones. Finalmente, el proyecto ha planificado la edición de textos escolares para la educación indígena junto a EIBAMAZ.

Conclusiones sobre el Resultado

- El indicador básico del resultado se plantea la entrega al Estado de insumos sobre conservación de la biodiversidad y la importancia del CAM con objeto de que los mismos sean incluidos en la currícula de la educación formal. El resultado no se

cumplió y es poco probable que sea cumplido hasta la finalización del proyecto, debido a la falta de respuesta del Ministerio.

Esa falta de respuesta consiste en la no elaboración de los Lineamientos Curriculares Generales para cualquier diseño curricular, nacional o diversificado local, pues aunque El MEC promovió en 2007 el trabajo de un centenar de profesores normalistas y 20 sabios indígenas para elaborar dichos lineamientos curriculares hasta ahora no lo difunde (postergó tres veces un taller de socialización), al parecer, por la debilidad de la propuesta.

En cambio, el proyecto está avanzando con éxito para elaboración del nuevo diseño curricular diversificado para el sector de la educación indígena, gracias a su alianza con UNICEF, institución que tiene un convenio con el Estado para realizar este trabajo. Este camino es mejor, más pertinente y más articulado a una propuesta que incluye otros contenidos curriculares y tiene el potencial de lograr que la biodiversidad se convierta en una temática educativa en todas las escuelas del CAM.

El MEC, recibirá los insumos comprometidos al finalizar el proyecto a través del diseño curricular elaborado conjuntamente con el EIBAMAZ, en un marco de educación intercultural y bilingüe. De todos modos, existe cierta incertidumbre sobre la aprobación oficial del diseño que se logre.

- El segundo indicador se planteaba la capacitación-información sobre el CAM de 1.200 estudiantes de normales superiores. Hasta el momento se ha efectuado la capacitación de 225 alumnos de dos normales y se espera en lo que queda del proyecto trabajar en otras seis. Ello es posible debido a que se ha cumplido el trabajo preparatorio previo, consistente en el diagnóstico de necesidades de aprendizaje a través del análisis crítico de los planes, programas y unidades didácticas y el diseño del plan de capacitación.

  Si bien las actividades con los Institutos consistieron solamente en dos jornadas de charlas magistrales, (de excelente calidad, según el testimonio de las autoridades de las normales) para el 2008 se ha reformulado el programa para ampliarlo a tres jornadas, combinando conferencias y talleres para trabajar prácticas pedagógicas.

- El tercer indicador del POA contempla la producción de 53.000 textos para estudiantes a partir del tercer año. El trabajo no se cumplió debido a que los textos constituían la herramienta de apoyo de la currícula que no pudo concretarse. Solamente se produjo un libro sobre la importancia del CAM que será material de apoyo para la incorporación de la temática medioambiental en el trabajo escolar.

Este resultado estaba condicionado a la respuesta del Ministerio de Educación, la misma que no se dio y es difícil que se dé en lo que queda del proyecto. La capacitación a

estudiantes normalistas se pudo efectivizar gracias a que esas instituciones tienen cierta autonomía respecto al MEC y se llegó a acuerdos con los Directores.

Resultado 5.2. Proyectos de núcleo que traten la problemática ambiental local y la importancia del CAM desarrollados

Análisis de las Actividades

El PCP apoyó la ejecución de tres Proyectos Educativos de Núcleo (Germán Bush en Ixiamas, Paraíso en San Buenaventura y 15 de Mayo de Rurrenabaque) y elaboró otros dos (Mairana y Proyecto Educativo Indígena de la comunidad Tsiname Mosetene).

Para la concreción de estos proyectos se identificaron las áreas geográficas de intervención en los Paisajes; se eligieron los municipios tomando en cuenta las variables de pobreza, nivel educativo y mayor amenaza para el CAM. Es decir, la selección de Rurrenabaque, San Buenaventura e Ixiamas en el paisaje 1 y Mairana en el paisaje 2 tuvo una base técnica de respaldo en un trabajo realizado en coordinación con la Dirección Nacional de Proyectos Educativos del Ministerio de Educación.

El diseño y recolección de datos para el diagnóstico de necesidades de educación ambiental contó con la participación de docentes, estudiantes y representantes de la comunidad educativa, lo que permitió la elaboración un plan de capacitación que en sí mismo fue producto de un proceso en el que los participantes se capacitaron.

En esta experiencia de los PEN la que más se conoce es la referida a la implementación del Proyecto Educativo del Núcleo 15 de Mayo de ciclo primario en Rurrenabaque, debido a que fue objeto de una sistematización por parte de PACT. Se ejecutó el 2006 mediante talleres de capacitación a los docentes de las 10 escuelas del núcleo, para que a su vez ellos trabajasen con sus alumnos en la elaboración de revistas ecológicas. Se elaboraron las revistas y la actividad concluyó en una feria de exposición donde se premiaron los mejores trabajos.

Los profesores del Núcleo donde se implementó el PEN tienen un concepto muy general de los talleres, no recuerdan temas específicos ni el contenido del material entregado aunque recuerdan la premiación realizada el 2007, que consistió en un viaje a San Miguel del Bala. Señalaron también que se realizó un taller sobre planificación de aula, pero que no se hizo un monitoreo a las planificaciones efectivamente realizadas. [13]

La Dirección Distrital de Rurrenabaque considera que el Proyecto fue importante sobretodo en la dotación del equipo de computación y las máquinas fotográficas a cada establecimiento, pues los profesores realizan actividades sólo si hay incentivos.

En la implementación de este PEN resaltan dos aspectos importantes: se enfatizó en la recuperación de saberes de los pueblos indígenas y fruto de ello se vio la necesidad de formular el Proyecto Educativo Indígena para los pueblos Tsiman y Moseten.

[13] Grupo focal realizado en Rurrenabaque con 7 profesores del Núcleo 15 de Mayo

La sistematización de PACT sobre la implementación del PEN en el Núcleo 15 de Mayo del Municipio de Rurrenabaque es completa y minuciosa; algunos aspectos importantes de esa sistematización que en alguna medida fueron validados por esta evaluación de medio término son:

- Faltó trabajar en profundidad aspectos didácticos.
- Se repartió material escrito a los docentes, quienes no lo utilizaron como se requería.
- Es necesario reforzar el conocimiento de los docentes para mejorar las estrategias de enseñanza en la transversal de conservación.
- Se deberían destinar mayores recursos para el seguimiento

Por otro lado, el Proyecto Educativo Indígena (PEI) para escuelas del distrito de Rurrenabaque para población Tsiman y Mosetén fue elaborado por personas especializadas y en consulta con el CRTM. (Participaron 6 docentes, 4 representantes de las Juntas Escolares, 8 representantes indígenas y 4 de la gestión educativa) cumpliendo como propuesta educativa integral y participativa. Fue aprobado en la parte pedagógica por el Ministerio de Educación. Debe beneficiar a 11 unidades educativas del ciclo inicial y primario con 338 estudiantes.

En este proyecto, el Ministerio de Educación comprometió un financiamiento que aún no desembolsó de $us 200.000 para la infraestructura con una contraparte municipal de $us 40.000. Ante el incumplimiento del MEC, la Alcaldía de Rurrenabaque decidió utilizar los fondos de contraparte en los años 2007 y 2008 para la construcción de aulas y las refacciones de las escuelas de influencia del PEI y se comprometió a ejecutar el componente pedagógico.

En el Paisaje 2 se formuló el Proyecto Educativo de Núcleo Santa Rosa en Mairana para 5 unidades educativas de inicial y primaria con 231 niños; con un componente de infraestructura (pendiente de aprobación) y otro pedagógico que fue aprobado por el Ministerio de Educación luego de la suscripción de un convenio con la Alcaldía. El componente de infraestructura no aprobado, perjudicó al gobierno municipal, pues las escuelas insertas en el proyecto no habían realizado ningún pedido en el POA para mejorar su infraestructura

En la implementación de los Proyectos Educativos de Núcleo y del Proyecto Educativo Indígena se fotocopiaron dossiers y se grabaron CDs con información del CAM. Según los directores distritales y los docentes de los paisajes 1 y 2 ya no se tienen textos para estudiantes ni docentes producidos por el Proyecto.[14]

Conclusiones sobre el Resultado

- El principal indicador del POA para este resultado establece que al finalizar el tercer año debían ser ejecutados cuatro PENs en los dos paisajes. Hasta el presente se han ejecutado tres y se han formulado otros dos.

[14] Grupo focal realizado con docentes en Rurrenabaque

La ejecución se hizo en tres municipios donde ya existían PENs (San Buenaventura, Rurrenabaque e Ixiamas), donde luego de las tareas preparatorias se organizaron tres talleres en los que los profesores trabajaron con sus alumnos en la aplicación de herramientas tales como la elaboración de revistas ecológicas y fueron capacitados en la metodología de planificación del aula. Las jornadas fueron intensas y las autoridades educativas locales las valoran positivamente, pero al no ser sucedidas por otras intervenciones, quedaron como actividades aisladas. Los profesores, a su vez, valoran mucho más la provisión del equipo para la elaboración de la revista ecológica que la propia capacitación.

La elaboración de PENs se hizo en el municipio de Mairana y en el PEI de Pilón Lajas bajo el formato establecido oficialmente; es decir, buscando el reforzamiento de las matemáticas y apoyando el mejoramiento de la lecto-escritura, aunque transversalizando el tema de la biodiversidad y los recursos naturales. Para esta elaboración se movilizó y participó toda la comunidad educativa y se involucraron autoridades municipales, directores distritales, padres de familia y representantes del Consejo Regional Tsimane-Mosetene, constituyendo el proceso un aprendizaje colectivo de hecho.

Lo importante del trabajo con los PEN es que se cuenta con una propuesta pedagógica que brinda orientaciones a los docentes sobre cómo incorporar la transversal de medio ambiente en la enseñanza de las áreas curriculares; además del enfoque teórico y metodológico, tiene ejemplos de unidades de aprendizaje de Lenguaje y Matemática con temas ambientales.

- Un segundo indicador para este resultado se refiere a que hacia la finalización del proyecto el 50% de los maestros de los núcleos capacitados contarán con conocimientos sólidos respecto a la conservación, meta que sobre-estima la capacidad de eventos puntuales como las jornadas PEN para dotar a los educadores de conocimientos sólidos. Sin un reforzamiento a las actividades realizadas y sin un presupuesto adicional, ese indicador no podrá ser cumplido.

El trabajo y el esfuerzo desplegados para el cumplimiento de este resultado son indudables, como también es cierto que el PEN de Mairana y el PEI de Pilón Lajas tienen un significativo potencial para incidir en el conocimiento de la problemática de la conservación. Sin embargo, es también cierto que se trata de esfuerzos un tanto aislados, aun tratándose de un proyecto experimental

Resultado 5.3. Instrumentos y actividades de educación no formal desarrolladas

Análisis de las Actividades

En el Paisaje 1 Trópico realizó un diagnóstico participativo de los juegos de la carpa verde como apoyo a los maestros en el desarrollo transversal de educación ambiental. Se llevaron a cabo 9 presentaciones en las diferentes comunidades de los rios Quiquibey y Beni y de la carretera Rurrenabaque-Yucumo con la participación de estudiantes, docentes, padres de familia y guardaparques.

A partir de ese diagnóstico se establecieron cuatro temáticas principales: áreas protegidas, chaqueo, quema y conservación de biodiversidad y se identificaron nuevos juegos. La percepción de los docentes fue que la carpa permitirá desarrollar actitudes favorables hacia el medio ambiente y la de los guardaparques que fortalecerá el apoyo social a la gestión de la reserva.

En el Paisaje 2 CI realizó el diagnóstico participativo para la posterior elaboración de los juegos; el retraso se debe al cambio de institución responsable (de CI a FAN). La decisión de encargar a la FAN la ejecución de estas actividades se debe a que esta institución trabaja en la zona y a que CI está en un proceso de convertirse en facilitador y catalizador, dejando la ejecución directa.

En anteriores experiencias de CI las carpas verdes resultaron instrumentos de gran utilidad para los guardaparques, pues les posibilitaron superar la imagen represiva que tenían y transformarse en educadores y amigos de los jóvenes y niños. En esta nueva fase, el PCP está extendiendo la carpa verde a las escuelas siguiendo las recomendaciones de evaluaciones anteriores y los criterios de la planificación del programa para unir las modalidades de educación formal y no formal, pues es evidente que en un contexto educativo de falta de material didáctico, este concepto tendrá buen recibimiento tanto en profesores como en estudiantes.

Como otra de las actividades, el PCP busca desarrollar una red de centros de interpretación en las áreas protegidas y en el Museo Kusillo, integrándolos como espacios de compromiso y enriquecimiento de procesos formativos para docentes y estudiantes. Dentro de esta actividad, se realizó el diseño de una exposición de Pilón Lajas, que rescata las culturas Tsiman y Mosetén. La red no está funcionando debido a que el SERNAP ya no opera con esa lógica y a que el Museo Kusillo acaba de cerrar, por lo que no existe claridad de cómo trabajar en el futuro.

Por otro lado, para el programa educativo de aprovechamiento de los senderos de interpretación de los paisajes del CAM por parte de las escuelas circundantes se realizó el diagnóstico, se calcularon los tiempos y costos de los recorridos (Caquiahuara de San Buenaventura dentro del Parque Nacional Madidi y La Yunda en el Amboró), se cuenta con los técnicos y los fondos y se está trabajando en el diseño del manual/guía para maestros. La actividad está dentro del tiempo planificado.

Finalmente, el PCP se propuso establecer un ecoclub juvenil en cada uno de los Paisajes para apoyar la difusión de información y sensibilización de la población local respecto al CAM. Estos instrumentos deben además generar un liderazgo comprometido con la naturaleza, establecer buenas relaciones con el municipio, las radios y escuelas y ser capaces de formular sus propios proyectos para tener continuidad en tiempo.

En los últimos 10 meses en el Paisaje 1 Trópico formó ecoclubs en San Buenaventura, Rurrenabaque y Guanay, aunque el compromiso sólo era establecer uno en cada paisaje. En Rurrenabaque se crearon en 2007 dos Ecoclubs con 15 jóvenes cada uno, trabajando con el apoyo de la responsable de Trópico; cuando ella dejó a asistir se desorganizaron por falta de líneas de acción claras y los miembros activos se redujeron a 2 ó 4 personas.

Trópico capacitó a estas juveniles en temas de medio ambiente, comunicación, herramientas básicas para notas periodísticas, murales y elaboración de historias con fotografías; además equipó sus oficinas. Se trata obviamente de una actividad voluntaria y generacional y por tanto la participación es efímera; es decir, no existe un grupo de personas que trabajen por espacios de tiempos prolongados e incluso sus participantes tienen marcada rotación.

La sostenibilidad del ecoclub y su permanencia más allá de la vida PCP no fueron comprometidas por el proyecto; se planteó solamente informar y capacitar a estos jóvenes en temas de medioambiente y de marketing social, y a través de ellos, llegar con el mensaje a públicos más amplios.

Conclusiones sobre el Resultado

- El primer indicador de este resultado plantea que al final de cuarto año al menos 4000 maestros y 6.500 niños y adolescentes habrán participado o asistido a las exposiciones de las carpas verdes, centros de interpretación, senderos interpretativos y ecoclubs.

  La carpa verde han no ha sido expuesta, pues correspondían solamente las actividades preparatorias. Se han identificado las áreas de intervención en ambos paisajes y en Pilón Lajas se elaboró el diseño participativo y la validación. Los tiempos dedicados a estas actividades parecen algo exagerados dado lo probado de la herramienta.

  Por otro lado se ha concluido el diseño del centro de interpretación de Pilón Lajas y se ha realizado una exposición. Sin embargo, no se han realizado actividades programadas, como los talleres para estructurar la red con los responsables de los centros ni con los docentes

  El programa educativo para el aprovechamiento de senderos tuvo una demora en la firma del convenio debido a que el presupuesto aprobado resultó subestimado y se tuvo que recalcular. Ya se han garantizado los recursos y se los ha otorgado a Trópico en el paisaje 1 y a FAN en el otro.

  Finalmente se han formado cuatro ecoclubs en el Paisaje 1, pero los mismos no tienen una existencia real, pues al presente convocan a pocos de los miembros originales y carecen de orientación. Para el 2008 Trópico cuenta con un nuevo financiamiento para reagrupar y fortalecer estos grupos.

- El segundo indicador establece que el 65% de los niños y adolescentes comprendieron la información vertida en las anteriores actividades. No existe ese registro, pues no están implementados todavía los instrumentos de educación no formal.

  Las carpas verdes, los centros de interpretación y los senderos son instrumentos importantes que el proyecto debe impulsar. Los dos últimos no solamente tienen un

impacto educativo, sino que se complementan con la actividad turística. Los ecoclubs no operarán de verdad si no se cuenta con personal que se dedique a brindar orientación a los participantes y ello no parece ser posible con una presencia esporádica en los Paisajes como la que tiene Trópico.

Recomendaciones

Para el Resultado 5.1.

- La Dirección Curricular del MEC está elaborando el diseño curricular de secundaria y valdría la pena intentar un nuevo acercamiento. El punto de partida podría ser organizar un taller a los técnicos curriculistas sobre el tema.
- Se propone que la capacitación a los estudiantes de los Institutos Normales superiores se realicen en el marco de un proceso permanente y sistemético, en consecuencia existe la necesidad de repriorizar las actividades del objetivo y las asignaciones presupuestarias.
- Parece necesario reforzar el conocimiento de los normalistas capacitados con un segundo evento aunque es más importante incluir en el plan de capacitación a los docentes de las normales, pues por esa vía se puede obtener un impacto multiplicador.
- Es recomendable intensificar la entrega de los dossiers y CDs y lograr que constituyan en material de consulta en las bibliotecas de todos los institutos, pues el material de apoyo es siempre una limitante para los docentes.
- Dado que es poco probable utilizar todo el presupuesto para la edición de textos de educación formal, debe realizarse una evaluación de costos y de oportunidad respecto de hacia donde conviene reprogramar los recursos presupuestados para esa actividad: i) hacia una posible edición de textos para el currículo diversificado para la población indígena, en tanto esa actividad coincide con la nueva orientación del gobierno o ii) hacia el reforzamiento y seguimiento de los PEN, actividad en la que se tuvo buena coordinación con el gobierno y que tiene potencial de impacto y a la multiplicación del material de apoyo para las capacitaciones.

Para el Resultado 5.2

- Son necesarios tanto el reforzamiento de los conocimientos de los docentes como un seguimiento a la planificación de aula, pues de lo contrario, lo logrado por el trabajo con los PEN y el PEI puede irse perdiendo.

Para el Resultado 5.3

- Se debería agilizar la utilización de la carpa verde, pues se trata de un instrumento probado, que ha demostrado ser una herramienta importante en manos de personas que, como los guardaparques, no son educadores. Utilizadas por maestros tendrán un impacto indudable.

- Se debería apoyar la refacción del centro de interpretación de Pilón Lajas que constituye una referencia de la conservación de la biodiversidad en Rurrenabaque. y se debía apoyar a la implementación de las exposiciones, diseñadas por el PCP.

- Los ecoclubs resultan intrancendentes y caros para tener vida solamente durante el año y medio que queda del proyecto.

Conclusiones sobre el Objetivo 5

En general se puede decir que las actividades del objetivo 5 se vieron restringidas por los cambios políticos experimentados en el gobierno central y la indefinición en los lineamientos curriculares, por lo que no se pudo ejecutar los convenios con el Ministerio de Educación y Culturas para implementar los procesos de elaboración de currículo y producción de textos para la educación formal. El no cumplimiento tiene que ver con la inestabilidad funcionaria, pero al parecen también con la sensibilidad ideológica que las autoridades tienen en el tema curricular. Sin embargo, la alianza del PCP con EIBAMAZ permitirá la elaboración del currículo indígena y la producción conjunta de textos para las escuelas del CAM.

En cambio, no hubo problemas la elaboración y ejecución de los Proyectos Educativos de Núcleo, aunque el incumplimiento de la promesa gubernamental de construcción de infraestructura molestó a quienes identificaron a esta actividad como parte del proyecto de los PEN. Dado que el PCP debe trabajar con el Estado en temas educativos, parece que la mejor forma de hacerlo es reforzar esta actividad con nuevos eventos y seguimiento.

Desde el punto de vista operativo parece evidente que uno de los problemas de la ONG Trópico es que su presencia en la zona es limitada, pues en general sólo se hace efectiva cuando se realizan eventos o se tiene que realizar alguna actividad, lo que se traduce en un escaso monitoreo.

Desde el punto de vista de los indicadores de impacto, dado el carácter puntual de las acciones de capacitación realizadas, el Objetivo 5 no parece encaminarse a contabilizar un número muy importante de maestros formados por los PEN que apliquen un enfoque de medio ambiente como apoyo a las áreas curriculares de lenguaje y matemáticas en el aula (Indicador de Impacto Nº 10). Ello porque no basta la formulación y la ejecución, sino que deben realizarse reforzamientos, de modo que el modelo sea verdaderamente aplicado; estas actividades no se las está haciendo y el presupuesto no parece suficiente para hacerlas.

El cambio en el porcentaje de habilidades, conocimientos y valoración de los niños y jóvenes sobre problemas de medio ambiente como resultado de las actividades del PCP en enseñanza formal y no formal dentro de los núcleos (Indicador de Impacto Nº 11) probablemente tendrá un crecimiento menor al de los maestros, precisamente debido a que aquellos, que son quienes trasmiten los conocimientos, no parecen haber recibido suficientes insumos ambientales con la sola formulación y ejecución de los PEN.

Respecto a los indicadores de USAID, la situación es la siguiente:

- El número de estudiantes de primaria participantes para el 2007 debía ser de 2.466 niños; contabilizando los incorporados en los PEN fue de 2.500 (San Buena Ventura, Rurrenabaque, Ixiamas y Mairana).

- El número de profesores capacitados en 2007 debía ser de 1.124 y fue de 890, considerando tanto a los docentes de los municipios anteriores, como a los estudiantes de las dos normales en las que se realizaron las jornadas de capacitación.

- El número de textos y otro material de enseñanza provistos debía ser de 7.700 y contabilizando el cuento de Pilón Lajas se llegó solamente a 1.000, debido al complicado relacionamiento con el Ministerio de Educación.

- El número de leyes, políticas o lineamientos desarrollados o modificados para mejorar el acceso equitativo a los servicios educativos debía ser de 1; con los PEN ejecutados se lograron 4.

4 La Pertinencia del Proyecto y su Estructura Lógica

El proyecto es pertinente y en general su marco lógico es adecuado tanto a las necesidades de consolidar lo avanzado en materia de protección de la biodiversidad y los recursos naturales, como de aprovechar la experiencia que en ello tienen las instituciones del consorcio. Sin embargo, la sustancia más rica del proyecto radica en su enfoque en el que convergen la conservación con el desarrollo, pues asume definitivamente que en países en desarrollo no es posible tener éxito en la conservación si no se consideran las necesidades vitales de la población.

La articulación de conservación con desarrollo está operativizada de tal manera por el proyecto que no se reduce a esa visión válida pero limitada, que entiende a la conservación pagada por el desarrollo (por ejemplo, pagos por compensación), sino que lo hace a través de la búsqueda consensuada y participativa de alternativas de ingreso permanente para los actores articulando el manejo de los recursos naturales y la producción de bienes y servicios. [15]

El marco lógico, refleja en general esos principios, necesidades y condiciones institucionales; sin embargo, es evidente que los resultados 1.6 y 2.5 debieron ser parte del Objetivo 4 si se quería que una institución independiente de las ejecutoras (PACT) sea la responsable de las sistematizaciones. (De hecho, así era inicialmente, pero fue modificado partir del POA 2007-2008)

Que una institución diferente de las ejecutoras en los paisajes sea la encargada de las sistematizaciones era interesante, pues se lograba una mirada externa objetiva que no siempre tienen quienes están actuando y se posibilitaba un producto que sea inteligible no sólo por los expertos que desarrollaron metodologías de intervención, sino por todos quienes deban aprender de esas prácticas.

Por otro lado, los resultados 4.1. y 4.2 evidentemente son parte de un proceso de gestión del conocimiento, pero no son necesariamente conducentes al mismo, lo que quiere decir que al momento de diseñarse el proyecto no existía una claridad conceptual de lo que se buscaba, pues el objetivo quedó demasiado ambicioso para las metas y actividades planteadas.

Recomendaciones

- En el POA los resultados 1.6. y 2.5. aparecen como responsabilidad de CI y FAN respectivamente. Si ello será así, es importante asegurar i) una visión objetiva, que verdaderamente recupere los éxitos y fracasos de las intervenciones ii) que exista una instancia de revisión designada por la gerencia que para lograr documentos asimilables por terceros, no demasiado especializados y que rescaten la doble visión de conservación y desarrollo que contiene el proyecto iii) que se produzca el

[15] Esta afirmación no implica in juicio de valor negativo respecto a los programas de compensación o pago por servicios ambientales; simplemente que la intervención del proyecto plantea una intervención más integral.

intercambio dentro del consorcio iv) que esté siempre presente el espíritu de conservación con desarrollo, como único camino posible de conservación.

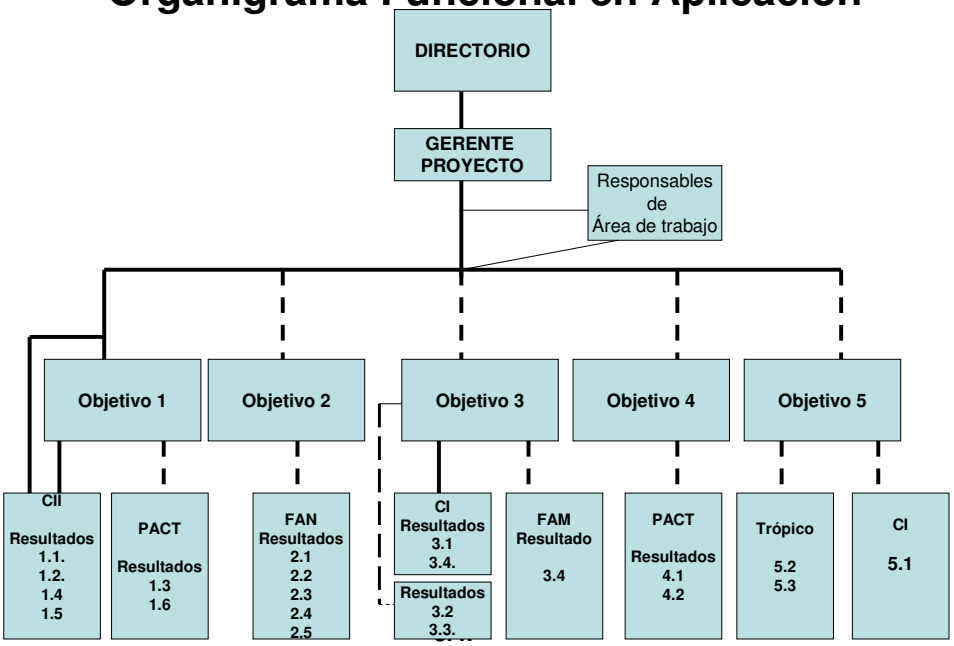
- A estas alturas del proyecto parece inevitable que CI y FAN sistematicen sus experiencias y se reformule el Objetivo 4 incluyendo en él los resultados 1.6 y 2.5 y limitándolo a los alcances que realmente pueden tener: i) que las mejores prácticas de cada paisaje sean replicables en el otro ii) que se genere un conocimiento que alimente políticas públicas e intervenciones de terceros en áreas donde se debe ejecutar conservación con desarrollo iii) que ese conocimiento se difunda de manera decodificada para diferentes tipo de público iv) que se recuperen las experiencias de los "grupos de trabajo" y/o "comunidades de aprendizaje" desarrolladas en varios componentes del PCP, como la gestión territorial local en el objetivo 2, la generación de grupos de aprendizaje con manejadores de RRNN en ambos paisajes 1 y 2, la alianza de ecoturismo en el objetivo 1 y casi todo el objetivo .3, todas las cuales pueden ser articulados en el marco del objetivo 4.

5. La Organización del Proyecto

Según el documento original, la organización del proyecto debía tener la unidad de mando propia de las estructuras institucionales tradicionales que operan bajo un mandato interno sin compartir responsabilidades con otras entidades. De este modo, debajo de la gerencia debían operar dos unidades territoriales (Paisajes 1 y 2) y cuatro funcionales (políticas y regulaciones, gestión del conocimiento, planificación, comunidades y recursos naturales y educación). La unidad de monitoreo y evaluación era una unidad staff dependiente del Gerente y debía existir un Comité Asesor Técnico en apoyo al Directorio.

Esa organización no funcionó nunca, debido a que el proyecto no está a cargo de una sola institución, sino de un consorcio de instituciones especializadas funcional o territorialmente. De ahí que, en los hechos, la estructura organizacional que funciona es la que se presenta en el Gráfico N 1, la misma que en general tiene éxito en la gestión aunque presenta algunas deficiencias corregibles. Se trata de una organización sui generis en todos sus niveles

Organigrama Funcional en Aplicación



El Directorio está integrado por las cinco instituciones integrantes del consorcio que ejecuta el proyecto (aunque luego de la salida de PACT quedarán sólo cuatro) y por la representación de USAID que es el ente financiador. Tres hechos llaman la atención en este cuerpo colegiado:

i) la presencia del financiador en un Directorio que establece políticas y lineamientos, supervisa el trabajo de la gerencia finalmente debe rendir

cuentas de los resultados del proyecto y de los recursos precisamente al financiador.

ii) el carácter de CI de única entidad contratada por USAID y responsable ante ella de los resultados y el manejo de los recursos.

iii) el carácter de subcontratadas de CI que tiene el resto de las instituciones del consorcio

Esta forma de organización podría implicar algunos conflictos de interés (el financiador no podría cuestionar resultados ex post que en alguna medida avaló en Directorio) o de competencia (el punto de vista de la institución que subcontrata podría pesar más que el de las entidades subcontratadas, lo que restaría funcionalidad al Directorio). Estas situaciones, sin embargo, no se han presentado y se evidencia un relacionamiento de trabajo en general muy sólido y fluido de cada integrante del consorcio con el proyecto, incluso de instituciones que como FAM tiene una participación muy puntual en un resultado.

Ello es posible solamente con entidades de gran compromiso con el trabajo que realizan y que cuentan con una historia institucional que desean preservar. Además los contratos entre las partes son muy claros en cuanto a los mecanismos de rendición de cuentas y de responsabilidad.

Por otro lado, se extraña en esta estructura la ausencia de un Comité Asesor Técnico, instancia que hubiese podido orientar al Directorio y al Proyecto con una visión más distante, precisamente porque todas las demás son ejecutoras y se encuentran concentradas en el día a día de su trabajo, el que ejecutan a partir de su propia experiencia. Este Comité, hubiese podido, asimismo, vincular las acciones de campo con el conocimiento de experiencias similares y exitosas que el proyecto podía replicar sin tener que pasar por el largo camino de la experimentación.

La gerencia tiene diferentes tipos de relación con el personal en función de la distribución de responsabilidades dentro de cada objetivo. Prácticamente sólo tiene mando sobre los ejecutores del Objetivo 1 y dentro del Objetivo 3 solamente sobre el personal que ejecuta dos resultados, pues los otros son responsabilidad de personas que dependen de la Dirección Ejecutiva. Eso sí, es el coordinador efectivo de todos los objetivos. Se trata de una complicada articulación, pero que funciona sin conflictos, aunque con una gran convergencia de trabajo y de responsabilidades hacia una persona.

La actual gerencia del proyecto es idónea y tiene una larga experiencia tanto en la supervisión del trabajo de campo (especialmente en el Paisaje 1) como en la dirección de proyectos similares que se ejecutaron en CI y en el relacionamiento institucional y la construcción de alianzas. Ello le permite sortear los siguientes problemas: i) la convergencia hacia él de los informes y reportes de las cinco instituciones del consorcio y de cada uno de los responsables de área, los mismos que si bien sin fundamentales para el seguimiento que realiza, representan una carga de trabajo importante, pues deben ser analizados y considerados para la toma de decisiones ii) ante la ausencia de un sistema de seguimiento de proceso o un sistema de información gerencial automatizado y previamente

diseñado, el propio gerente se ha diseñado uno a partir de la consideración de los informes, pero es demasiado complejo en la recolección de los insumos y no le proporciona alertas tempranas Eso sí, le permite verificar el avance y los problemas por actividad, la fecha de cumplimiento, los retrasos e interacciones interinstitucionales y es la forma oficial de comunicación de los avances al donante. Es tarde para diseñar un nuevo sistema iii) su intervención obligada en diferentes niveles del organigrama, pues como gerente supervisa a los responsables de cada objetivo (en los hechos cada objetivo tiene más de un responsable), y en los casos en que CI es responsable de un objetivo (Paisaje 1) o de determinados resultados dentro de otro objetivo, tiene que supervisar también de manera directa a los operadores de campo.

La organización del proyecto en objetivos con más de una institución responsable, representa un trabajo complejo que tiende a concentrar responsabilidades en la gerencia; sin embargo, no es posible ni conveniente proponer cambios de fondo a esta altura de la ejecución.

Conclusión: es adecuado y eficiente el nivel de coordinación general entre las instituciones del consorcio. La deficiencias de coordinación o de supervisión que se observan en el terreno son más bien atribuibles a la ausencia del proceso de gestión del conocimiento e intercambio previsto inicialmente y a la carencia de un sistema de monitoreo de proceso. Las instituciones participantes son ideóneas y cuentan con experiencia en los resultados y actividades de los que son responsables; solamente en el caso de Trópico se extraña una mayor presencia en las áreas de intervención.

La utilización de los contratos "External Grants" constituye una buena metodología de intervención especializada, no solamente debido a que CI se encuentra en un camino orientado a la terciarización, sino fundamentalmente debido a que es un excelente medio para lograr expertizajes que son necesarios y que no siempre se encuentran entre las instituciones del consorcio. Sin embargo, junto a external grants de considerable monto, se encuentran otros muy pequeños, referidos a intervenciones de campo que muy probablemente pueden ser ejecutadas por las instituciones del consorcio y que en varias oportunidades pueden implicar un costo de seguimiento casi tan alto como el del contrato.

Recomendaciones

- Mantener al Directorio como una instancia de decisiones en cuanto a políticas y lineamientos generales, de revisión de ejecución presupuestal y de coordinación interinstitucional, pues se muestra idónea para esos cometidos. Sin embargo, se debería evitar (al parecer tal cual se lo ha hecho hasta el presente) la aprobación de temas contractuales y de rendición de cuentas, aspectos que puede considerarlos como recomendaciones al contratante pero no como decisiones.

- Dada la exagerada su carga de trabajo del gerente, su intervención en niveles diferenciados (objetivos y resultados) y la complejidad del sistema de monitoreo de proceso, su persona resulta insustituible y su ausencia por cualquier circunstancia puede acarrear serios problemas al PCP. Por ello sería recomendable que una persona con experiencia en el proyecto y en la institución asuma la dirección o

coordinación del Objetivo 1 o por o menos que se le brinde más autonomía a un persona del equipo.

- Sería pertinente tratar de conformar un pequeño comité externo (no más de tres o cuatro personas) expertas en temas ambientales y/o de desarrollo encargadas de conocer la lógica del proyecto, estudiar los informes trimestrales de avance y participar en una media jornada de la reunión trimestral de los responsables de área. La misión de este comité sería proveer insumos de contexto institucional y técnico al PCP, de modo que pueda alimentar su trabajo con la experiencia de otros proyectos.

- Se debe aprovechar mejor el potencial y la disposición de trabajo de FAM, pues constituye un interlocutor válido para cualquier gobierno. En este sentido su participación en el Objetivo parece necesaria.

- Parece necesario contar con una política de los external grants con objeto de i) evitar que estén referidos a actividades demasiado puntuales que bien pudiera ejecutar alguna de las instituciones del consorcio, ya sea porque tiene la experiencia o presencia de campo para ello, o porque es un camino para ampliar su experiencia en temas parecidos a los de su área de intervención ii) se debe garantizar que se contrate a instituciones o personas que tienen presencia en el área donde son requeridas, especialmente cuando se trata de intervenciones en las cuales se deben realizar acciones de sensibilización o segumiento que son complicadas para un foráneo o tienen presencia esporádica. Varias de las deficiencias del proyecto se deben a intervenciones en las cuales el contratado realizaba visitas esporádicas a la zona, solamente para desarrollar las acciones comprometidas

6. Las Alianzas

Las alianzas desarrolladas por el PCP son evidentes y en general bien cimentadas, especialmente a nivel de los emprendimientos indígenas y campesinos. A nivel de las organizaciones de estos grupos sociales las alianzas son más sólidas en el Paisaje 1 que en el Paisaje 2, debido a que trabaja con grupos más comunitarios que con los que se trabaja en el Paisaje 2, compuesto en lo fundamental por pequeños propietarios campesinos. Cada contexto no eligió a su contraparte, sino que ella emergió de la realidad regional.

Los beneficios económicos de los indígenas y campesinos ya se están empezando a concretar, pero es difícil que se consoliden como grupos de gestión de negocios en lo que queda del proyecto; será necesaria una nueva intervención o la búsqueda inmediata de acompañantes cuanto el proyecto cierre, como parte fundamental de una estrategia de salida, pues tiene que ver con la vida de personas que invirtieron en el proyecto lo único que tienen: su fuerza de trabajo.

Es destacable la experiencia del proyecto, especialmente en el Paisaje 1, de transferir recursos directamente a las organizaciones de base; ello constituye un importante desafío pues se encamina a un real empoderamiento de esas entidades y, si se difunde adecuadamente, puede constituir en un importante elemento de diálogo del PCP? con el actual gobierno. Ciertamente, gran parte de las demoras son ocasionadas por esta modalidad de trabajo, pero en todo caso el impacto tiene más valor que una velocidad lograda sin esa forma de involucramiento.

Las alianzas con los municipios son también consistentes en lo técnico, aunque con diferencias entre ellos según el comportamiento político de sus autoridades y su grado de involucramiento real con las conservación de los recursos naturales, la biodiversidad y el desarrollo.

Finalmente, el PCP está construyendo una alianza estratégica para la conservación, que es aquella que se viene fortaleciendo por diversos caminos entre las Areas Protegidas y los pueblos indígenas, en el marco de los planes de manejo y de las actividades económicas sostenibles. Esta alianza tiene además la posibilidad de ser sostenible en la medida en que constituye para los aliados un instrumento de mutua legitimación.

7. Análisis Ambiental

El proyecto se encamina adecuadamente a reducir por varios caminos las presiones sobre la biodiversidad y es pionero en abordar efectivamente los procesos de conservación de manera integral con el desarrollo y en especial el desarrollo local. A pesar de que desde hace tiempo el discurso del desarrollo con conservación es parte indivisible de los proyectos ambientales, en la práctica los resultados han sido limitados y pocas veces se ha realizado ejercicios reflexivos al respecto.

El PCP es también único en lograr ubicarse en diversos espacios geográficos (Paisaje 1 y 2) y sociales (niveles de las organizaciones de base, municipios, gobierno central) de manera que puede articular a los diversos actores a fin de coadyuvar a establecer acciones más concertadas y sostenibles. Los escasos resultados del objetivo 4 no han permitido al proyecto sacar mayor provecho de estas oportunidades y al hecho de que éste es el primer proyecto práctico con enfoque de conservación a escala del Corredor. Los principales logros se deben sobre todo a la enorme experiencia institucional de algunos miembros del Consorcio. En particular resulta interesante contrastar los estilos de trabajo diferentes CI y de FAM: i) CI se encamina la terciarización, mientras que CI es una entidad ejecutora ii) CI busca las oportunidades de incidir y las toma, logrando con ello resultados sorprendentes en superficies de áreas protegidas e incidiendo en algunas de las preocupaciones centrales de las autoridades y la población local. FAM tiene logros menos espectaculares pero probablemente de mayor solidez, pues trabaja ordenadamente a partir del conocimiento científico. Ambos estilos son válidos.

El proyecto ha desarrollado valiosas experiencias que demuestran la validez y pertinencia de la intervención como un aporte fundamental a los procesos de conservación basados en la generación de desarrollo económico, el manejo de los recursos naturales y la gestión territorial. Estas experiencias se refieren sobre todo a los siguientes aspectos:

- La promoción de alternativas económicas basadas en el manejo sostenible de los recursos naturales con comunidades indígenas y campesinas y en algunos casos con privados, que además hacen un fuerte énfasis en procesos locales y participativos (silvo-pasturas, apicultura, sistemas agroforestales, ecoturismo);

- El énfasis puesto en los espacios geográficos, particularmente especiales al ser parte de áreas protegidas de interés nacional o sus áreas de influencia directa, que permite a los actores locales una mayor apreciación y valoración de las mismas;

- La incorporación de los aspectos de conservación y recursos naturales en la planificación territorial y de desarrollo a nivel municipal. Resta buscar mecanismos para su aplicación efectiva;

- La incorporación de procesos de articulación entre actores locales, sus municipios, grupos de especialistas y gobierno nacional entre otros;

- La creación de áreas protegidas municipales y el desarrollo de capacidades para su gestión a nivel del propio municipio.

Menos claros son los avances en actitudes favorables a la conservación (salvo en los actores municipales y productivos indígenas y campesinos) debido a que el objetivo 5 no pudo ser operativizado con apoyo oficial y a que todavía no operó una estrategia de comunicación del PCP.

Es importante todavía definir en la estrategia de salida del proyecto y los mecanismos de presentación de los resultados y de búsqueda de mecanismos de multiplicación en los procesos avanzados.

8. El Sistema de Monitoreo y Evaluación

El proyecto cuenta con un sistema de evaluación de efectos resultados y de impactos. No es propiamente un sistema de monitoreo en el sentido de que no registra ni emite información sobre el avance periódico. Es decir, es una herramienta muy útil al final del proyecto para conocer sus logros e impactos y en el proceso sólo para ver los avances anuales hacia el impacto, siempre y cuando se cuente con una buena línea de base.

Al presente el PCP está terminando la elaboración de la línea de base en un complicado trabajo debido a la necesidad de mensurar cuantitativamente resultados que en muchos casos sin cualitativos. Por ello, se organizaron grupos de trabajo para establecer para cada uno de los 11 indicadores una metodología base, de modo que los reportes del personal puedan ser traducidos a un protocolo y vaciados a una tabla de donde se obtienen los datos cuantitativos.

El sistema está requiriendo un esfuerzo de personal interno y de consultoría según el caso. Al presente se ha concluido el levantamiento de información para casi todos los indicadores y se ha elaborado el protocolo de procesamiento de los datos y diseñado la planilla de vaciado. El trabajo final de obtención de los datos de la línea de base tiene un avance promedio del 40%. En el gráfico siguiente se presentan algunos comentarios sobre los indicadores del sistema, solamente con fines de orientación, pues evidente que no es pertinente introducir cambios a estas alturas del proceso.

Para contar con un seguimiento de proceso del proyecto, la gerencia cuenta con el apoyo de una asistente y tiene los siguientes instrumentos:

- un sistema estandarizado en planilla Excel que verifica el cumplimiento de la planificación trimestral y del progreso a la fecha a partir de los informes que se le remiten por objetivo, resultados intermedios y actividades. Estos informes contienen además documentos de respaldo (fotografías, contratos, muestras, etc según el caso)
- la ejecución presupuestal por objetivo que lleva la Gerencia de Administración y finanzas y que se encuentra en línea al alcance del personal técnico (sólo de CI)
- visitas de campo
- La reunión trimestral de los responsables de área

El sistema es complejo y exigiría una prolongada y agotadora revisión si se quisiera tener un panorama completo y al día; sin embargo, funciona bien debido a la experiencia y dedicación del gerente. Difícilmente serviría en su ausencia.

Indicador de Impacto	Comentários
1. Cobertura total de bosque y número de fragmentos de bosque para municipios modelo.	CI tiene información satelital y es probable que el monitoreo se desarrolle más allá de la vida del proyecto. Sin embargo, será difícil evaluar los impactos en la cobertura boscosa. Sería recomendable un seguimiento a indicadores de la planificación territorial a fin de establecer una relación más directa con el proyecto. El indicador es útil en el largo plazo y un apoyo a otros proyectos en la región del CAM.
2. Superficie total del área legalmente protegida y bajo manejo dentro de los municipios.	Una dificultad es la definición de "legalmente protegida" que no necesariamente indica una protección o manejo efectivo. "Mnejo efectivo" puede ser un conglomerado de variables y en cada una se debe ver el aporte del PCP. Es un trabajo que demandará esfuerzo. Un sistema sencillo sería un insumo al monitoreo de gestión de las áreas protegidas
3. Nivel promedio del ingreso anual familiar entre todas las familias beneficiadas con alguna de las iniciativas económicas apoyadas	Trabajo de campo exigente en tiempo y recursos. Las familias campesinas tienen estrategias diversificadas de generación de ingresos y será interesante conocer el impacto en el cambio de dichas estrategias, p. e de cultivos tradicionales hacia sistemas agroforestales y/o ecoturismo.
4. Porcentaje de iniciativas económicas apoyadas que muestran progreso en el índice de madurez económica	En las nuevas iniciativas la medición del indicador deberá tomar en cuenta que los negocios son por lo general de más largo aliento que la vida del proyecto. Se puede apreciar tendencias pero son todavía frágiles y susceptibles de contracción (importante en la estrategia de cierre)
5. Participación ciudadana en la planificación de los municipios / TCO	Se evaluará el número y la satisfacción de los participantes. Sería deseable que incluya variables que miden cómo el PCP ha establecido mecanismos para la participación efectiva en la planificación, como la de representantes comunales, las ordenanzas municipales, etc.
6. Monto y fuente del presupuesto anual del gobierno local y TCOs que se usa en proyectos de conservación.	Es un indicador adecuado, pertinente y accesible.
7. Porcentaje de barreras legales que afectan la conservación y el desarrollo económico sostenible identificadas y eliminadas a nivel nacional	Dada la coyuntura política, es evidente que el interés a nivel del gobierno central no está centrado en aspectos ambientales o de conservación. El logro de las metas propuestas en el marco del ámbito de barreras legales en el nivel nacional será muy limitado
8. Número de mejores prácticas de desarrollo económico sostenible adaptadas y adoptadas por los actores dentro o fuera de los Paisajes	Puede ser un indicador complejo y poco concreto si no cuenta con monitoreo adecuado. Una alternativa sería utilizar los indicadores de ingreso familiar y de iniciativas económicas con progreso para indirectamente evaluar la adopción de mejores prácticas.
9. Porcentaje de las metas de capacidad interna identificadas por los municipios y TCOs que han sido parcialmente alcanzadas mediante la aplicación de las mejores prácticas aprendidas mediante el intercambio y las comunidades de aprendizaje formadas por el LCP	El trabajo de PACT no permite una clara visualización de cómo se hará el proceso de monitoreo de desarrollo de capacidades internas. La medición de este indicador es relativa puesto que a pesar del apoyo del proyecto al desarrollo de capacidades, es una variable sujeta a otras donde el PCP no tiene injerencia. Una alternativa sería utilizar indicadores de participación ciudadana y de presupuesto del gobierno local para indirectamente realizar un seguimiento a la capacidad institucional en gobernabilidad orientada a la conservación.
10. Porcentaje de los maestros formados por los PEN que aplican enfoque de medio ambiente como apoyo a las áreas de lenguaje y matemáticas.	Requiere un trabajo de seguimiento a la implementación de los PEN y a los maestros capacitados que continúen trabajando en los núcleos, así como una evaluación de su desempeño en aula. Es un indicador complicado
11. Cambio de porcentaje de habilidades básicas, conocimientos y valoración de los niños sobre problemáticas de medio ambiente como resultado de las actividades del proyecto en la enseñanza formal y no formal.	Al igual que el indicador anterior requiere de mucho seguimiento a la actividad en los núcleos

El sistema de evaluación de impacto está a punto de contar con una línea de base y el seguimiento de proceso funciona pero es demasiado complejo, carece de un sistema de alertas y no siempre permite visualizar problemas. No corresponde introducir modificaciones a estas alturas, pero si hubiese una segunda fase sería deseable un sistema que integre un sistema de evaluación de impacto con menos indicadores con otro de monitoreo del proceso, también sencillo. A su vez el sistema debería empezar a funcionar desde el inicio y es necesario enfatizarlo, su sencillez debería ser tal que no implique el esfuerzo de trabajos grupales que restan tiempo al personal para el cumplimiento de sus obligaciones cotidianas, constituyéndose en una responsabilidad pesada en cuanto a carga de trabajo u onerosa en términos del personal que hay que contratar para diseñar la línea de base.

9. La Estrategia de Comunicación

El proyecto contó en sus inicios con una estrategia de comunicación que se restringía a presentar el programa ante los públicos de cada potencial resultado, sin generar grandes expectativas sobre su intervención. Se desarrolló entonces un material básico de información de apoyo al trabajo de directores y gerentes en el marco de la estrategia de branding establecido con USAID.

El carácter tan limitado de una estrategia comunicación constituye sin duda un error en un proyecto de conservación de la biodiversidad y de manejo de recursos naturales, cuyo éxito depende en gran medida de las valoraciones y la conducta de la población de dentro y fuera de las áreas de intervención. Sin necesidad de crear falsas expectativas, era necesario tratar de reforzar las acciones de terreno con información y pautas de conducta dirigidas a actores clave y de plantearse además la difusión de las experiencias exitosas que pueda tener un proyecto que por una parte articula conservación con desarrollo y, por otra, pretende constituirse en un modelo de intervención en CAMs.

Al cabo de dos años se ha rectificado este error y se ha diseñado una estrategia algo más agresiva, aunque limitada en términos presupuestales y por lo tanto en incidencia. Tiene tres lineamientos centrales: i) no promocionar al PCP pues el mismo no existe al margen de sus ejecutores ii) dar "cierto grado de promoción-difusión" a los avances y resultados y iii) difundir la importancia de la biodiversidad en el CAM como elemento esencial para el desarrollo económico local.

Siendo en general adecuados estos lineamientos, llama la atención la prudencia en la difusión de los avances y resultados, la misma que se refleja también en la operativización de los objetivos comunicacionales, donde la actividad se refiere a: i) los técnicos de las instituciones del consorcio ii) la ferias de proyectos iii) la capacitación de periodistas iv) la visibilización del apoyo de USAID mediante prensa, talleres y viajes.

El gran limitante es, evidentemente, es de índole presupuestal, pues por lo menos CI y FAN tienen experiencia en desarrollo de actividades comunicacionales. De hecho, las 9 hojas informativas elaboradas sobre distintas temáticas constituyen materiales simples, pero de buena calidad estética y con un contenido decodificado para una fácil lectura.

Muy recientemente parece haberse decidido enviar $us 20.000 a cada socio del consorcio para que ejecute ellos directamente la estrategia bajo el monitoreo de la responsable de comunicación hará el monitoreo de las actividades.

Recomendaciones

Sin alterar la estrategia de comunicación diseñada, parece importante orientarla en su operación en los siguientes sentidos:

i. se difunden preferentemente los resultados parciales y/o definitivos alcanzados por el proyecto (según el momento) resaltando el contenido de desarrollo que tiene cada uno de ellos, pues caso contrario solamente serán de interés de los conservacionistas.

ii. los receptores de la estrategia van desde el estrecho marco de la población circundante a las áreas protegidas hasta las ciudades más importantes; desde los gobiernos locales, hasta el gobierno central y en ese sentido sería muy importante obtener más recursos, con objeto de poder utilizar diversos tipos de medios.

iii. dada la coyuntura político social que vive el país, es necesario que se conozca, especialmente en el gobierno central, los procesos de empoderamiento que genera el PCP no solamente a través del apoyo a sus prácticas productivas y sus iniciativas colectivas, sino también a la transferencia directa de recursos para que sean manejados por sus organizaciones.

iv. en la medida de lo posible debería evitarse la utilización de slogans demasiado propagandísticos de USAID o de Estados Unidos, aunque sin dejar de utilizar los logotipos del financiador, pues evidentemente no resultaría ético aprovechar los recursos y renegar del donante.

v. la información-difusión entre el personal técnico operativo del proyecto debe darse preferentemente en el marco de los intercambios sugeridos en el objetivo 4; ello a su vez, permitiría liberar algunos recursos de la estrategia para incidir más en la difusión de los resultados intermedios y finales.

vi. En síntesis, los pasos centrales para la aplicación de la estrategia deben ser logra una cadena donde todos ganen (win-win-win): a) se difunden los principales logros del proyecto b) se identifica a las instituciones que obtuvieron esos logros (las del consorcio, fundamentalmente) c) se identifica al financiador que hizo posible esos logros y el avance institucional.

10. Conclusiones sobre la Ejecución del PCP

Faltando año y medio para la conclusión del proyecto y ante la eventualidad de que no exista una segunda fase es preciso concentrar esfuerzos para lograr impactos sostenibles. Los Cuadros del Anexo I muestran municipio por municipio las áreas temáticas en las que el proyecto incidió de alguna manera y aquellas en las que estuvo ausente:

- Incidió en la temática directamente ambiental en todos los municipios
- Incidió en turismo con diferente profundidad en algunos municipios
- Incidió en las necesidades productivas y/o económicas de grupos de indígenas y campesinos en varios municipios.
- Incidió en la planificación del ordenamiento territorial en casi todos los municipios.
- Incidió de manera puntual en las necesidades de otros actores de algunos municipios (empresas, población urbana).
- No incidió casi de manera alguna en las preocupaciones centrales de desarrollo económico e infraestructura de los actores locales, a pesar de que las mismas tienen efectos muy importantes en el medio ambiente en general. Eso sí, esta incidencia no estaba contemplada en el diseño del proyecto.

Recomendaciones Generales

- Tratar de concentrarse en los municipios donde se tienen mayores avances y/o existen mayor voluntad política de trabajo de los actores locales.

- En los municipios de concentración i) volcar toda la batería de la oferta del proyecto (PMOT, PDM, turismo, proyectos productivos y económicos para generar alternativas para la población indígena y campesina ii) articular servicios propios (basados en la propia experiencia) o terciarizados para orientar a los actores locales en sus preocupaciones de desarrollo o infreaestructura más importantes y que tienen impacto ambiental. (ver cuadro ilustrativo siguiente)

- Retomar la discusión sobre el concepto de gestión de conocimientos y establecer una estrategia para su implementación en el marco de los avances logrados y de las capacidades institucionales del Consorcio. Rescatar ante todo la originalidad del proyecto de articular diversos paisajes y actores institucionales de manera que a través de una adecuada facilitación permite el diseño de prácticas y normas más adecuadas y sostenibles tanto en lo ambiental como en lo económico.

- Incorporar a FAM en las actividades conducentes a la formulación y negociación de políticas nacionales (Objetivo 3)

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de …….

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC	
			Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM			
	Caminos			X
	Electrificación			
	Agua			
	Saneamiento básico			
	Promoción Productiva			
	Educación			
	Turismo			
Area Protegida	Manejo y conservación			
	Gestión			
Población Indigena y Campesina	POP			
	Producción agropec-forest			
	Fortalecimiento Institucional			
	Gestión Territorial			
	Riego			
	Turismo			
	Organización			
	Combustible			
	Educación			
Población Urbana	Turismo			
	Agua Potable			
	Electrificación			
	Saneamiento básico			
	Caminos			
	Educación			
Empresas	Turismo			
	Energia			
	Caminos			
	Agua			
Prefectura	PLUS			
	Turismo			
	Promoción Productiva			
	Caminos			
	Electrificación			
	Manejo Forestal			
	Manejo de cuencas			
ONGs	Fortalecimiento			
	Contratos			

Nota: los espacios en Blanco deben ser llenados con una V o con una X, según se esté o no interviniendo. Los espacios rellenados de negro indican que no es pertinente o necesaria la intervención.

11. Resumen de los Grupos Focales

Docentes del Núcleo 15 de Mayo

- Los talleres prácticos para la elaboración de una revista ambiental mejoraron la lecto-escritura de los niños
- El material para la elaboración de la revista, pero sobre todo el equipamiento en grabadoras y cámaras fotográficas son los elementos más valorados de los talleres
- La capacitación a los docentes sobre planificación del aula fue teórica, se requiere algo más continuo
- Requieren más apoyo en material didáctico ambiental

Participantes en el Ecoclub de Rurrenabaque

- Existen largos periodos sin actividad ni orientación
- La capacitación no involucró a todos los participantes y se realizó en La Paz
- Todos mantienen las expectativas y el interés

Participantes en el Proyecto Agroforestal de Capillas del Paisaje 2

- Todos vinculan la actividad productiva anterior y la nueva que realizan con el proyecto con el control de la erosión.
- La protección del bosque tiene impacto en la superivivencia de sus fuentes de agua para riego.
- Las expectativas son mejorar los ingresos con la producción de frutales incorporada con el proyecto
- Tienen presión pro ingresar al proyecto de parte de quienes no ingresaron al principio por diversas razones

Participantes en Iniciativas Productivas en el Paisaje 1

- Existe articulación básica en los proyectos, pues todos saben de los demás
- El tema central que desean mejorar es la comercialización
- La capacitación les permitió mejorar la calidad de los productos

Guías Turísticos de Pilón Lajas

- Cuentan con dos asociaciones que buscan unificar
- La capacitación les permitió unir sus saberes nativos con conocimientos científicos.
- Valoran la calidad de la formación recibida a pesar de la intensidad de los cursos y la dedicación que exigían.
- Es necesario capacitar a todos los actores posibles para tener impacto en conservación.
- El principal problema son los guías clandestinos y los que no recibieron capacitación.

***ANEXO Nº 1. Ejercicio Descriptivo de las Actividades* que deberían realizarse contrastadas con las que se realizan en los municipios de intervención.**

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de Rurrenabaque

Actores	**Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad**		**Intervención del PCC**	
			Directa	**Orientación**
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		V	
	Educación		V	
	Turismo		V	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Prod. Agropec-forestal		V	
	Fortalecimiento Instituc.		V	
	Gestión Territorial		X	
	Riego			X
	Turismo		V	
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		V	
Población Urbana	Turismo		V	
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		V	
Empresas	Turismo		V	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo			V
	Promoción Productiva		X	X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		V	

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de REYES

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC	
			Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		X	
	PDM		X	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	X
	Educación		X	
	Turismo		X	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		X	
	Prod. Agropec-forestal		X	
	Fortalecimiento Instituc.		X	
	Gestión Territorial		X	
	Riego			X
	Turismo		X	
	Organización		X	
	Combustible			X
	Educación		X	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		X	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo			X
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de Santa Rosa

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC	
			Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		X	
	PDM		X	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		X	
	Turismo		X	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		X	
	Prod. Agropec-forestal		X	
	Fortalecimiento Instituc		X	
	Gestión Territorial		X	
	Riego			X
	Turismo		X	
	Organización		X	
	Combustible			X
	Educación		X	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		X	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo			X
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de San Buenaventura

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC	
			Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		V	X
	PDM		V	X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		V	
	Turismo		X	
Area Protegida	Manejo y conservación		X	
	Gestión		X	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Producción agropec-forest		V	
	Fortalecimiento Instituc.		V	
	Gestión Territorial		V	
	Riego			X
	Turismo		V	
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		V	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		X	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo			X
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		V	

INCIDENCIA DEL PPROYECTO
Municipio de Ixiamas

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		V	
	Turismo		X	
Area Protegida	Manejo y conservación		X	
	Gestión		X	
Población Indigena y Campesina	POP		X	
	Producción agropec-forest		V	
	Fortalecimiento Institucional		X	
	Gestión Territorial		X	
	Riego			X
	Turismo		X	
	Organización		X	
	Combustible			X
	Educación		V	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	X
Empresas	Turismo		X	
	Energia		X	X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo		V	X
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		V	

Municipio de Apolo

Actores	Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad		Intervención del PCC	
			Directa	Orientación
Gobierno Municipal	PMOT		X	X
	PDM		V	X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		X	
	Turismo			
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Producción agropec-forest		V	
	Fortalecimiento Instituc		V	
	Gestión Territorial		V	
	Riego			X
	Turismo			
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		X	
Población Urbana	Turismo			
	Agua Potable			X
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo			
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		X	
	Turismo		V	X
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			X
	Manejo de cuencas			X
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		V	

INCIDENCIA DEL PROYECTO
Municipio de Samaipata

Actores	**Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad**		**Intervención del PCC**	
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		V	
	Turismo		V	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Prod. Agropec-forestal		V	
	Fortalecimiento Instituc.			V
	Gestión Territorial		X	
	Riego			V
	Turismo		V	
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		V	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			V
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		V	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		V	
	Turismo			V
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			V
	Manejo de cuencas			V
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

INCIDENCIA DEL PROYECTO
Municipio de Mairana

Actores	**Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad**		**Intervención del PCC**	
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Agua			V
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		V	
	Turismo		V	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Prod. Agropec-forestal		V	
	Fortalecimiento Instituc.			X
	Gestión Territorial		X	
	Riego			V
	Turismo		X	
	Organización		V	
	Combustible			V
	Educación		V	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			V
	Electrificación			X
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		V	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		V	
	Turismo			V
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			V
	Manejo de cuencas			V
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

INCIDENCIA DEL PROYECTO
Municipio de Pampagrande

Actores	**Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad**		**Intervención del PCC**	
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			
	Agua			V
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		X	
	Turismo		X	
Area Protegida	Conservación y manjeo		V	
	Gestión		V	
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Prod. Agropec-forestal		V	
	Fortalecimiento Instituc			V
	Gestión Territorial		X	
	Riego			V
	Turismo		X	
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		X	
Población Urbana	Turismo		V	
	Agua Potable			X
	Electrificación			
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		X	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		V	
	Turismo			V
	Promoción Productiva			X
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			V
	Manejo de cuencas			V
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

INCIDENCIA DEL PROYECTO
Municipio de Comarapa

Actores	**Necesidades que inciden en RRNN y Biodiversidad**		**Intervención del PCC**	
Gobierno Municipal	PMOT		V	
	PDM		V	
	Caminos			X
	Electrificación			
	Agua			X
	Saneamiento básico			X
	Promoción Productiva		X	
	Educación		V	
	Turismo		X	
Area Protegida	Manejo y conservación		V	
	Gestión			
Población Indigena y Campesina	POP		V	
	Prod. Agropec-forestal		V	
	Fortalecimiento Instituc.			V
	Gestión Territorial		V	
	Riego			V
	Turismo		X	
	Organización		V	
	Combustible			X
	Educación		X	
Población Urbana	Turismo		X	
	Agua Potable			X
	Electrificación			
	Saneamiento básico			X
	Caminos			X
	Educación		X	
Empresas	Turismo		X	
	Energia			X
	Caminos			X
	Agua			X
Prefectura	PLUS		V	
	Turismo			V
	Promoción Productiva			V
	Caminos			X
	Electrificación			X
	Manejo Forestal			V
	Manejo de cuencas			V
ONGs	Fortalecimiento			X
	Contratos		X	

ANEXO Nº 2. Personas Entrevistadas

Ciudad de La Paz

- Eduardo Forno. Conservación Internacional
- Cándido Pastor. Conservación Internacional
- María Ruth Mariaca. Conservación Internacional
- Marcelo Arce. Conservación Internacional
- Marco Flores. Conservación Internacional
- Clea Paz, Conservación Internacional
- Patricia Ergueta, Directora, TROPICO
- Silvia Estensoro, TROPICO
- Boris Fernández, TROPICO
- Melva Layme, Directora Académica, Instituto Normal Superior Simón Bolívar
- Cara Jiménez, Asesora, SWISSCONTACT
- Adán Pari, UNICEF
- Víctor Hugo Cárdenas. Responsable Educación Conservación Internacional
- Walter Vildoso. Director de Promoción y Exportaciones de la Prefectura de La Paz Marcelo Rengel, Director de PACT
- Francisco Estrázula, PACT
- Nigel Asquito. Director de Fundación Natura
- Álvaro Luna. USAID
- Holly Ferret, USAID

Paisaje 1

- Luís Fessy, Presidente del Consejo Municipal de San Buenaventura
- José Manuel Pinto, Oficial Mayor de la Municipalidad de San Buenaventura
- Freddy Paco, Responsable de la Unidad de Turismo de la Municipalidad de San Buenaventura
- Franklin Mendía, Técnico en Fortalecimiento Institucional de la Municipalidad de San Buenaventura
- José Ayala. Funcionario Conservación Internacional en Rurrenabaque
- Casimiro Choque. Director Distrital de Educación- Rurrenabaque
- José Astaca, Director Distrital de Educación- San Buenaventura
- Susana Llahuasi, Asistente SEDUCA San Buenaventura
- Juan Carlos Tapia, Director de Turismo de la Municipalidad de Rurrenabaque.
- Edwin Miro. Presidente del Consejo Tsiman- Mosetén Rurrenabaque
- Celestino Nai. Dirigente Alianza de Emprendimientos Comunitarios.
- Freddy Limaco, Presidente de la TCO Uchupiamonas
- José Roca. Alcalde del Municipio de Reyes.
- Elías Moreira, Oficial Mayor del Municipio de Rurrenabaque (Junto a 10 técnicos)
- Richard Collins, Alcalde de la Municipalidad de Ixiamas

- Waldo Ayala, Alcalde de la Municipalidad de Santa Rosa
- Jesús Cuellar, Oficial Mayor de la Municipalidad de Santa Rosa
- Leoncio Janko, Gerente Propietario de la empresa ENIN Tours de Rurrenabaque
- Etelvina Valverde, Secretaria de la empresa de turismo Mashaquipe de Rurrenabaque
- Henry Vilca, empleado de la empresa comunal Chalalán.
- Rolando Curky, empleado de la empresa comunal Chalalán.
- Donato Alcaba, Gerente propietario de la empresa Donato Tours en Rurrenabaque.
- Fernando Ara, Responsable de Educación, Consejo Regional Tsiman-Moseten.
- José Luís Lahore, Director de la ONG CEATA
- Oscar Mendieta, Director de la ONG

Grupo Focal Núcleo 15 de Mayo Rurrenabaque

- Fernando Astaca, Director Núcleo Villa Lourdes,Rurrenabaque
- Maria Luisa Vaca, Profesora escuela Villa Lourdes,Rurrenabaque
- Ybareg Andia, Profesor escuela Puerto Yumani,Rurrenabaque
- Hugo Apuni Villamar, Profesor escuela El Cebú, Rurrenabaque
- Nardy Claure, Profesora escuela El Cebú Rurrenabaque
- Luz Mery Ralde, Profesora escuela Yumani,Rurrenabaque
- Jacqueline Ipure , Profesora escuela El Cebú, Rurrenabaque
- Clotilde Rosa Fernández, escuela Puerto Motor Rurrenabaque
- Raúl Tamo Montero, Profesor escuela Villa Lourdes Rurrenabaque

Grupo Focal Guías Turísticos Rurrenabaque

- Valentín Luna, emprendimiento San Miguel del Bala Rurrenabaque
- Julio Cuevo, emprendimiento independiente Rurrenabaque
- Alejandro Álvarez, emprendimiento Chalalán San José de Uchupiamonas
- Yhovani Valdez Caqui, Asociación de Guías de Turismo AGUIASTUR Rurrenabaque
- Wilfredo Quenevo, Asociación de Guías Naturalistas Rurrenabaque

Grupo Focal Ecoclub Rurrenabaque

- Valeria Sian, Estudiante 4to. Secundaria Colegio Filadelfia.
- Maria Sanbion, Estudiante 3ero. Secundaria Colegio Filadelfia.
- Janil Iset Medina Estudiante 4to. Secundaria Colegio Filadelfia.
- Luís Alfredo Cortes Estudiante, 1ero. Secundaria Colegio Rev. Pellisione

Grupo Focal Iniciativas Económicas

- Andrés Martines, Guardaparques Pilón Lajas, Rurrenabaque
- Iván Quispe, REMAR Rurrenabaque
- Heriberto Miro, Consultor C.I.

Paisaje 2

- Karín Columba. FAN

- Ronald Justiniano. FAN
- Xavier Mejía. Jefe de Ordenamiento Territorial FAN
- José Argandoña, Jefe de Áreas Protegidas FAN
- Erika Vidal, Responsable de Difusión del Modelo FAN
- Ronald Mercado, FAM
- Rubén Salas, Oficial del Programa de Pequeñas Donaciones de PNUD-GEF
- Alex Villca, Consejo Nacional de Apoyo al Ecoturismo
- Artemio Zavala, funcionario FAN en Samaipata
- Gustavo Gutiérrez, Funcionario FAN en Samaipata
- Lilian Apaza, Funcionaria FAN en Pampa Grande
- Richard Estrata, Funcionario FAN en Comarapa
- Juan de Dios Algarañaz, Director de FORTEMU. Prefectura de Santa Cruz
- Johny Rosales, Alcalde de la Municipalidad de Mairana
- Juan Carlos , Profesor Núcleo Santa Rosa Mairana
- Vicente Osinaga, Alcalde de la Municipalidad de Pampa Grande
- Humberto Flores. Oficial Mayor de la Municipalidad de Pampa Grande
- Adolfo Pérez. Alcalde la Municipalidad de Samaipata
- Marcos Montenegro, Comunario de la Comunidad Barrientos de de Samaipata.
- Jesús Fuentes, Jefe de la Unidad de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Municipalidad de Samaipata
- Noel Rojas. Alcalde del Municipio de Comarapa
- Artemio Zavala Comarapa
- Artemio Gutiérrez Comarapa
- Marcelino Janko, Director del Parque Nacional Carrasco
- Hugo Antezana, Jefe de Guardaparques del Parque Nacional Carrasco

Grupo Focal Proyecto Agroforestal Comarapa Santa Cruz

- Andrés Herrera, Agricultor, Comunidad Capillas, Subcentral Siberia
- Marco Arnés, Secretario General, Agricultor, Comunidad Capillas, Subcentral Liberia.
- Víctor Guzmán, Agricultor Comunidad Capillas, Subcentral Liberia.
- Máximo García, Agricultor Comunidad Capillas, Subcentral Liberia.
- Primo García, Agricultor Comunidad Capillas, Subcentral Liberia.
- Juan Carvallo Becerra Agricultor Agroforestal, Comunidad Capillas, Subcentral Liberia.

ANEXO 3. Términos de Referencia

CONSERVACIÓN INTERNACIONAL
BOLIVIA

Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría José Baldivia Ordóñez

ANEXO "A"
TÉRMINOS DE REFERENCIA
PRO_06_USAID_CC_08_039_JBALDIVIA

1. MARCO DE TRABAJO.-

Sobre la base del Acuerdo de Cooperación 511-A-0005-00250-00 El Programa de Conservación de Paisajes se desarrolla en la parte boliviana del Corredor de Conservación Vilcabamba – Amboró (CCVA), en dos paisajes específicos: Madidi – Pilón Lajas – Apolobamba, el primero, y Amboró – Carrasco, el segundo. Ambos paisajes comprenden juntos 4 ecoregiones mayores: Yungas, bosques húmedos del sudoeste amazónico, puna húmeda de los Andes centrales y bosques montanos secos. Esta porción boliviana del CCVA es hogar de miles de especies de animales y plantas y presenta extraordinarios niveles de endemismo. Además cumple un rol fundamental en la regulación hidrológica a nivel regional.

Los retos que presenta son varios, entre ellos está un alto nivel de pobreza, prácticas agrícolas y forestales inadecuadas, baja participación social en el manejo de áreas protegidas, marco político desarticulado y desarrollo de infraestructura no planificada estratégicamente.

En este contexto, el Programa de Conservación de Paisajes (PCP), está siendo implementado desde 2006 para enfrentar y reducir las amenazas a la conservación de la biodiversidad del lado boliviano del CCVA, contribuyendo al mismo tiempo a fortalecer la gobernabilidad local participativa y a aumentar las oportunidades económicas sostenibles para sus habitantes, en base al manejo ambiental y territorial en municipios de ambos paisajes. Al respecto, el PCP ha avanzado en el desarrollo de planes de manejo, planes de ordenamiento territorial y de iniciativas económicas como el ecoturismo indígena y comunitario.

Asimismo, el PCP está trabajando en el fortalecimiento de las capacidades institucionales del gobierno central para desarrollar políticas y herramientas técnicas que promuevan la conservación de la biodiversidad tanto en el CCVA como también a nivel nacional. Un tema priorizado es el de cambio climático.

Por otro lado, el PCP promueve el manejo del conocimiento, el aprendizaje y la innovación sobre el desarrollo económico sostenible entre instituciones que ejecutan el Programa y los socios locales que intervienen en éste.

Finalmente, el PCP apoya el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes favorables y prácticas orientadas a la conservación de la biodiversidad, incorporando la temática medioambiental en la educación formal y no formal en los municipios seleccionados a través de proyectos educativos indígenas y de núcleo, que serán la base para la formulación futura de una currícula nacional.

El Programa de Conservación de Paisajes es financiado por USAID y gestionado por la Federación de Asociaciones de Municipios de Bolivia (FAM), Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), Pact Inc. , TROPICO-asociación boliviana para la conservación y Conservación Internacional, institución líder. Todas estas instituciones aportan al logro de los objetivos a través de un soporte financiero y técnico, complementando sus experiencias y capacidades.

El PCP requiere considerar la evolución político social del país que afectan las tendencias con relación al uso de la tierra y el ordenamiento territorial dentro y alrededor del área del proyecto, de manera a ajustar el enfoque inicial a las demandas y presiones de los actores sobre el paisaje y sus recursos. La implementación del programa ha alcanzado varios logros en distintos temas, lo que ha generado lecciones aprendidas, que están siendo sistematizadas y deberán ser capitalizadas. Esta evaluación podrá facilitar y potenciar este proceso.

2. OBJETIVO.-

Evaluar si los resultados obtenidos y el enfoque del proyecto son apropiados y adecuados a las actuales condiciones sociales y políticas en el área de intervención del proyecto, para a) alcanzar los objetivos trazados durante la vida del proyecto dentro de un concepto de sostenibilidad a largo plazo, b) garantizar que los recursos institucionales, financieros y humanos del programa sean utilizados de forma adecuada, coordinada, integrada y estratégica, y c) facilitar el avance en los resultados obtenidos, identificando limitaciones y nuevas oportunidades.

Los resultados de esta evaluación de término medio serán usados para recomendar cambios que promuevan un mejor ajuste en la intervención y enfoque, promuevan la sostenibilidad a largo plazo, así como determine indicadores claros para el monitoreo durante el resto de la vida del proyecto.

3. PRODUCTOS.-

El Consultor tiene responsabilidad directa en:

3.1 Resultados técnicos del PCP evaluados en su avance y en su calidad

3.2 Metodología de implementación del PCP evaluada con relación a sus objetivos, resultados programados y actores participantes (beneficiarios)

3.2.1 Análisis de las alianzas, participación municipal, indígena y comunitaria, beneficio socioeconómico, capacitación, empoderamiento, otros beneficios adicionales, etc.

3.2.2 Análisis Ambiental: reducción de presiones, recuperación del bosque, mejor conocimiento sobre el valor de la biodiversidad y las APs actitudes favorables hacia la conservación.

3.3 Funcionamiento de la estructura organizativa del PCP evaluada: consorcio, directorio, equipo técnico.

3.4 Conclusiones y recomendaciones para la implementación del programa. Prioridades temáticas, grupos meta, alcance geográfico. Estrategias y métodos de trabajo. Marco institucional de implementación.

4. PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN.-

Las preguntas abajo deberán ser respondidas por el equipo de evaluación.

a) ¿Es adecuado el enfoque de intervención adoptado por el PCP para alcanzar sus objetivos hasta el final del Programa? Sino, qué modificaciones, ajustes son necesarios para que eso ocurra?

b) ¿Es adecuado y eficiente el nivel de coordinación entre las instituciones del consorcio para permitir una implementación integrada de los 4 componentes, o se requiere crear/mejorar estas instancias de coordinación para alcanzar el valor agregado e impacto de su implementación integrada?

c) ¿Las prioridades geográficas/temáticas inicialmente determinadas dentro del área del PCP responden aún a las demandas actuales, o hay necesidad de revisar esas prioridades para readecuar la asistencia y recursos del PCP?

d) ¿Es adecuado y relevante el conjunto de actores con los que el consorcio interactúa, o se requiere ampliar, disminuir o enfatizar otros para una mejor consecución y apropiación del PCP por parte de los actores locales?

e) ¿Ha sido relevante la contribución del sistema de M&E para el proyecto? Si no es el caso, que sería necesario para que el sistema de M&E pueda constituirse en una herramienta útil y relevante para el buen andamiento del Programa en la consecución de sus objetivos y resultados?

f) ¿Hay la necesaria apropiación del sistema de M&E por parte del equipo del proyecto o se requiere de implementar medidas para garantizar que este sistema haga parte esencial de la ejecución del PCP?

g) ¿Ha tomado el consorcio los suficientes recaudos y bases para que sus impactos y lecciones aprendidas puedan proyectarse hacia normas y políticas en los distintos componentes del PCP? Sino, que medidas se recomendaría para que esto ocurra?

h) Tomando en cuenta las diferentes iniciativas de alternativas económicas siendo implementadas con el apoyo del PCP, están dadas las condiciones para establecer redes de productores que propicien economías de escala para optimizar las cadenas productivas y mercadeo? Si no es así, cuáles serían las recomendaciones para que eso ocurra.

i) ¿Tomando en cuenta las ventajas comparativas de cada institución miembro del consorcio, es adecuada y eficiente la actual distribución de tareas y actividades o se requiere reformular para alcanzar mejores resultados durante la vida del proyecto?

j) Teniendo en cuenta que estamos en la segunda mitad de la vida del LCP, hay necesidad de pensar en una estrategia de salida para consolidar lo emprendido y su sostenibilidad a largo plazo? ¿Cuáles serían los elementos clave de esa estrategia?

5. PRESENTACIÓN DE INFORMES.-

5.1 Primer borrador de informe presentado al directorio del PCP.

5.2 Informe final incluyendo observaciones del directorio, un resumen ejecutivo de máximo tres paginas, resaltando los principales resultados de la evaluación.

5.3 Con base en informe final, el consultor preparará una presentación en power point para presentarla al directorio del PCP y a los responsables o coordinadores de objetivo.

5.4 El informe deberá ser presentado en 6 ejemplares impresos y electrónicos, incluyendo la presentación en power point

****