



Proyecto PNUD – PIMS N°4716– GEF ID 4846

ATLAS No. 00107731



Informe de Evaluación Terminal – ET del Proyecto:

Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas montañosos amenazados (Conectando Paisajes)

PIMS 4716

Equipo consultor:

Eduardo Durand

Janet Rojas

Diciembre, 2022

Agradecimientos

El presente trabajo de evaluación ha sido posible gracias al apoyo técnico y logístico recibido de los funcionarios de las Oficinas del PNUD en La Habana y Panamá, y de los funcionarios y técnicos del AMA, del IES, y en especial, de la Unidad de Manejo del Proyecto ‘Conectando Paisajes’.

El equipo consultor deja expresa constancia de su agradecimiento a todas las personas que fueron entrevistadas, del sector estatal y no estatal, internacionales, actores locales, así como de los agentes locales y representantes de la población - cuya relación completa se incluye en el presente informe - que tuvieron a bien otorgar su tiempo y dedicación para aportar ideas y respuestas valiosas para los fines de la misión.

En especial, cabe destacar el apoyo por parte del PNUD de la Sra. Gricel Acosta, de las Sras. María Rosa Moreno y Elizabeth Céspedes, y del Sr. Johan Navarro; junto a ellos, a la Sra. Maritza García presidenta de la AMA; y muy en especial a la Sra. Lázara Sotolongo y al dedicado plantel de profesionales y técnicos que ella dirige, por su disposición para acompañar el proceso y facilitar el acceso a los contactos y a la documentación del Proyecto.

Finalmente, tanto Janet Rojas como Eduardo Durand, expresamos nuestra satisfacción por haber tenido la oportunidad de participar en esta evaluación terminal de un proyecto de tanto interés y relevancia para Cuba, y para el enriquecimiento del saber y las experiencias en la conservación de la diversidad biológica y los ecosistemas al nivel de la región y del mundo tropical.

Hacemos votos por el mejor devenir de los resultados y logros del Proyecto y por su sostenibilidad en beneficio de Cuba y la Región de Latinoamérica y el Caribe.

i. Índice

i.	Índice.....	3
ii.	Acrónimos y abreviaciones.....	5
1.	Resumen Ejecutivo.....	7
1.1.	Tabla de información del Proyecto	7
1.2.	Descripción del Proyecto.....	8
1.3.	Tabla resumen de valoraciones y logros del Proyecto.....	9
1.4.	Resumen conciso de las conclusiones y lecciones aprendidas	10
1.5.	Tabla de síntesis de recomendaciones	14
2.	Introducción.....	17
2.1.	Propósito y objetivo de la evaluación final.....	17
2.2.	Alcance	17
2.3.	Metodología	18
2.4.	Recopilación y análisis de datos.....	18
2.5.	Ética	19
2.6.	Limitaciones de la evaluación	19
2.7.	Estructura del informe de la evaluación final.....	20
3.	Descripción del Proyecto	21
3.1.	Inicio y duración del Proyecto.....	22
3.2.	Contexto de desarrollo	23
3.3.	Problemas que el Proyecto busca abordar	25
3.4.	Objetivos inmediatos y de desarrollo	27
3.5.	Resultados previstos	28
3.6.	Principales partes interesadas	28
3.7.	Teoría del cambio.....	29
4.	Hallazgos.....	31
4.1.	Diseño y formulación del Proyecto.....	31
4.1.1.	Análisis del marco de resultados	31
4.1.2.	Supuestos y riesgos	31
4.1.3.	Lecciones de otros proyectos pertinentes incorporadas en el diseño	32
4.1.4.	Participación prevista de las partes interesadas	33
4.1.5.	Vínculos entre el Proyecto y otras intervenciones dentro del sector	33
4.2.	Ejecución del Proyecto	35
4.2.1.	Gestión adaptativa.....	35
4.2.2.	Participación efectiva de las partes interesadas y disposiciones de asociación.....	36
4.2.3.	Financiación y cofinanciación	37

4.2.4.	Monitoreo y evaluación.....	43
4.2.5.	Ejecución y supervisión del PNUD y ejecución de los asociados.....	45
4.2.6.	Gestión de riesgos y salvaguardas sociales y ambientales	46
4.3.	Resultados e impacto del Proyecto	49
4.3.1.	Progreso hacia el objetivo y los resultados previstos.....	49
4.3.2.	Pertinencia	51
4.3.3.	Efectividad.....	52
4.3.4.	Eficiencia.....	53
4.3.5.	Resultados generales.....	55
4.3.6.	Sostenibilidad	55
4.3.7.	Implicación nacional	59
4.3.8.	Cuestiones transversales	60
4.3.9.	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	61
4.3.10.	Adicionalidad del FMAM.....	62
4.3.11.	Función catalizadora y efecto de replicación	63
4.3.12.	Progreso hacia el impacto	64
5.	Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.....	66
5.1.	Conclusiones.....	66
5.2.	Recomendaciones.....	70
5.3.	Lecciones aprendidas.....	72
6.	ANEXOS	74
ANEXO A.	Matriz de progreso hacia el objetivo y los resultados previstos	75
ANEXO B.	TdR de la evaluación final	91
ANEXO C.	Itinerario de la misión y Relación de Personas Entrevistadas	102
ANEXO D.	Lista de documentos revisados.....	104
ANEXO E.	Matriz de preguntas de evaluación	105
ANEXO F.	Cuestionario Guía para las entrevistas.....	112
ANEXO G.	Tabla de cofinanciación	114
ANEXO H.	Escalas de valoración de la evaluación terminal.....	115
ANEXO I.	Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación firmado.....	117
ANEXO J.	Formulario de Código de Conducta del UNEG firmado	118
ANEXO K.	Audit trail	120
ANEXO L.	Terminal Evaluation Term of Reference.....	120
ANEXO M.	Formulario de autorización del informe de evaluación final firmado	121

ii. Acrónimos y abreviaciones¹

Abreviatura	Significado (Español)	Significado (Inglés)
AMA	Agencia de Medio Ambiente	<i>Environment National Agency</i>
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños	<i>National Association of Small Farmers</i>
ANP / NPA	Área(s) Natural(es) Protegida(s)	<i>Natural Protected Area(s)</i>
AP / PA	Áreas Protegida(s)	<i>Protected Area(s)</i>
BASAL	‘Bases Ambientales para la Seguridad de la Alimentación Local’	<i>Environmental Basis for Local Food Security.</i>
CEO	Oficial Ejecutivo en Jefe	<i>Chief Executive Officer</i>
CGB	Cuerpo de Guardabosques	<i>Rangers Corps</i>
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	<i>Ministry of Science, Technology and Environment</i>
CPD	Documento de Programa País (PNUD)	<i>PNUD Country Program Document</i>
DGMA	Dirección General de Medio Ambiente	<i>General Direction for Environment</i>
EMT / MTR	Evaluación de Medio Término	<i>Mid Term Review</i>
ET / TE	Evaluación Terminal / Final	<i>Terminal Evaluation</i>
FMAM / GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial	<i>Global Environment Facility</i>
FONADEF	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal	<i>National Fund for Forestry Development</i>
FMM	Fincas Medicinales de Montaña	<i>Mountain Medicinal Farms</i>
IES	Instituto de Ecología y Sistemática	<i>Institute of Ecology and Systemics</i>
INAF	Instituto de Investigaciones Agroforestales.	<i>Institute for Agroforestry Research</i>
InfoGEO	Proyecto ‘Gestión de la Información y del Conocimiento para la Planificación’	<i>Project: ‘Knowledge & Data Management for Planning’</i>
JP / PB	Junta del Proyecto	<i>Project Board</i>
METT	Herramienta de Seguimiento de la Efectividad de Gestión	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i>
MINAG	Ministerio de Agricultura	<i>Ministry of Agriculture</i>
MINAL	Ministerio de Industrias Alimentarias	<i>Ministry of Food Industries</i>
MINFAR	Ministerio de las Fuerzas Armadas	<i>Ministry of Armed Forces</i>

¹ En este documento se aplica la indicación de la RAE de no usar ‘s’ al final de las siglas para indicar el plural. Esto no se aplica a la versión en inglés.

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

MININT	Ministerio del Interior	<i>Ministry of Internal Affairs</i>
ONIP	Oficina Nacional de Inspecciones de Pesquerías	<i>National Agency for Fishery Control</i>
PIR	Reporte de Implementación del Proyecto	<i>Project Implementation Report</i>
PNDES	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social	<i>National Plan for Economic and Social Development</i>
PNS	Programa Nacional de Silvicultura	<i>National Forestry Program</i>
PNUD / UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	<i>United Nations Development Programme (UNDP)</i>
PPG	Fondo de Preparación de Proyecto	<i>Project Preparation Fund</i>
ProDoc	Documento de Proyecto	<i>Project Document</i>
REDS	Regiones Especiales de Desarrollo Sostenible	<i>Special Regions of Sustainable Development</i>
SEF	Servicio Estatal Forestal	<i>State Forestry Service</i>
SAT	Sistema de Alerta Temprana	<i>Early Warning System</i>
SES	Análisis Social y Ambiental	<i>Social and Environmental Screening</i>
SESP	Procedimiento de Análisis Social y Ambiental	<i>Social and Environmental Screening Procedure</i>
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas	<i>National System of Protected Areas</i>
TdR / ToR	Términos de Referencia	<i>Terms of Reference</i>
TdC / ToC	Teoría del Cambio	<i>Theory of Change</i>
UMP / PMU	Unidad de Manejo del Proyecto	<i>Project Management Unit</i>

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Tabla de información del Proyecto

Nombre del Proyecto	Un enfoque de Paisaje para la Conservación de Ecosistemas Amenazados de Montaña		
Detalles del Proyecto		Hitos del Proyecto	
ID del PNUD para el proyecto (PIMS#)	4716	Fecha de aprobación del PIF:	Jun 15, 2012
ID del GEF para el proyecto (PMIS#)	4846	Fecha de aprobación del CEO:	Jul 14, 2014
Unidad de negocio de ATLAS, Expediente N°- ID del Proyecto (Award # Proj. ID)	00107731	Fecha de firma Documento Proyecto (ProDoc) (fecha de inicio del proyecto)	Dic 11, 2014
País	Cuba	Fecha de contratación del director del proyecto	May 15 2022
Región:	LAC	Fecha del taller de iniciación	Mar 17, 2015
Área de actuación	Ecosistemas	Fecha de conclusión del Examen de Mitad de Periodo	Jul 15, 2019
Área Focal del FMAM Objetivo Estratégico:	Biodiversidad	Fecha de conclusión prevista	Dic 11, 2022
Fondo fiduciario	GEF- TF	En caso de revisión, nueva fecha de conclusión propuesta	N.A.
Organismo ejecutor/ Socio en la ejecución	PNUD Cuba		
Otros socios en la ejecución	Gobierno de Cuba		
Financiación del Proyecto	A fecha de autorización del CEO (USD)	A fecha de la ET: (USD) *	
1. GEF	7,481,944	7,481,944	
2. Gobierno	58,336,630	140,147,429	
3. PNUD	800,000	800,000	
Total cofinanciado (2+3):	59,136,630	140,947,429	
COSTO TOTAL DEL PROYECTO (1+4)	66,618,574	148,429,994	

* Según PIR 2022 y registros de la UMP

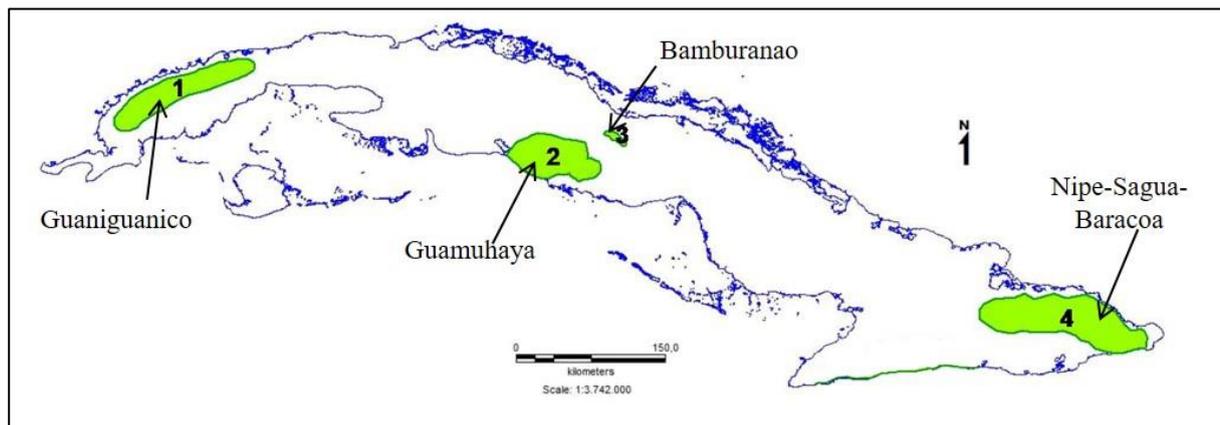
1.2. Descripción del Proyecto

El Proyecto² ‘Conectando Paisajes’ se describe como la procura de un cambio de paradigma en la estrategia de conservación de la biodiversidad y la gestión de áreas naturales protegidas (ANP/AP) en Cuba, desde un enfoque convencional de sitio específico, a un enfoque innovativo de paisaje integrador de las ANP y sus áreas de influencia, con el fin de “...proteger los refugios núcleos para la biodiversidad, manejando la fragmentación como un todo, incluyendo la provocada por las prácticas productivas en el paisaje, y minimizando las amenazas tales como incendios y la contaminación que tienen sus orígenes en las prácticas usuales empleadas en el sector productivo” .

El Proyecto propone un enfoque estratégico de paisaje para fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, promoviendo la conectividad funcional de las áreas y gradientes altitudinales (*‘De la Cima a la Costa’*); y protegiendo los refugios para la diversidad biológica. Se atiende por ello a las causas de fragmentación causada por prácticas de producción inadecuadas; y se combate las amenazas de incendios y de contaminación resultantes de dichas prácticas.

“Conectando Paisajes” se focaliza en ecosistemas de montaña amenazados en las principales sierras del país (Guaniguanico, Guamuhaya, Bamburanao, y el conjunto Nipe-Sagua-Baracoa), consideradas legalmente como ‘Regiones Especiales de Desarrollo Sostenibles (REDS)’. Estas áreas son gestionadas por entidades multiinstitucionales lideradas por la Comisión Tripartita de los Ministerios de Agricultura (MINAG), de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y de las Fuerzas Armadas (MINFAR). Cada uno ejecuta intervenciones en las Áreas Protegidas (AP) del ámbito y en los sectores de actividad agropecuaria y otras específicas. . El Proyecto abarca una extensión territorial 1’457,540 ha, el 13% del país, e incluye un total de 9 provincias y 45 municipios, donde reside aproximadamente el 8% de la población total del país (Ver **Figura 1**).

Figura 1. Macizos montañosos priorizados para la ejecución del Proyecto



Fuente: Documento de Proyecto (p. 15).

El Proyecto se financia con una subvención del FMAM (*full-size*) de USD 7’481,944 (11%), un cofinanciamiento gubernamental de USD 58,336,630 (89%), y un aporte adicional de PNUD de

² Para fines de este documento, la referencia al proyecto en evaluación será ‘el Proyecto’, con mayúscula para abreviar y diferenciarlo de otros proyectos mencionados en el documento. Alternativamente, se hará referencia al nombre ‘Conectando Paisajes’.

USD de 800,000. Se inició con la firma del Documento de Proyecto el 11 de diciembre de 2014, y debe culminar el 11 de diciembre de 2022, con un período de ejecución de ocho años.

Se ejecuta bajo la modalidad de implementación nacional (NIM), con el PNUD como socio implementador, y por el Gobierno de Cuba como socio ejecutor, a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y Ministerio de la Agricultura (MINAG), con el liderazgo del Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y la participación de otros actores gubernamentales, académicos y no estatales. El Proyecto involucra la participación proactiva de diversos sectores de la sociedad: Ministerios y sus correspondientes organismos centrales y descentralizados; y gobiernos locales, empresas estatales, productores e instituciones académicas que desempeñan diversos roles como proveedores de servicios, implementadores y beneficiarios, entre otros.

1.3. Tabla resumen de valoraciones y logros del Proyecto

La **Tabla 1** resume las valoraciones y logros alcanzados por el Proyecto al momento de su Evaluación Terminal (ET), utilizando la calificación estándar para los proyectos FMAM-PNUD. La descripción completa de los alcances de cada tipo de calificación se detalla en el **Anexo A**, y en el cuerpo del informe en la sección **4**.

Tabla 1. Resumen de valoraciones y logros del Proyecto

1. Monitoreo y Evaluación (M&E)	Calificación
Diseño del M&E a la entrada	S
Plan de implementación del M&E	S
Calidad general del M&E	S
2. Implementación de la Agencia Implementadora (AI) y Ejecución de la Agencia Ejecutora (AE)	Calificación
Calidad de la Implementación/Vigilancia del PNUD	S
Calidad de la Ejecución del Socio Implementador	AS
Calidad general de la Implementación/Ejecución	AS
3. Evaluación de Resultados	Calificación
Pertinencia	S
Efectividad	AS
Eficiencia	S
Calificación general del Proyecto	AS
4. Sostenibilidad	Calificación
Sostenibilidad financiera	MP
Sostenibilidad socio-política	P
Marco institucional y sostenibilidad gubernamental	P
Sostenibilidad ambiental	P
Probabilidad general de Sostenibilidad	P

1.4. Resumen conciso de las conclusiones y lecciones aprendidas

Diseño y formulación del Proyecto

- El diseño del Proyecto ha sido pertinente y original, ya que se ha generado y propuesto desde la propia realidad del país para atender una problemática de interés nacional, y que a su vez aporta a nivel global al estado del arte de la conservación y el desarrollo de áreas montañosas en zonas tropicales. El diseño del Proyecto ha apuntado a un cambio de paradigma y ha dinamizado la evolución del quehacer de la conservación de áreas protegidas y ecosistemas biodiversos, al integrar e interrelacionar positivamente, hábitats naturales con sistemas productivos locales con los intereses de la población del área de influencia.
- El concepto central del Proyecto es la construcción de resiliencia natural, considerando los impactos del cambio climático en los ecosistemas y sus servicios en las AP, y las necesidades de producción y uso sostenible de recursos naturales. Se trata de un enfoque de gran amplitud y complejidad, cuya evolución requiere tiempo y sinergias que exceden los de la ejecución de proyectos aislados y de corto plazo. Por ello, la amplitud del plazo de ejecución a ocho años ha resultado Funcional y efectiva como una buena práctica.
- En el diseño del Proyecto no se incluyó una ‘Teoría del Cambio’ explícita, con modelos conceptuales y claridad de las interacciones y sinergias. Sin embargo, la teoría está implícita de manera conceptual en la conformación de componentes, productos, actividades e indicadores. Se puede especular sobre la conveniencia o no de abarcar, desde un inicio, una extensión geográfica tan amplia y diversa, frente a la conveniencia de concentrar esfuerzos y resultados en una zona apropiada, para luego derivar esquemas de réplica. La alternativa tomada, a juzgar por sus resultados, ha sido racional.
- La experiencia del Proyecto ha requerido además una extensa, pero necesaria negociación inter institucional, inter actoral y territorial, para asegurar las bases sociales y de gestión intersectorial y comunitaria. Este proceso ha sido clave para una implementación exitosa, y ha requerido tiempo para y procesos adaptativos. La experiencia sugiere que los tiempos necesariamente largos de ejecución, se benefician de revisiones periódicas y flexibilidad para medidas adaptativas, como las que se introdujeron en este caso luego de la EMT con el reajuste de indicadores y metas.

Implementación y gestión de riesgos

- El Proyecto enfrentó múltiples situaciones de riesgo, que en buena medida fueron paliadas con soluciones atinadas: aprovechamiento de experiencias y lecciones aprendidas con proyectos paralelos o culminados; gestión adecuada de gobernanza, con inclusión de entidades e instituciones adecuadas en los niveles territoriales subnacionales; descentralización de actividades y coordinación con base en la experiencia local del SNAP y otras acciones adaptativas.
- El rol de conjunto de las entidades implementadoras se considera altamente satisfactorio (**AS**). En el caso del PNUD ha habido un firme compromiso de apoyo al Proyecto durante todo el tiempo de ejecución para superar las dificultades de importación de equipos, crisis de

coordinación y cambios de personal. La coordinación interinstitucional se ha consolidado tanto intersectorial como territorialmente.

- Se evidencia a través de los resultados, la mayor conciencia de la población, técnicos y tomadores de decisiones en incorporar el tema de riesgos en los instrumentos de planificación, en los enfoques para abordarlos; en las acciones de campo; y en la educación ambiental y capacitación de grupos poblacionales clave, en especial mujeres. Este es un hallazgo que se puede sistematizar y aplicar en proyectos similares, o en la expansión de acciones ya cimentadas.
- La pandemia de Covid-19 no era previsible, y su impacto causó interrupción de actividades y planes del Proyecto, y afectaciones en la vida y salud de pobladores. Las medidas adaptativas al respecto fueron inmediatas y bien organizadas; y aunque este aspecto externo ha sido la causa principal de los retrasos y dificultades para ejecutar las actividades planeadas, los resultados indican que se logró superar el reto, culminar la ejecución del Proyecto y alcanzar sus metas globales en tiempo.

Participación y colaboración de partes interesadas

- El Proyecto ha logrado colaboración y participación efectiva de entidades a nivel nacional y local, tanto estatal como de bases productivas y de organizaciones sociales no estatales, y ha establecido sinergias clave con otros proyectos concurrentes o afines en el país y en la región. El gobierno nacional en Cuba tiene una capacidad de articulación efectiva y de promoción del trabajo conjunto de sus instituciones, tanto en forma intersectorial como en la articulación territorial; hecho que no es frecuente en el contexto de la región de Latinoamérica y El Caribe. Dicha capacidad ha sido determinante para alcanzar el nivel de colaboración demostrada y los resultados del Proyecto.

Enfoque de Género

- En el enfoque de género el Proyecto está alineado con las políticas nacionales y de los donantes multilaterales, ha hecho progresos en el diseño de metodologías, y en la capacitación en el tema orientada a grupos de técnicos y actores locales; lo cual favorece el incremento de la participación de mujeres en las actividades y beneficios del Proyecto. Las entrevistas y testimonios con las partes interesadas y mujeres participantes en actividades productivas y de mejoras ambientales, revelaron un auténtico y entusiasta involucramiento y compromiso. La participación de mujeres en la gestión del Proyecto también alcanza una proporción importante, e incluso mayoritaria, en los aspectos técnicos y administrativos.

Salvaguardas sociales y ambientales

- El Proyecto ha tenido un desempeño satisfactorio, en términos de salvaguardas sociales y ambientales, debido a la afinidad positiva de sus acciones con estos fines, apuntando a ampliar y mejorar el alcance de las acciones de conservación, y al fortalecimiento y capacitación en las instituciones involucradas. Cabe señalar al respecto la reducción de incendios forestales, la disminución de infracciones en uso de recursos de AP, la ampliación del número de áreas protegidas, el tratamiento para evitar la contaminación aguas abajo desde los lugares de producción agropecuaria; la participación y las consultas públicas a las partes interesadas, la incorporación del enfoque de género; y otros logros que se reseñan en este documento.

- En cuanto a impactos sociales se considera altamente positivo el apoyo técnico, la capacitación y el suministro de equipos para las actividades productivas, orientado a un mayor bienestar económico y social de la población local; y también al aporte a su mejor conocimiento sobre el cambio climático y las formas de contribuir a la conservación de los servicios ecosistémicos y recursos naturales, desde un enfoque de paisaje, con mayor eficiencia económica y sostenibilidad a futuro.

Financiamiento y cofinanciamiento

- El Proyecto no ha presentado situaciones críticas en la disponibilidad de recursos financieros para sus actividades. La ejecución del gasto a través de la subvención del FMAM, administrada por el PNUD, ha sido eficiente, y el cierre financiero se lograría con una ejecución del 100%, a juzgar por los avances en la ejecución y los reportes financieros del Proyecto.
- De acuerdo a las cifras suministradas, el desempeño en el uso y aplicación de la cofinanciación ha excedido largamente las previsiones del ProDoc, hasta en un 240%. Las subvenciones del Ministerio de Agricultura, y en menor grado, el aporte en especie del CITMA, han sido cruciales para alcanzar las metas y resultados del Proyecto.
- En suma, en adición a la subvención del FMAM por USD 7,481,944, y al aporte del PNUD de USD 800,000, el Gobierno de Cuba ha aportado una suma equivalente a USD 140,147,429. Esta estructura financiera ha contribuido a sentar bases para la sostenibilidad de las acciones del Proyecto y de sinergia con otros proyectos convergentes en el área ambiental, de conservación de ecosistemas, y en áreas similares de montaña.

Logro de Resultados

- En cuanto al **Objetivo** del Proyecto, el logro de los resultados previstos hasta el fin de las operaciones, se considera altamente satisfactorio (**AS**) en términos de las bases conceptuales establecidas y fortalecidas en los marcos normativos ambientales, agro-forestales, y de uso del suelo; del fortalecimiento de las acciones de conservación de AP y de la participación en la tarea por la población circundante; y de los avances en la introducción de prácticas de producción limpia y amigable con la naturaleza y las AP.
- En el **Resultado 1** se evalúa un avance positivo y satisfactorio (**S**) hacia la sistematización normativa y de trabajo, evidenciado en los planes de ordenamiento territorial en todo el ámbito del Proyecto, y en los planes ambientales de uso de la tierra en los corredores biológicos, aún en ejecución. Asimismo, se ha fortalecido la coordinación y el trabajo interinstitucional en las zonas de intervención, además de alcanzarse las metas iniciales de inversiones con enfoque de paisaje.
- En el **Resultado 2** se comprueba un avance en logros altamente satisfactorio (**AS**), generado por la buena base de trabajo en AP en el país, que ha permitido superar con amplitud las metas de gestión en todas las zonas intervenidas, a través de trabajo con las comunidades y escuelas, capacitación y difusión de valores. La meta de creación de 8 nuevas AP fue superada, con 9 AP con una extensión total mayor que la planeada, cubriendo áreas de conectividad, y con mejores metas de puntaje.

- En **Resultado 3**, el de mayor expresión de cambio de paradigma, y el de mayor cantidad de productos diversos e innovadores se aprecia un logro satisfactorio (**S**). Los indicadores evidencian que las metas fueron alcanzadas, y mayormente superadas en diversas actividades, aún en desarrollo, como promoción de plantaciones, enriquecimiento de conectividad ecológica, buenas prácticas de manejo productivo, cuidado del agua, reducción de incendios, reducción de actividades ilegales, e incorporación de beneficios y familias beneficiadas por acciones del Proyecto, incluyendo 59% de mujeres
- La calificación de conjunto de los logros alcanzados por el Proyecto resulta, en balance, de satisfactoria a altamente satisfactoria, dependiendo de las actividades finales al cierre del Proyecto para alcanzar la mejor calificación.

Monitoreo y evaluación

- La ejecución del Proyecto ha cumplido con los estándares prescritos del FMAM y PNUD para monitoreo y evaluación de sus actividades, con registros e información actualizada. Se han aplicado y mantenido asimismo actualizados los instrumentos de monitoreo a través de las herramientas e instrumentos del *Tracking Tool*, cuyos resultados se adjuntan en Anexos especial del presente informe, y se han aplicado previsiones de riesgos ambientales y sociales³. La información y documentos suministrados para la ET han estado disponibles para la ET y ordenados, revelando diligencia y métodos adecuados por parte de la UMP.

Sostenibilidad de logros, replicabilidad y escalamiento.

- La sostenibilidad de los logros del Proyecto reside principalmente en la consolidación de las alianzas y compromisos ya alcanzados con todos los actores y en todas las áreas de intervención; así como en la continuación y mejora de la aplicación de buenas prácticas. En este sentido, el análisis de la ET sobre la sostenibilidad de conjunto (financiera, socioeconómica, institucional y ambiental), se califica como **Moderadamente Probable**.

³ El sistema de seguimiento formal SESP no estaba prescrito por el FMAM a la fecha de inicio del Proyecto.

1.5. Tabla de síntesis de recomendaciones

Rec #	Recomendaciones	Entidad responsable
A	<i>Para una acción prioritaria e inmediata</i>	
A.1	Formular con anticipación, e implementar, una estrategia de salida del Proyecto ante cada tipo de actor o institución participante; incluyendo prospectos viables de convergencia y compromisos de aporte de fondos para continuar las acciones, antes del cierre financiero.	CDN / IES UMP PNUD
A.2	La estrategia de salida debe incluir la realización de eventos o talleres al nivel de sedes de REDS, para consolidar avances, identificar lecciones del campo y buenas prácticas, reforzar las alianzas y designar grupos de apoyo – que incluyan al sector estatal, no estatal y comunidad - comprometidos en la continuación de las acciones en desarrollo.	CDN / IES UMP PNUD
A.3	Invertir en la preparación de una memoria del Proyecto con sus resultados, experiencias, las lecciones aprendidas y testimonio de logros, incluyendo la difusión de mejoras e innovaciones, y describiendo las sinergias actuales y potenciales y sus beneficios. La memoria debería compartirse en la región LAC a través de PNUD, CEPAL, PNUMA, FAO, UICN, u otras organizaciones.	CDN IES UMP PNUD
A.4	Promover un evento internacional para presentar y discutir los resultados y aportes del Proyecto para la conservación y el medio ambiente, con el apoyo de PNUD y las agencias y convenciones del sistema (PNUMA, FAO, Convenciones DB y CC) y de proyectos de la cooperación internacional (i.e., Euroclima, Horizon de la UE, UICN, y otros.	CDN IES PNUD
B	<i>Para una conclusión y cierre eficiente a corto plazo</i>	
B.1	Coordinar y optimizar el uso de los recursos remanentes con una programación administrativa por PNUD-FMAM, priorizando la conclusión de actividades clave, asegurando compromisos que puedan atenderse hasta el cierre financiero.	CDN UMP PNUD
C	<i>Para asegurar la eficacia e impacto de las acciones a largo plazo</i>	
C.1	Proponer y procurar la inclusión de actividades de seguimiento y apoyo a los logros del Proyecto, a través de proyectos afines, en curso o en preparación, y en los presupuestos sectoriales actuales y futuros, de manera sistemática y orgánica.	CITMA / IES MINAG PNUD
C.2	Elaborar una estrategia y vías de coordinación para incluir el enfoque de paisaje en instrumentos clave de planificación nacional (p.ej., esquema nacional de ordenamiento territorial de los macizos, Plan del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, normativas derivadas, planes de extensión rural).	CITMA / IES MINAG CNAP INAF
D	<i>Para la sostenibilidad de los resultados en las áreas de intervención</i>	
		CITMA / IES

Rec #	Recomendaciones	Entidad responsable
D.1	Promover y realizar estudios e investigaciones académicas, derivadas del Proyecto, sobre los impactos locales del cambio climático a escala de los territorios y ecosistemas del país, con atención a los desplazamientos de especies, alteraciones de hábitat, cambios en las relaciones interespecíficas o de roles clave de especies en los ecosistemas, y de influencias antrópicas que pueden afectar indirectamente la preservación de los servicios o bienes que producen	INAF MES
D.2	Para apoyar la sostenibilidad social y financiera de los resultados del Proyecto, evaluar la viabilidad de aplicación a fondos nacionales y extranjeros para continuar monitoreando y ampliando la implementación de las REDS, como el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), FONADEF, Fondo para el manejo de suelo; o incorporando las metodologías y las buenas prácticas del Proyecto en otros análogos existentes.	CITMA CDN IES UMP PNUD
E	<i>Para optimizar los enfoques de género e interculturalidad.</i>	
E.1	Promover e impulsar en los proyectos ambientales en el país, en especial en zonas montañosas, la transversalización de género y el empoderamiento de las mujeres, que en el Proyecto estuvo poco visibilizada, a pesar de sus acciones favorables al enfoque y sus efectos positivos. Más allá de la cuantificación de mujeres participantes o beneficiarias, se requiere capitalizar el concepto con capacitación, transferencia de tecnología, y afianzamiento de la autoconfianza en la conducción de actividades familiares.	CITMA MINAG PNUD
F.	<i>Para el escalamiento y replicabilidad del Proyecto</i>	
F.1	Continuar actualizando la cartografía elaborada en las REDS, y extender su uso hacia nuevas REDS y AP, sobre la base de estructuras homogéneas que permitan posteriores análisis comparativos, que faciliten la gestión y manejo de la conservación. De igual forma, ampliar a otras áreas los diagnósticos y las aplicaciones para la gestión de información espacial y la protección de datos geoespaciales resultantes del Proyecto; así como la formación de especialistas y usuarios.	CITMA / IES CNAP
F.2	Promover la aprobación e implementación de la nueva Ley de Medio Ambiente, que incluye conceptos innovadores a aplicar en el país y validados en el Proyecto, como el de corredores biológicos, junto a otros criterios de conectividad y paisaje. En este sentido, la función catalizadora del Proyecto se extiende a nuevos marcos regulatorios sobre el desarrollo local, beneficiado por corredores biológicos bien gestionados, que suman al desarrollo sostenible del territorio.	CITMA / IES CNAP
F.3	Replicar la experiencia exitosa de las Fincas Escuelas como un mecanismo de extensión de alcance social, familiar y productivo, en otras áreas del territorio, y como práctica integrada a los sistemas de educación nacional.	CDN MINAG INAF Gobiernos Locales
F.4	Dado el contexto en Cuba con respecto a la importación de equipos tecnológicos, el riesgo operativo relacionado a la adquisición de dichos equipos debe ser cuidadosamente considerado y mitigado desde el principio (incluso en el diseño del proyecto). Se debe procurar consultoría	CITMA Ministerios PNUD

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
“Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Rec #	Recomendaciones	Entidad responsable
	de apoyo en los procesos de adquisiciones; actualizar de forma sistemática los planes de licitaciones; y realizar un seguimiento constante, para detectar e identificar posibles atrasos al respecto.	

2. Introducción

El presente documento corresponde a la versión borrador del Informe de Evaluación Terminal, tercer entregable del contrato respectivo, en virtud de los Términos de Referencia del encargo (Ver **Anexo B**), en el marco del Proyecto PNUD/FMAM “Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas montañosos amenazados” (Conectando Paisajes), PIMS 4716 implementado a través de Agencia de Medio Ambiente (AMA).

2.1. Propósito y objetivo de la evaluación final

De acuerdo a lo descrito a la Política de Evaluación del FMAM y los procedimientos del PNUD, las ET son obligatorias para todos los proyectos de tamaño mediano y ordinarios financiados por el Fondo una vez finalizada la ejecución, y constituyen una herramienta importante del plan de seguimiento y evaluación.

Como lo indican los lineamientos del FMAM y PNUD, la presente ET tiene los siguientes propósitos complementarios: (i) promover la rendición de cuentas y la transparencia; (ii) sintetizar lecciones que puedan ayudar a mejorar la selección, el diseño y la implementación de futuras iniciativas financiadas por el FMAM y apoyadas por el PNUD; y mejorar la sostenibilidad de los beneficios y la ayuda en la mejora general de la programación del PNUD; (iii) evaluar y documentar los resultados del proyecto y la contribución de estos resultados al logro de los objetivos estratégicos del FMAM destinados a los beneficios ambientales globales; y (iv) medir el grado de convergencia del proyecto con otras prioridades dentro del programa de país del PNUD. Lo anterior se consolidará en el informe de la ET.

2.2. Alcance

El enfoque de la ET se centra en el análisis crítico de la planificación y estrategia de formulación del Proyecto, su cobertura territorial, con base en paisajes de AP, sus componentes, resultados previstos, productos e indicadores de éxito formulados en función de la teoría del cambio implícita aplicada el diseño del Proyecto. Si bien no se describe en el ProDoc un esquema explícito y formal de la teoría de cambio (TdC), ya que no constituía requisito en el FMAM 5, el contenido es conceptualmente orientador y consecuente con el objetivo y resultados esperados.

La evaluación se inscribe a su vez en las guías y directivas del FMAM y del PNUD en cuanto a la alineación de los enfoques adoptados, con las directivas y políticas nacionales, la racionalidad del cambio esperado, la pertinencia y consecuencia de los componentes y de los resultados, y la calidad de los indicadores de éxito planteados, con referencia al estándar de calificación S-M-A-R-T⁴.

El informe de la ET abarca todo el período de ejecución del Proyecto y se basa en la información oficial disponible hasta la fecha de iniciación del proceso de evaluación (agosto 2022). Su contenido se complementa con los Anexos requeridos por los TdR y que figuran en el índice

⁴ El acrónimo SMART (en inglés, ‘inteligente’) se refiere a las características deseables de los indicadores: *Simple* (simple), *Measurable* (medible), *Achievable* (alcanzable o factible), *Relevant* (pertinente o relevante), y *Timebound* (referido a plazos de cumplimiento).

de contenidos, así como con los anexos especiales que no forman parte del cuerpo del informe y que se añadirán a la versión final del informe.

2.3. Metodología

La metodología de evaluación se ha alineado a las normativas y lineamientos del FMAM y PNUD para el caso⁵, así como a los TdR del encargo al equipo de consultoría. Con acuerdo a ello, se ha procedido a revisar los informes y documentos técnicos, administrativos y de gestión técnica disponibles (Ver **Anexo E**), facilitados luego de la reunión de inicio de la ET, que se realizó en reunión, con una exposición y diálogo con los principales actores involucrados en la ejecución del Proyecto.

La etapa de misión de la evaluación, se ha basado en la realización de entrevistas semiestructuradas, presenciales - en la medida de lo posible – o combinadas con asistencia virtual en caso necesario. Las entrevistas se realizaron con base en cuestionarios adecuados a cada tipo de participante, y presentados en el Informe de Iniciación de la EMT; y en esta fase de la evaluación constituyen una importante vertiente de información que se ha contrastado y corroborado, durante el proceso subsecuente, con la evidencia documentaria (financiera, administrativa, de gobernanza y otras), a fin de sustentar y confirmar los hallazgos preliminares y formular conclusiones y recomendaciones finales.

Se contó con la presencia de la evaluadora nacional en las entrevistas realizadas en la sede del Proyecto o en el PNUD; en tanto que la participación del consultor internacional se limitó al formato virtual, sin dejar de constituir un equipo de trabajo y de coordinar, en cada caso, con la consultora nacional las indagaciones y conversaciones necesarias con las partes interesadas.

Las entrevistas con el personal de campo, originalmente planeadas en el marco de visitas a lugares de implementación, debieron hacerse de manera remota y virtual (telefónica o de conferencia por WhatsApp) debido a las dificultades y barreras imprevistas (condiciones climáticas y de energía) que surgieron al momento de la misión de evaluación.

En total se logró concertar y realizar 34 entrevistas, 29 individuales y 5 grupales, a un total de 43 personas (máximo 3 por entrevista), de las cuales 24 (56%) fueron a mujeres en diferentes cargos y funciones. Los entrevistados pertenecen a 20 instituciones involucradas en el Proyecto, entre entidades gubernamentales nacionales, gobiernos locales, universidades, institutos de investigación, asociaciones y representantes de PNUD en el país y en la región, productores agropecuarios, del sector no estatal, y coordinadores de proyectos, entre otros.

2.4. Recopilación y análisis de datos

La recopilación y análisis de datos se ajusta al proceso de evaluación y los plazos de ejecución. Para la recopilación de información, se han empleado las siguientes técnicas:

- **Reunión de inicio:** liderada por la UMP, donde se presentó el Proyecto, así como las principales actividades y resultados por cada componente. Esta sesión también sirvió para planificar la ejecución de la ET.

⁵ *Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP (for GEF supported Projects)*

- **Revisión documentaria:** fundamentada en la lectura y consulta del ProDoc; revisión de los avances físicos y financieros reportados y documentados a través de informes, y su consistencia con el cumplimiento de metas y logros alcanzados en comparación con los indicadores de base; avances anuales y estado a la fecha de la ET (Ver **Anexo E**).
- **Aplicación de entrevistas semiestructuradas:** a partir de cuestionarios-guía específicos en función de los roles de los entrevistados y de su función en el Proyecto (Ver **Anexo F**). Algunos temas enfatizados durante las entrevistas son aquellos de carácter transversal que inciden en los resultados, como el enfoque de género y el involucramiento de las partes interesadas. Dadas las restricciones de desplazamiento por la pandemia, parte de las entrevistas se han realizado de forma virtual. Las entrevistas fueron realizadas por los evaluadores sin la participación de personal de PNUD o del Proyecto, para garantizar confidencialidad a los entrevistados. El tiempo de duración de las entrevistas fue de 30 a 45 minutos.
- **Observación directa:** que incluye una apreciación sintética del contexto social, económico y político del ámbito nacional e internacional del Proyecto, a fin de plantear reflexiones y recomendaciones útiles sobre los resultados e impactos del Proyecto y de sus prospectos a futuro, en términos de la eficacia prevista de las medidas.

El equipo evaluador contrastó la información obtenida a partir de la aplicación de los métodos previamente mencionados, a fin de triangular y corroborar los datos y, por lo tanto, garantizar su precisión y solidez.

2.5. Ética

En atención a las normas e instrucciones respecto a ética de la evaluación, el proceso se ha conducido con la correspondiente discreción y confidencialidad en el tratamiento de la información suministrada tanto por PNUD y el equipo del Proyecto, como por las entrevistas individuales o grupales, durante las cuales se indicó expresamente la calidad de reserva de las opiniones vertidas, las que han sido consideradas en lo pertinente de manera anónima.

Asimismo, la conducta del equipo de evaluación se ha sujetado en todo momento a las guías y orientaciones para la ejecución del encargo, el tratamiento de la información, y las relaciones profesionales con el personal de las instituciones involucradas.

2.6. Limitaciones de la evaluación

El contenido de esta evaluación, se basa principalmente en una revisión exhaustiva de los documentos que se pusieron a disposición de los evaluadores, así como en una serie de entrevistas a actores relevantes del Proyecto. Sin bien, el equipo evaluador ha realizado una evaluación detallada, las restricciones como consecuencia de la pandemia y la crisis energética en el país, han impedido, por un lado, la visita a los sitios de intervención, y la posibilidad de realizar entrevistas presenciales a los actores en el campo.

2.7. Estructura del informe de la evaluación final

El presente documento contiene la evaluación final o terminal (ET) del Proyecto “*Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas montañosos amenazados*”, en adelante referido como ‘el Proyecto’ o ‘Conectando Paisajes’. La ET abarca los procesos desde su concepción, formulación e inicio el 11 de diciembre 2014, hasta su fecha de cierre operativo el 11 de diciembre de 2022. La estructura del reporte de la ET sigue los lineamientos FMAM-PNUD contenidos en los TdR del encargo, y abarcan las secciones siguientes:

1. *Resumen Ejecutivo*
2. *Introducción*
3. *Descripción del proyecto*
4. *Hallazgos*
 - 4.1. *Diseño y formulación del Proyecto*
 - 4.2. *Ejecución del Proyecto*
 - 4.3. *Resultados e impacto del Proyecto*
5. *Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas*
6. *Anexos prescritos en los TdR de la EMT..*

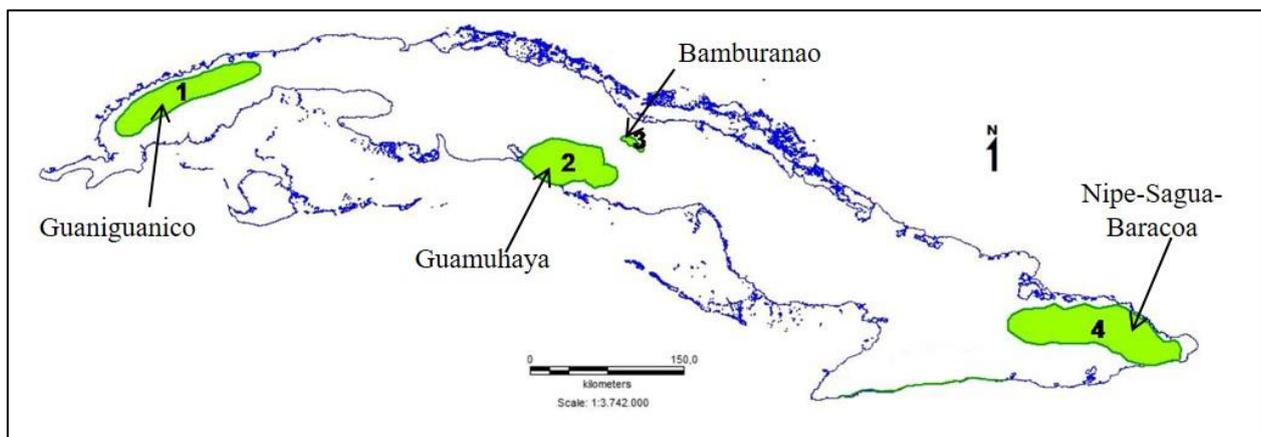
3. Descripción del Proyecto

El Proyecto ‘Conectando Paisajes’ se describe como la procura de un cambio de paradigma en la estrategia de conservación de la biodiversidad y la gestión de áreas naturales protegidas (ANP/AP) en Cuba, desde un enfoque convencional de sitio específico, a un enfoque innovativo de paisaje integrador de las ANP y sus áreas de influencia, con el fin de *“...proteger los refugios núcleos para la biodiversidad, manejando la fragmentación como un todo, incluyendo la provocada por las prácticas productivas en el paisaje, y minimizando las amenazas tales como incendios y la contaminación que tienen sus orígenes en las prácticas usuales empleadas en el sector productivo”*.

El propósito del Proyecto, a través del enfoque estratégico de paisaje, es fortalecer la efectividad de la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas promoviendo la conectividad funcional de las áreas a través de gradientes altitudinales (‘De la Cima a la Costa’). Con este enfoque se protegerá los núcleos de refugio para la diversidad biológica, y se pondrá en la mira la fragmentación causada por prácticas de producción inadecuadas en el conjunto del paisaje; asimismo, se combatirá las amenazas de incendios y de contaminación resultantes de dichas prácticas. El Proyecto propone lograr un cambio de paradigma en la gestión de la biodiversidad y áreas protegidas de la República de Cuba.

“Conectando Paisajes” se focaliza en ecosistemas de montaña amenazados localizados en las principales sierras del país (Guaniguanico, Guamuhaya, Bamburanao, y el conjunto Nipe-Sagua-Baracoa), consideradas legalmente como Regiones Especiales de Desarrollo Sostenibles (REDS), y manejadas por Organismos de Montaña (entidades multiinstitucionales dirigidas por una Comisión Tripartita formada por el Ministerio de Agricultura (MINAG), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR). En cada uno de ellos se ejecutan intervenciones en las AP comprendidas, y en los sectores de actividad agropecuaria y otras específicas de ámbito. El Proyecto abarca una extensión territorial 1’457,540 ha, un 13% del país, con un total de 9 provincias y 45 municipios donde reside aproximadamente el 8% del total de la población del país. (Ver **Figura 2**)

Figura 2. Macizos montañosos priorizados para la ejecución del Proyecto



Fuente: Documento de Proyecto (p. 15).

El Proyecto va encaminado a la protección efectiva de la diversidad biológica contra amenazas actuales y futuras en paisajes de montaña, “desde la cima hasta la costa”, para lo cual se estructura en tres componentes para lograr los resultados siguientes:

- *Marco sistémico de gestión del paisaje.*
- *Efectividad del manejo para las AP, consideradas como áreas núcleo en el contexto de la gestión integral del paisaje como un todo; y,*
- *Sistemas de producción compatibles con la conservación en ecosistemas de montaña amenazados y en corredores de conservación que conducen hacia la costa.*

El Proyecto se financia con una subvención del FMAM (*full-size*) de USD **7’481,944 (11%)**, un cofinanciamiento gubernamental de USD **58,336,630 (89%)**, y un aporte adicional de PNUD de USD de **800,000**. Se inició con la firma del Documento de Proyecto el 11 de diciembre de 2014, y debe culminar el 11 de diciembre de 2022, con un período de ejecución de ocho años.

Se ejecuta bajo la modalidad de implementación nacional (NIM), con el PNUD como socio implementador, y por el Gobierno de Cuba como socio ejecutor, a través de las entidades que confirman el Ministerio de Ciencia, Tecnología, y Medio Ambiente (CITMA), con el liderazgo del Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y la participación de otros sectores gubernamentales y académicos.

El diseño y desarrollo de ‘Conectando Paisajes’ se enmarcan en la implementación de las políticas, estrategias y planes de gestión sectorial y nacional del gobierno de Cuba, así como en los compromisos y acuerdos internacionales contenidos en disposiciones como el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES); Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida); Estrategia Ambiental Nacional; Programa Nacional sobre la Diversidad Biológica; Programa Nacional de Educación Ambiental; Plan del Sistema Nacional de Áreas Protegidas; Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional; y otros.

El Proyecto involucra la participación proactiva de las partes interesadas en diversos sectores de la sociedad: Ministerios y sus correspondientes organismos centrales y descentralizados; y gobiernos locales, empresas estatales, productores e instituciones académicas que desempeñan diversos roles como proveedores de servicios, implementadores y beneficiarios, entre otros.

3.1. Inicio y duración del Proyecto

El Proyecto se genera con la fusión de otros tres proyectos, dos del CITMA (uno del Centro Nacional de Áreas Protegidas, y otro del Instituto de Ecología y Sistemática) y uno del Ministerio de la Agricultura, los cuales se reformularon en un proyecto consolidado que, desde una visión integradora, articula los principales objetivos de los proyectos mencionados, cuya base común es la conservación del medioambiente.

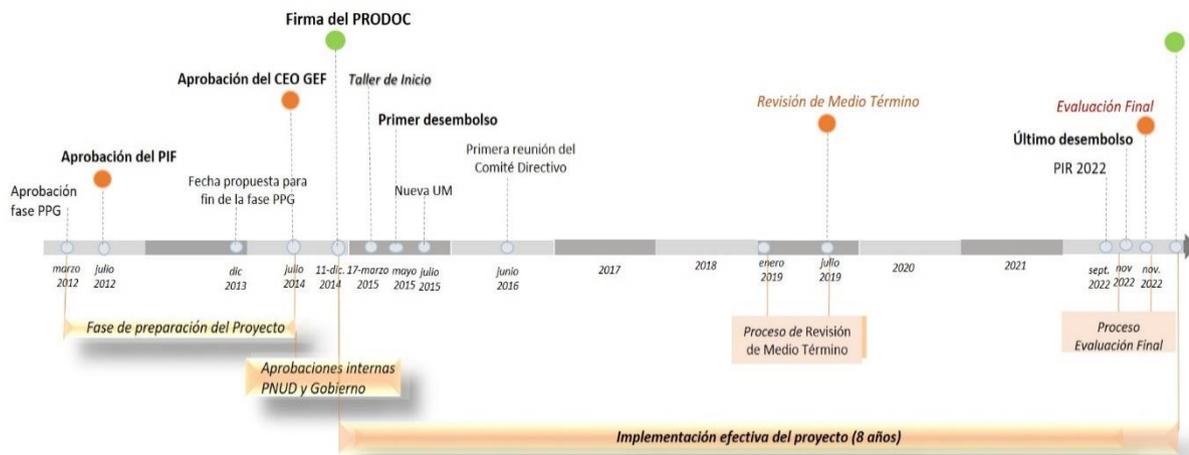
En marzo de 2012 se inició la fase de preparación (PPG) del Proyecto. En julio de ese año fue aprobada por el FMAM la nota conceptual (PIF), y en diciembre de 2013, debía ser el cierre de la fase PPG y su presentación al FMAM, con una duración prevista de 18 meses. Dicho periodo se extendió más de lo planeado y, luego de 29 meses, se obtuvo la aprobación del el CEO (*Endorsement Request*) del FMAM, en diciembre de 2014. El ProDoc se firmó el 11 de diciembre de 2014, fecha que marca el inicio oficial del Proyecto, previendo una duración de 96 meses (ocho años), con fecha de cierre al 11 de diciembre de 2022.

El dilatado periodo entre la aprobación del PIF y la firma del ProDoc se debe a que hubo etapas de aprobación a nivel nacional, que involucraron al PNUD y al Gobierno de Cuba, lo que demandó un alto nivel de conciliación entre los territorios y las instituciones participantes. Finalmente, las partes llegaron a consenso, y se realizó la firma del ProDoc, quedando el Instituto de Ecología y Sistemática (IES) a cargo de la coordinación general del Proyecto.

Tres meses más tarde, en marzo de 2015, se realizó el Taller de Inicio del Proyecto; y en mayo tuvo lugar el primer desembolso y, con esta acción, el inicio de su implementación efectiva. Luego del Taller de Inicio, hubo un cambio casi completo de la Unidad de Manejo, por decisiones personales de sus integrantes. La conformación del nuevo equipo, incluyó la creación del puesto de Coordinador Técnico, que no existía, siendo ésta una aplicación de las buenas prácticas del proyecto de colaboración PNUD-Cuba conocido como ‘Sabana-Camagüey’ que, a partir de ‘Conectando Paisajes’, ha incorporado a la mayoría de los proyectos de la Agencia de Medio Ambiente (AMA).

La implementación del Proyecto ha durado ocho años, como estaba programado, sin requerir o solicitar una extensión del plazo de cierre. Los hitos del proyecto se encuentran descritos en un gráfico temporal (Timeline) en la **Figura 3**.

Figura 3. Línea de tiempo e hitos de la implementación del Proyecto



3.2. Contexto de desarrollo

Cuba conforma el mayor archipiélago del Caribe (109,886km²) y es, biológicamente, el más rico en la región del Caribe. Está clasificado como una zona biogeográfica con alta variedad de ecosistemas que van desde zonas semidesérticas hasta bosques tropicales húmedos. Su biodiversidad terrestre se estima en 25,733 especies (*Mancina y Cruz 2017*), de las cuales 8,378 son endémicas. El archipiélago cubano posee entre 7,000 y 7,500 especies de plantas, por lo que se ubica entre los territorios insulares más ricos en flora vascular nivel mundial; un análisis de 4,627 taxones evidenció que el 46,31% se encuentra en alguna categoría de amenaza (*González Torres et al. 2016*).

Las áreas que todavía mantienen sus recursos bióticos naturales principales, con ecosistemas y paisajes que muestran un grado alto de naturalidad y representatividad, están principalmente localizadas en áreas de montaña y pantanos. Las montañas y sus estribaciones

constituyen aproximadamente el 35% del territorio nacional. Las cinco sierras del país son depósitos críticos de biodiversidad significativa, con aproximadamente 2,000 especies de plantas vasculares, de las cuales 778 están clasificadas bajo alguna forma de amenaza; y 457 son endémicas, que tienen un rol vital en términos de la biogeografía de la isla, funcionando como refugios cuyo aislamiento ha llevado a la formación de gran cantidad de especies endémicas.

El sector productivo en los macizos montañosos está formado fundamentalmente por los sectores forestales, del café, cacao y miel, la minería y producciones de vegetales para el consumo local. El Proyecto menciona expresamente sistemas agroforestales y silvopastoriles.

Existe una voluntad política y un marco legal y administrativo que favorece el logro de los resultados y objetivos del Proyecto en evaluación. Desde 1995 se creó el Centro Nacional de Áreas Protegidas, que luego mantuvo un rol orientador en metodologías, con la creación ulterior del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba (SNAP), dirigido por la Dirección General de Medio Ambiente (DGMA) del CITMA, que agrupa a los administradores de AP y a instituciones estatales y no estatales con roles afines para contribuir a la conservación *in situ* del patrimonio natural cubano.

El SNAP cuenta con un Plan como instrumento de carácter estratégico, normativo y metodológico, que a través de objetivos, normas y programas establece las acciones a realizar a corto y mediano plazo para la gestión del SNAP. A su vez, existen otras entidades de vital importancia para la administración de las AP, entre las que se encuentran: la Dirección Nacional de Silvicultura; el Servicio Estatal Forestal (SEF) y el Grupo Empresarial Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, ambos adjuntos al MINAG, están a cargo de la dirección y control de la política forestal del país; el Cuerpo de Guardabosques (CGB) del Ministerio del Interior (MININT); la Oficina Nacional de Inspecciones de Pesquerías (ONIP) y la Oficina Nacional de Regulaciones de Pesquerías (ONIP), ahora adjunta al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL).

La regulación ambiental, la supervisión y fiscalización son responsabilidad del Centro de Inspección Ambiental y Control del CITMA, el Cuerpo de Guardabosques del MININT y la Oficina para Control y Regulación Marítima del MINAL. En el caso de los macizos montañosos, éstos son organizados en “Órganos de Montaña”, que incluyen a representantes de todos los gobiernos provinciales y municipales presentes en las áreas.

Existe un marco legal que favorece los resultados y objetivos del Proyecto, ya que desde la década del 80 del pasado siglo, se establecieron las bases legales para la conformación de una red nacional de AP mediante la ley 33 de 1981 sobre la Protección del Medio Ambiente y el Uso Racional de Recursos Naturales. Posteriormente, la ley 201 de 1999 estableció el régimen legal para la administración y control del sistema (SNAP), así como las categorías y procesos de administración para proponer y declarar las AP.

El Proyecto se nutre además de la Estrategia Ambiental Nacional (EAN), documento rector de la política ambiental en Cuba, a partir de la cual se adecuan las estrategias territoriales, y se propicia la conducción de acciones en aras de alcanzar las metas del desarrollo sostenible, elevar cualitativamente la complementación, y articularlas con otras estrategias, planes y programas, así como para potenciar la gestión de los territorios en la prevención del medio ambiente. Para el caso del Proyecto, la EAN asegura también la aplicación a la administración ambiental del enfoque basado en ecosistemas, con particular énfasis en las relaciones entre la administración de la línea divisoria de aguas y las zonas costeras.

Entre los programas y planes nacionales se encuentra el Programa Nacional de Silvicultura (PNS), del Ministerio de la Agricultura (MINAG), el cual asegura la continuación y actualización del inventario de silvicultura, el cubrir mayor cantidad de tierra arbolada del país, y establecer más ha. de plantaciones, con una relación de supervivencia de al menos el 85%, a través de su Fondo Nacional de Desarrollo Forestal (FONADEF).

El ‘Plan Turquino’ es concebido como un Programa para el Desarrollo Sostenible de las Montañas, por el cual el CITMA promueve prácticas de uso sostenibles, el desarrollo y protección de bosques, conservación de suelo, reciclaje de residuos, y la aplicación de prácticas agrosilvopastoriles a fin de aumentar la producción de alimentos y conseguir la sostenibilidad de las comunidades locales. Por su parte, el Programa Nacional de Mejoramiento y Conservación de Suelos, del MINAG, apoya la reducción de la degradación del suelo y la rehabilitación de suelos, la actualización del inventario de áreas afectadas por la degradación, y la capacitación de agricultores y productores.

El diseño y desarrollo del Proyecto se enmarcan en la implementación de políticas, estrategias y planes de gestión sectorial y nacional del gobierno de Cuba, así como en los compromisos y acuerdos internacionales contenidos en las siguientes disposiciones: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES), documento de orientación que conceptualiza el modelo de desarrollo económico y social cubano; Lineamientos de la política económica y social al 2030; Plan Gubernamental para la Prevención y el Enfrentamiento de los Delitos e Ilegalidades que afectan a los recursos naturales, la flora y la fauna silvestre; Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional; Programa Nacional sobre la Diversidad Biológica y al Programa Nacional de Educación Ambiental.

Todo lo anterior, a su vez, contribuye a la consecución de los objetivos y tareas del Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático, denominado ‘Tarea Vida’, dirigido a la solución, a corto, mediano y largo plazos, de problemas ambientales, sociales y económicos específicos, relacionados con las vulnerabilidades, la mitigación y la adaptación al cambio climático.

3.3. Problemas que el Proyecto busca abordar

La principal causa de la pérdida de biodiversidad en Cuba es la degradación y la fragmentación de hábitats naturales. La biodiversidad de las áreas objetivo del Proyecto y su capacidad de generar servicios ambientales están especialmente sujetas a una amplia variedad de amenazas, las cuales pueden variar en el tiempo por factores climáticos, demográficos, económicos, productivos, políticos, o culturales. En este sentido, los paisajes de los macizos montañosos objetivo, dada su naturaleza, intrínsecamente frágil en mayor o menor grado, son particularmente vulnerables a tales cambios.

El punto de partida del Proyecto se centró en las amenazas existentes para la biodiversidad de los ecosistemas montañosos de Cuba, entre las que figuran: incendios iniciados por los agricultores, contaminación de cuerpos de agua por fuentes puntuales y dispersas (p. ej. plantas despulpadoras de café, granjas de producción porcina), prácticas agropecuarias inadecuadas en laderas, minería a cielo abierto, y el cambio climático.

Al momento de la elaboración del Proyecto, Cuba ya contaba con sólidas bases para la planificación del paisaje, en los sectores en general y en las áreas objetivo en particular (Plan Turquino; Plan de Medioambiente Nacional, proyectos previos como ‘Las Bases Ambientales para

la Seguridad de la Alimentación Local” (BASAL) financiado por la Unión Europea; Programa “Perfección del Sistema de Educación Nacional”). Sin embargo, estas y otras iniciativas carecían de enfoques integrados a cuestiones ambientales, incluyendo las relaciones entre conservación y producción (AP y paisajes de producción y sus respectivas contribuciones conjuntas a la conservación y conectividad), así como de cuestiones ambientales específicas y desafíos en áreas vulnerables de montaña.

No obstante, y a pesar de la existencia de planes, regulaciones y mecanismos de control como el Plan Estratégico para el SNAP período 2014-2020, mecanismos de seguridad y control de actividades ilícitas e incendios, por parte del Cuerpo de Guardabosques (CGB) en colaboración con otras instituciones; así como programas de prioridad nacional como “El Cambio climático en Cuba: impactos, mitigación y adaptación” (que posteriormente se convertiría en el Plan de Estado “Tarea Vida”), aún era necesaria una mayor efectividad de la administración en las AP dentro del contexto de paisajes frágiles de montaña.

Desde otra perspectiva, se requería la conservación de sistemas de producción compatibles con los ecosistemas de montaña amenazados y con los corredores de conservación que conducen hacia la costa. En este sentido, la principal limitante era la carencia de la integración entre programas sectoriales, necesario para abordar con eficacia las amenazas transversales a lo largo del paisaje, teniendo en cuenta la naturaleza integral de los sistemas de producción agrícola.

El Proyecto determinó que los proyectos iniciales y las acciones realizadas no eran suficientes para resolver a largo plazo las amenazas que afectan la biodiversidad de las áreas montañosas de prioridad en Cuba; por ello, se consideró imprescindible un cambio de paradigma del enfoque basado en el sitio, a un enfoque basado en el paisaje y en el ecosistema que integra a la AP con las áreas circundantes, protegiendo el refugio central, y promoviendo la conectividad a nivel de paisaje.

En este sentido, la intervención del Proyecto enfrentó **barreras fundamentales** en tres aspectos del proceso:

- **Marco inadecuado de gestión para los ecosistemas de montaña:** Acceso limitado a la información para la planificación a nivel de paisaje; desarrollo limitado y aplicación de la planificación ambiental del uso de la tierra; enfoque limitado del apoyo de extensión; y experiencia limitada con la participación de los diversos beneficiarios y en la coordinación institucional en los procesos de nivel paisajístico).
- **Limitaciones en el diseño y la efectividad de gestión de las áreas protegidas** (Inadecuada provisión para las consideraciones del nivel de paisaje; disposiciones inadecuadas para la conectividad a través del paisaje formación inadecuada del personal del AP).
- **Insuficiencia de asesoramiento y apoyo a los agricultores para la implementación de prácticas productivas compatibles con la conservación de la biodiversidad** (Capacidades técnicas inadecuadas entre los productores; Capacidades institucionales limitadas para asegurar la conformidad; y capacidades institucionales inadecuadas para la administración de los incendios).

3.4. Objetivos inmediatos y de desarrollo

El objetivo general del Proyecto ‘Conectando Paisajes’ es la **protección efectiva de la diversidad biológica contra amenazas actuales y futuras en paisajes de montaña, “desde la cima hasta la costa”**. Para ello, se identificaron cuatro indicadores de logro de este Objetivo:

- **O.1** Área de los principales tipos de vegetación en los cuatro REDS objetivo.
- **O.2** Índice de la integridad del ecosistema en las 19 AP prioritarias de importancia como refugios en zonas de conectividad priorizadas dentro de las REDS.
- **O.3** Los índices de diversidad y abundancia de especies en zonas priorizadas de conectividad de los 4 REDS, que reflejan condiciones de hábitat / conectividad en estas áreas, y capacidad de las especies para aventurarse fuera y viajar entre los refugios básicos.
- **O.4** Ancho acumulado de los espacios no forestales que separan los bloques de hábitat en zonas de conectividad priorizados.

Para alcanzar el objetivo y sus respectivos indicadores de logro, el Proyecto ha sido diseñado e implementado en coordinación con otros programas y proyectos convergentes en su diseño o que se encuentran en fase de ejecución, con los cuales intercambia información, realiza actividades de capacitación, incorpora lecciones aprendidas, comparte sitios comunes de intervención, y articula con ellos una amplia diversidad de actores estatales y no estatales.

Por lo tanto, el logro de las metas y los objetivos propuestos, tanto en la fase de diseño como en la implantación, ha contado con el complemento y el valor añadido de varias iniciativas del FMAM que coinciden geográficamente con su área de influencia, como son: el proyecto “Conservación de la Biodiversidad Sustentable y Dominante en Tres Sectores Productivos del Ecosistema Sabana Camagüey”; el Programa de Pequeñas Donaciones FMAM (PPD); el proyecto de AP marítima y costera ; el proyecto “Mejoramiento de la Prevención, el Control y la Administración de las Especies Ajenas Invasivas en los Ecosistemas Vulnerables”, Sociedad Piloto del País (SPP) en la Administración Sostenible de la Tierra; el Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía; el proyecto “Integrando las obligaciones de los Convenios de Río en las prioridades nacionales mediante fortalecimiento de la gestión de la información y del conocimiento para mejorar la planificación y la toma de decisiones” (InfoGEO); y el proyecto “Construyendo resiliencia costera en Cuba a través de soluciones naturales para la adaptación al cambio climático”, entre otros.

Al nivel nacional, el Proyecto se alineó originalmente con el Programa de Documento País (CPD) 2014-2018, en contribución al Resultado 7, sobre fortalecimiento de la integración de sectores productivos y de servicios en las consideraciones ambientales, incluida la energía y la adaptación al cambio climático en sus planes de desarrollo. El Proyecto se mantiene asimismo alineado con el nuevo CPD del PNUD Cuba, que abarca el período 2020-2024, en particular el Resultado del Marco de Cooperación 3, referido a instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades que mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgo de desastres. De igual forma contribuye al Plan Estratégico Corporativo del PNUD 2018-2021, sobre "crear resiliencia frente a las perturbaciones y crisis". En virtud de este último, el producto programático 3.1 es pertinente para el proyecto: "Fortalecidas las capacidades de los agentes clave para la gestión sostenible de recursos naturales y los ecosistemas, y la mejora de la calidad ambiental".

El Proyecto se corresponde con 22 artículos de los 113 Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobada por la Asamblea Nacional en agosto de 2011, que incluye “...[el énfasis en] la conservación y uso racional de los recursos naturales, como suelos, agua, playas, la atmósfera, bosques y biodiversidad, así como la promoción de la educación ambiental y desarrollo sostenible local. Contribuye también al logro de los siguientes objetivos estratégicos de la Biodiversidad Aichi: Objetivo estratégico A (se dirigen a las causas subyacentes de la pérdida de biodiversidad por la biodiversidad dominante a través del gobierno y la sociedad) ; Objetivo estratégico B (reduce las presiones directas sobre la biodiversidad y promueve el uso sostenible); Objetivo estratégico C (mejoran el estado de la biodiversidad salvaguardando los ecosistemas, las especies y la diversidad genética); y Objetivo estratégico D (realzan los beneficios a todos los servicios de la biodiversidad y del ecosistema).

3.5. Resultados previstos

El Proyecto se articula en tres Componentes:

El Componente 1 se centra en el marco sistémico de la administración del paisaje. Sus actividades se centran en hacer operacionales las REDS (compuestas por los AP y los paisajes que los rodean), a través del establecimiento de un marco institucional de apoyo, estructuras eficaces de toma de decisiones y mecanismos para comprometer a las comunidades en la administración sostenible de los recursos naturales.

El Componente 2 aborda la efectividad de la Administración para las AP claves dentro del contexto de paisajes montañosos frágiles; teniendo en cuenta que estas actuarán como el refugio central para las superpoblaciones de especies de alta prioridad de conservación global desde, y entre las cuales, las especies serán capaces de emigrar y relacionarse a través del paisaje en conjunto, aprovechando el aumento de la hospitalidad y la conectividad del paisaje que resultará de las intervenciones del proyecto bajo los Componentes 1 y 3.

El Componente 3 aborda la conservación de los sistemas de producción compatibles en los sistemas montañosos amenazados y corredores de conservación que bajan hacia la costa, enfocado fundamentalmente en los cuatro macizos montañosos que abarca el Proyecto y en ‘las redes de conectividad ecológicas’ existentes.

De manera estructurada, los resultados esperados del Proyecto (con referencia a los Componentes descritos), son los siguientes:

Resultado 1: Marco sistémico de gestión del paisaje.

Resultado 2: Efectividad del manejo para las AP, consideradas como áreas núcleo en el contexto de la gestión integral del paisaje como un todo.

Resultado 3: Sistemas de producción compatibles con la conservación en ecosistemas de montaña amenazados y en corredores de conservación que conducen hacia la costa.

3.6. Principales partes interesadas

El Proyecto se implementa en ecosistemas amenazados de las principales cadenas de montañas de Cuba, legalmente categorizadas como ‘Regiones Especiales de Desarrollo Sostenible’ (REDS). Los cuatro macizos montañosos priorizados son: Guaniguanico, Guamuhaya,

Bamburanao, y el conjunto Nipe-Sagua-Baracoa; y en cada uno de ellos se ejecutan intervenciones en las AP comprendidas, y en los sectores de actividad agropecuaria y otras específicas.

El Proyecto involucra la participación de interesados en diversos sectores: Ministerios y sus correspondientes organismos centrales y descentralizados, gobiernos locales, empresas estatales, sector no estatal, productores y academia; desempeñando diferentes roles como proveedores de servicios, implementadores y beneficiarios, entre otros. La naturaleza interdisciplinaria e interinstitucional del Proyecto implica el involucramiento de representantes de aproximadamente 39 instituciones principales; de las cuales la mayor parte forman parte de otros proyectos FMAM; lo que constituye una oportunidad adicional de promover su coordinación con otros proyectos, en el interior de sus instituciones

El Proyecto se realiza bajo la dirección general de un Comité Directivo Nacional (o ‘Junta de Proyecto’), el cual es responsable de tomar las decisiones ejecutivas cruciales y por tanto la autoridad final con respecto a la revisión oficial y aprobaciones, incluidos los planes operativos anuales y presupuesto. El Consejo está formado por representantes del CITMA, MINCEX, PNUD, MINAG y INOTU (antes IPF). La implementación es responsabilidad de una Unidad de Implementación de Proyecto (UIP), dirigida por una Unidad de Coordinación que consiste en un Coordinador General, un Coordinador Técnico, y Coordinadores Nacionales de cada una de las instituciones principales participantes (IES, CNAP, INAF, DNF).

3.7. Teoría del cambio

Desde finales de 2019, el FMAM exige que el diseño de sus proyectos sea basado en la construcción de una ‘Teoría de Cambio’ (ToC) lógica, específica y consistente. Por ello, en noviembre de 2020, el Grupo de Asesoramiento Científico y Técnico del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (STAP) publicó un documento “*Primer*” (o “guía definitiva”), sobre cómo los proyectos del FMAM podrían desarrollar sus respectivas Teorías del Cambio⁶

Aunque el “*GEF’s 2020 TOC Primer*” es una publicación orientativa, menciona que sigue habiendo diversidad en la forma de definir una ToC y que los organismos varían en cuanto al uso de guías internas o genéricas. Por lo tanto, no hay nada “correcto” o “incorrecto” en la forma de desarrollar una ToC, por lo que la Guía no es totalmente prescriptiva en la relación entre esos elementos, y en cómo cada ToC debe estar hecha a medida y ser única para adaptarse a la situación de cada proyecto.

La aprobación del *CEO Endorsement Request* para ‘Conectando Paisajes’ es anterior a 2019, periodo a partir del cual las expectativas del FMAM hacia las ToC se hicieron más estrictas; por lo tanto, la ToC del Proyecto no puede ser evaluada de forma rígida siguiendo los criterios actuales contenidos en la Guía. No obstante, en la fase de ET, es importante evaluar si la ToC del Proyecto era mínimamente sólida, y cómo sirvió para orientar el desarrollo de la estrategia del proyecto.

En este sentido, la teoría de cambio implícita en el Proyecto basa su coherencia en tres criterios de diseño: (i) selección de macizos montañosos que cubren de noroeste a sureste la

⁶ Stafford Smith, M. 2020. Theory of Change Primer, A STAP Advisory Document. Scientific and Technical Advisory Panel to the Global Environment Facility. Washington, D.C

Nota: Recientemente, el STAP también ha publicado el Suplemento ToC con una breve revisión de la literatura y una bibliografía anotada y otros contenidos útiles. Tanto la cartilla como el suplemento pueden consultarse aquí <https://www.stapgef.org/resources/advisory-documents/theory-change-primer>. (última consulta 10/06/22)

variedad ecológica del país, y aseguran consistencia con la diversidad de ecosistemas y homogeneidad de enfoques de gestión; (ii) anclaje del diseño de componentes y resultados en la capacidad nacional y subnacional de la acción estatal, asegurando la continuidad y sustentabilidad de futuras acciones; (iii) innovación en la relación de las AP con la población y las actividades productivas en cada zona de intervención, acompañadas de capacitación, promoviendo la conectividad, la innovación tecnológica, y el fortalecimiento de la vigilancia y control, articulado a la presencia técnica y las buenas relaciones con los pobladores, todo ello en un plazo razonable adecuado al ritmo de incorporación de cambios culturales y conductuales (8 años).

4. Hallazgos

4.1. Diseño y formulación del Proyecto

4.1.1. Análisis del marco de resultados

Como consecuencia de los estudios y conocimiento logrado en el país sobre la situación de los ecosistemas, el nivel de degradación ambiental y sus impactos en la diversidad biológica, el Proyecto se basa en una sólida información de base, cuantificada y monitoreada. Ello ha permitido identificar carencias, necesidades de acción concentrada y prioridades, para diseñar los componentes y actividades pertinentes al objetivo. Adicionalmente, ha habido un proceso nacional de aprendizaje y lecciones aprendidas de programas y proyectos precedentes, como se reseña abajo en la sección **4.1.3**.

Algunas imperfecciones del marco de resultados adoptado, fueron advertidas durante la EMT del Proyecto, y se señaló la necesidad de mejorar la definición de resultados y establecer indicadores más apropiados, realistas y cuantificables. La Dirección del Proyecto aprobó en el seno del Comité Directivo las modificaciones, por consenso con los actores técnicos, lo que ha sido una mejora, verificada en esta ET, del marco de resultados.

Salvo los cambios introducidos, las metas del marco de resultados son consistentes y realistas, y responden, de manera general, a los estándares S.M.A.R.T. Gracias a un plazo de ejecución de mayor alcance del habitual en el FMAM, y la eficiencia demostrada por el Proyecto en su ejecución, la mayoría de las metas han sido superadas con amplio margen, a pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia a las actividades de campo.

En síntesis, y como se verá a continuación en el detalle de las secciones siguientes, la estructuración del marco de resultados responde a una convergencia de acciones hacia el objetivo, destacando la incorporación del **Resultado 3**, sobre el que reposa el cambio de paradigma introducido por el Proyecto, que articula la actividad productiva a la de conservación y la gestión ambiental ecosistémica.

4.1.2. Supuestos y riesgos

Actualmente, el PNUD emplea un Procedimiento de Diagnóstico Social y Ambiental (SESP) para identificar los posibles riesgos y oportunidades sociales y ambientales asociados a un proyecto⁷. Para ello, aplica un sistema de Categorización para tener en cuenta la importancia de los posibles riesgos e impactos sociales y ambientales, y determinar el tipo y nivel de evaluación social y ambiental adecuados; según su tipo, ubicación, escala, sensibilidad y la magnitud de sus posibles impactos sociales y ambientales. En base al diagnóstico, el PNUD clasifica los proyectos de acuerdo con la escala de los posibles riesgos e impactos sociales y ambientales (bajo, moderado, sustancial y alto), con medidas de gestión proporcionales al nivel de los riesgos e impactos sociales y ambientales.

En la fase de diseño y formulación del Proyecto, este procedimiento, como parte de la herramienta de Salvaguardas Sociales y Ambientales de PNUD, no era aún de carácter mandatorio; en este sentido, el Proyecto identificó cinco riesgos con categoría de ‘Medio’, frente a

⁷ Consulte el Procedimiento de Diagnóstico Social y Ambiental del PNUD, incluida la guía sobre la aplicación del SESP en https://info.undp.org/sites/bpps/ses_toolkit/default.aspx

los cuales se formuló una estrategia de mitigación, pero que dista por mucho de las actuales exigencias de PNUD (Ver **Tabla 10**, en la sección **4.2.6**)

El equipo evaluador considera adecuados los riesgos identificados. No obstante, estima que, dada las condiciones y características particulares del proceso de importación en el país, era oportuno identificar un riesgo operacional vinculado a la adquisición de equipos importados, según plazos y requerimiento técnicos convenidos. Dicho proceso en Cuba se hace complejo por el bloqueo económico y financiero existente por parte de los Estados Unidos; y por otros aspectos internos vinculados a las empresas importadoras en el país; y, de forma más reciente, por la pandemia de Covid que dificultó aún más las importaciones de equipamiento y tecnología. A pesar de no haberse tenido en cuenta estos riesgos en el diseño del Proyecto, se pudo constatar que causaron algún retraso, luego resarcido con medidas de manejo adaptativo, en lo que se considera una deficiencia menor en el diseño del Proyecto.

Es una práctica recurrente presentar las suposiciones (hipótesis) y riesgos de un proyecto en su Marco de Resultados, para su mejor comprensión y posterior análisis de las medidas de mitigación en función de supuestos, lo que en el caso de ‘Conectando Paisajes’ se limitó a listar lo supuestos (hipótesis).

4.1.3. Lecciones de otros proyectos pertinentes incorporadas en el diseño

En el diseño del Proyecto se consideraron lecciones aprendidas y metodologías de varios proyectos precedentes, en su mayoría apoyados por FMAM/PNUD, tales como el proyecto “Conservación de la Biodiversidad Sustentable y Dominante en Tres Sectores Productivos del Ecosistema Sabana-Camagüey”; el proyecto de AP marítima y costera; “Fortalecimiento de Capacidades para la Coordinación de Información y los Sistemas de Monitoreo / MST en Áreas con Problemática de Manejo de los Recursos Hídricos” (Proyecto 2 (OP2) de “Programa de asociación de País” (CPP OP-15) en “Apoyo a la implementación del Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía de la República de Cuba”); y el proyecto financiado por la Unión Europea ‘Bases Ambientales para la Seguridad de la Alimentación Local’ (BASAL).

En el caso del proyecto ‘Sabana-Camagüey’ se tuvo en cuenta su experiencia en la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la agricultura, la silvicultura y los sectores de turismo en paisajes caracterizados por la vulnerabilidad ecológica y la importancia productiva. En este sentido, en la formulación de Conectando Paisajes se adopta la metodología de Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) de Sabana Camagüey, desarrollada por el Instituto de la Geografía Tropical (IGT) (institución coordinadora) para la planificación del uso de la tierra y el desarrollo sostenible. Dicho proyecto también trabajó sobre la identificación y el establecimiento de corredores biológicos, de lo cual también se nutrió el presente proyecto a evaluar; así como en la sistematización inicial del pago de servicios ambientales, aspecto que se empleó para abordar acciones estratégicas específicas de ‘Conectando Paisajes’, como es el caso de los esquemas de pago por este tipo de servicios. Además, la figura de coordinador técnico, que se incorpora en el Proyecto en el año 2015, fue otra de las buenas prácticas asumidas de la experiencia anterior, y que se ha mantenido hasta la actualidad en la mayoría de los proyectos de la AMA.

El proyecto de AP marítima y costera del FMAM-PNUD, generó datos sobre la salud de los arrecifes de coral. Dicho indicador fue utilizado para medir la eficacia en la reducción de la carga de sedimento descargada en aguas costeras de ‘Conectando Paisajes’, en especial en el caso de los análisis de la cima a la costa en el río Cabagán.

Del proyecto 2 (OP2) del CPP OP-15, se replicaron experiencias y prácticas vinculadas al manejo sostenible, la conservación del suelo e incentivos financieros, a las que se le incorporaron elementos vinculados con la biodiversidad y el paisaje en sentido general.

Por parte del proyecto BASAL, se tomaron lecciones aprendidas que contribuyeron a aspectos sistémicos del Proyecto Conectando Paisajes y en la planificación de sus instrumentos con sectores de producción, en aras de maximizar los beneficios de los sistemas agroforestales y silvopastoriles en términos de flexibilidad productiva y adaptación al cambio climático basada en el ecosistema. También se incorporó la metodología empleada por BASAL para realizar los Ordenamientos Ambientales, y se adaptó a zonas montañosas. Se tomó la experiencia de la instalación de biodigestores, que en el caso de BASAL fueron de forma puntual y aislada dentro de una finca (municipio Yaguajay), y el Proyecto la expandió al resto de las fincas, conformándose una red que benefició la comunidad La Bomba y una escuela. Además, se tomaron como base las Fincas de Capacitación creadas por BASAL para los aspectos de sostenibilidad agrícola vinculada a la adaptación al cambio climático, y se conformaron las Fincas Escuelas con enfoque de paisaje que, de forma más integral, incorporaron aspectos de conectividad y paisaje en general.

4.1.4. Participación prevista de las partes interesadas

La naturaleza integradora y holística desde un enfoque de paisaje, de la cima a la costa, demanda la participación en el Proyecto, de un amplio y variado número de partes interesadas estatales, no estatales y comunitarias.

Desde el punto de vista institucional, las principales partes interesadas previstas fueron el Ministerio de Ciencia y Tecnología (CITMA), y dentro de éste, la Agencia de Medio Ambiente (AMA), el Instituto de Ecología y Sistemática (IES), el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), el Instituto de la Geografía Tropical (IGT) y el Instituto de Oceanología. Junto a éstos, el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), con sus unidades de producción de montaña, el Instituto de Investigación Agroforestal (INAF), el Grupo Empresarial Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna; y los Órganos de Montaña, además del Centro de Desarrollo Local y los municipios.

Al nivel local las partes interesadas están representadas por organizaciones comunitarias como los Consejos Populares y los Comités de Defensa de la Revolución. La otra organización de la sociedad civil es la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), que representa los intereses de los agricultores pequeños, incluyendo aquellos que no pertenecen a empresas manejadas por el estado u otros modelos organizados de la producción, como Unidades de Producción Básicas (UBPC). En este sentido, los beneficiarios comprenden a productores de café y agricultores de las Fincas Agroforestales y sus respectivas familias; productores de otras granjas que adoptan las prácticas demostradas en GFI; así como trabajadores de las empresas agrícolas con Fincas Medicinales de Montaña. De igual forma, fueron incluidos en el proyecto desde su fase de formulación las entidades productivas y agricultores individuales en las áreas de ejecución del Proyecto en los cuatro macizos (CCSF, CPA, UBPC, empresas ganaderas, plantas despulpadoras de café y las unidades de producción porcina), así como la población en general en los municipios objetivo, lo cual denota el carácter inclusivo y participativo de la propuesta.

4.1.5. Vínculos entre el Proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El enfoque ecosistémico y paisajístico que promueve el Proyecto, demanda la necesidad de establecer relaciones con proyectos afines, para nutrirse de sus buenas prácticas y lecciones aprendidas, pero también para utilizar las capacidades ya creadas. Lo anterior, es un elemento que el Proyecto ha tenido en cuenta tanto en su formulación como implementación, al trabajar en

sitios de intervención comunes con otros proyectos finalizados o en ejecución, nutriéndose de las capacidades técnicas, estructurales, organizativas y de recursos humanos existentes. Los sitios de intervención comunes con otros proyectos fueron los siguientes:

- Proyecto OP15. Finca El Sijú, municipio Manicaragua, provincia Villa Clara.
- Proyecto BASAL. Finca La Espinita, municipio Yaguajay, provincia Sancti Spíritus.
- Proyecto FREE Fuentes Renovables de Energía, como apoyo al desarrollo local en los municipios de Cumanayagua y Fomentos, provincia Sancti Spíritus.
- Proyecto Resiliencia Costera, municipio Chambas, provincia Ciego de Ávila.
- Proyecto *MásCafé* (MINAG), en los municipios de II Frente y San Luís, en la provincia de Santiago de Cuba; Maisí en Guantánamo y Sagua de Tánamo en Holguín.
- Tercera Comunicación de País, en este caso para capacitación en cambio climático y sus impactos, para las intervenciones del Proyecto en las áreas de café de Santiago de Cuba.

Ello ha servido para aprovechar las capacidades creadas y continuar fortaleciendo y/o perfeccionando el trabajo realizado por otras experiencias, agilizando así la obtención de los resultados esperado, y a su vez, evita la duplicidad de actividades y los gastos innecesarios de recursos. Por otro lado, ha tributado al cumplimiento de estrategias, planes o políticas en materia de medioambiente, como es el caso de la ya mencionada Estrategia Ambiental Nacional (EAN), cuyos principios incluyen la aplicación de un enfoque basado en el ecosistema para la dirección ambiental, así como a los Plan de Acción y Estrategia de la Biodiversidad Nacional (PAEBN) 2006-2010 y 2011-2015; mediante el desarrollo de metodologías e instrumentos para la evaluación y la valoración económica y la administración integrada de la BD, el relleno de vacíos de información, y la mejora de la comunicación y educación ambiental, que todos son líneas en las que trabajó Proyecto.

Tanto para el CITMA como para el país en general, el cambio climático es un tema priorizado. ‘Conectando Paisajes’ se ha alineado con otras acciones que contribuyen a su adaptación y mitigación, ya sea desde el punto de vista teórico- metodológico como práctico. Una de ellas fue su vinculación con el Grupo Nacional de Cambio Climático para contribuir con la elaboración de la Tercera Comunicación Nacional (2020), compromisos que el país asume bajo la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Mediante una participación bidireccional, se realizaron acciones de capacitación y publicaciones científicas conjuntas, e incorporación de buenas prácticas de Conectando Paisajes en los programas académicos. Durante la implementación del proyecto, fue aprobado el Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático “Tarea Vida” (2017), a lo cual el proyecto ha estado en total correspondencia para la consecución de sus tareas y objetivos.

El Proyecto además de establecer estrechos vínculos con otras instituciones y proyectos relacionados con la temática medioambiental, estableció fuertes alianzas con el Ministerio de la Agricultura (MINAG), con lo cual contribuyó a alcanzar objetivos de varios programas agrícolas como el Programa Nacional Forestal y el Plan Turquino (concebido como un Programa para el Desarrollo Sostenible de Montañas). De igual forma, se articuló con varios institutos de investigación como el Instituto de Suelos y el Instituto de la Investigación Agroforestal, para desarrollar módulos de extensión y de formación integrada para productores y funcionarios con

poder de decisión en las cooperativas y otras organizaciones del productor, focalizando en prácticas de producción de amigables con la BD. ‘Conectando Paisajes’ asumió, entre otras buenas prácticas, las Fincas Agroforestales Integrales del MINAG, consideradas como la unidad más pequeña de la administración forestal sostenible dentro del Sistema de Negocio Forestal del país.

4.2. Ejecución del Proyecto

4.2.1. Gestión adaptativa

El Proyecto se ha ejecutado en alineamiento con las normas y procedimientos establecidos para una gestión adaptativa, propia de la complejidad y carácter innovador de sus acciones, con las que procura un cambio de paradigma en la conservación de la biodiversidad y gestión de AP en Cuba, desde un enfoque de sitio específico a un enfoque de paisaje que integre las áreas y sus zonas de influencia. La gestión adaptativa, se caracteriza por un enfoque intencional para tomar decisiones y ajustes en respuesta a nueva información y cambios en el contexto. Por ello, se reconocen diferentes acciones adaptativas, a lo largo de la implementación, como medidas de respuesta ante situaciones no previstas, o en un esfuerzo por consolidar la estrategia para lograr el impacto deseado.

Las principales acciones adaptativas se tomaron frente a situaciones imprevistas que se atribuyen a condiciones externas al Proyecto. En primer lugar, la situación económico-comercial del país debido al bloqueo económico de Estados Unidos, que afecta las relaciones comerciales y financieras y continúa siendo un elemento crítico para la planificación de actividades y modalidades de intervención propuestas.

El principal impacto en este aspecto ha sido la complejidad de los procesos de adquisición de bienes importados. Durante el primer año del Proyecto, los procesos nacionales de aprobación de adquisiciones se retrasaron, lo que a su vez retrasó la compra de equipos importantes, incluidos vehículos para llegar a algunas de las áreas remotas. En 2016 se cambió la empresa estatal a cargo de las importaciones; pero en los años posteriores, este riesgo ha persistido y ha afectado la ejecución financiera. Como medida adaptativa, la UMP y la Oficina de País del PNUD acordaron con el Gobierno vías alternativas para facilitar la compra directa por el PNUD.

En segundo lugar, es relevante la respuesta del Proyecto para enfrentar las consecuencias de la pandemia, que no sólo ralentizó las acciones de campo y dificultó las tareas logísticas, retrasando las adquisiciones, sino que ha supuesto un riesgo importante para la salud del equipo. La limitación del trabajo y la movilidad obligaron la adecuación a un entorno virtual, con el empleo de medios alternativos para la realización de reuniones, coordinaciones, monitoreo y seguimiento de actividades. Con ello, se ha logrado enfrentar al Covid-19 en las áreas de intervención, destacándose la donación de alimentos a las fincas agroforestales y el soporte en la compra de insumos para el cuidado de la salud en las localidades intervenidas. Las medidas anteriores han permitido mantener la funcionalidad del Proyecto, pero con una baja ejecución financiera. Para paliar este desafío, se tomó la decisión de formar equipos territoriales que, adecuándose a las disposiciones sanitarias, posibilitaron la continuidad de ciertas actividades, manteniendo una interacción permanente con los beneficiarios.

Ante las condiciones de atraso en la ejecución financiera, se logró el involucramiento de las organizaciones del gobierno, el PNUD propuso realizar reuniones trimestrales del Ministerio de Comercio Exterior, con el CITMA, la AMA, la Unidad de Manejo del Proyecto y la Empresa

Importadora, para darle seguimiento a los procesos de importación e identificar cuellos de botella y soluciones. Esta iniciativa ha sido clave y forma parte de la gestión adaptativa en lo que concierne al Proyecto.

Se identificaron también acciones adaptativas para mejorar el planteamiento estratégico del Proyecto. La EMT señaló ciertas falencias y recomendó correcciones que fueron atendidas por el Comité Directivo y la UMP; en consecuencia se gestionaron cambios en el marco de resultados, e indicadores de logro del objetivo. Los reajustes resultaron en una definición más clara y de alcance cuantitativo más real. La presente ET, y las evidencias mostradas en los subsiguientes reportes y PIR, indican que ha habido desde entonces un importante avance.

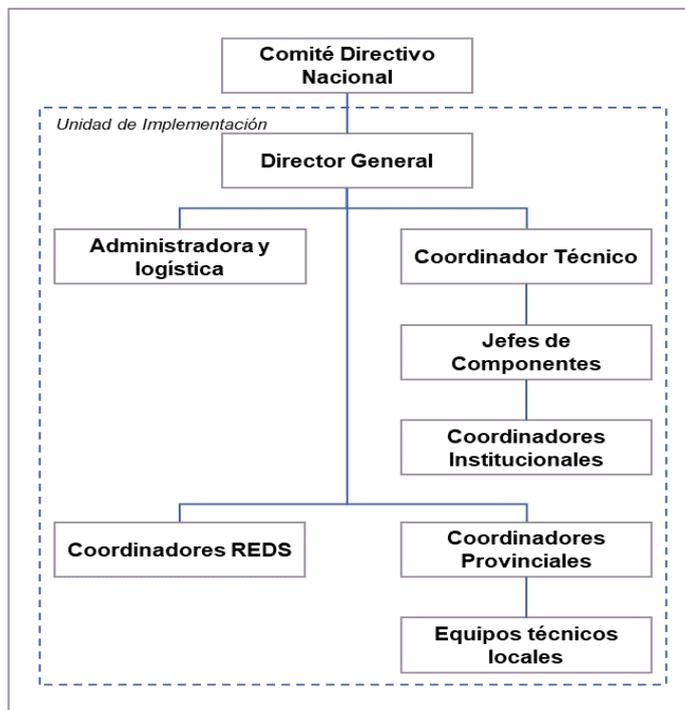
4.2.2. Participación efectiva de las partes interesadas y disposiciones de asociación

Dada la cobertura de la intervención y la cantidad de actores involucrados, el equipo del Proyecto definió diversas estrategias de relacionamiento con las partes interesadas que han permitido avanzar en la consecución de resultados y promover una participación efectiva. Para el análisis de esta sección se considera la siguiente clasificación de actores: el Comité Directivo, la Unidad de Implementación y los beneficiarios finales.

El Proyecto cuenta, con una estructura organizacional encabezada por el Comité Directivo y donde la ejecución queda a cargo de la Unidad de Implementación, que incluye a la Directora Nacional, los encargados de administración y logística, el Coordinador Técnico, los Jefes de los Componentes, los Coordinadores Institucionales, los Coordinadores REDS, los Coordinadores Provinciales y el Equipo Técnico Local. El Comité Directivo está conformado por once miembros que representan principalmente, a las diferentes instituciones gubernamentales con competencia sobre las actividades del Proyecto. Por su parte, la Unidad de Manejo tiene 24 miembros. (Ver **Gráfico 1**)

Gráfico 1 La Unidad de Manejo, liderada por la persona que asume el rol de la Dirección, es la responsable de la ejecución del Proyecto. La configuración de este grupo responde a tres elementos importantes: (i) el seguimiento de las actividades dispuestas por componente; (ii) el funcionamiento de los territorios objetivos bajo el enfoque REDS; y, (iii) la extensión de la intervención y particularidades de cada zona intervenida. Por lo tanto, la decisión de contar con Jefes de cada componente, Coordinadores REDS y Coordinadores Provinciales es positiva como estrategia de descentralización de acciones; así como la inclusión de Coordinadores Institucionales, que viabiliza la respuesta rápida por parte de los organismos gubernamentales ante situaciones cotidianas de la implementación.

Los beneficiarios finales son los actores que reciben finalmente el impacto del Proyecto. Se incluye en este grupo a los campesinos, productores, finqueros, cooperativas, entre otros. La configuración de la Unidad de Implementación ha sido importante para propiciar la participación de este grupo, principalmente a través del equipo técnico local, por su capacidad para coordinar en campo, su mayor comprensión de los sitios intervenidos y disponibilidad para generar una interacción constante con los beneficiarios.

Gráfico 1. Estructura organizacional del Proyecto

Fuente: UMP

Los actores han declarado que ha sido clave fortalecer el compromiso de los beneficiarios desde una etapa temprana, exponiendo la propuesta de valor y beneficios del Proyecto, sumado al acompañamiento continuo, incluso más allá del plano laboral, en contextos que no permitían la interacción presencial, y a través de canales de mensajería o llamadas telefónicas.

4.2.3. Financiación y cofinanciación

La gestión del Proyecto evidencia un manejo financiero responsable y eficiente de los recursos bajo la administración de PNUD, lo que se evidencia en los reportes de gasto y testimonios de los entrevistados. Se registra la existencia de controles financieros para la asignación de presupuestos para las actividades, a cargo de la UMP. Además, se destaca la capacidad de adecuación de los presupuestos a las condiciones cambiantes derivadas del contexto del país y el impacto de la pandemia. La gestión financiera del Proyecto presenta algunos cambios desde el inicio del Proyecto, por lo cual corresponde realizar una revisión detallada. A continuación, se definen tres conceptos sobre los que se construye el análisis:

- **Presupuesto inicial:** corresponde al presupuesto estimado al momento del diseño del Proyecto, es decir, los montos asignados según el ProDoc aprobado. Este presupuesto considera un periodo de ejecución de ocho años y asciende a un monto total de \$ 7,481,944.00 (**Tabla 2**).
- **Presupuesto programado:** corresponde al gasto proyectado anualmente de acuerdo a la planificación de actividades, procedimiento a cargo de la UMP que inicia en los últimos

meses del año anterior al que se planificará. La información se consolida en los POA y se presenta al Comité Directivo (**Tabla 3**).

- **Presupuesto ejecutado:** corresponde al gasto real del Proyecto, el cual se registra desde el año 2015 hasta el cierre de 2021. La información para el año 2022 no ha sido incluida. La información para este caso ha sido suministrada por la UMP (**Tabla 4**).

La revisión de la información revela una diferencia en la composición del gasto a través de los años entre el presupuesto inicial, el programado y el ejecutado (**Gráfico 2**). En todos los casos, se observa que el componente **3** recibe la mayor parte del financiamiento, seguido del componente **2**, del componente **1** y, finalmente de los gastos para la gestión del Proyecto (indicados como componente **4**). No obstante, los gastos reales por año no se ajustan a lo indicado incluso en el presupuesto programado, especialmente para el periodo 2017 – 2020. Por la ventana temporal, este comportamiento puede estar relacionado a los retrasos ocasionados por la dinámica de las importaciones de bienes necesarios para el desarrollo de actividades, riesgo que es revisado y detallado en la sección **4.2.6**.

A pesar de lo expuesto en el párrafo anterior, la evolución del gasto total sugiere un mayor alineamiento entre el presupuesto inicial, programado y ejecutado, lo que indicaría una revisión de la priorización de gastos para cada componente, pero que en lo posible, ha tratado de mantener la suma dispuesta para el año evaluado (**Gráfico 3**). Asimismo, el valor del financiamiento acumulado comparado muestra una evolución similar en todos los casos (**Gráfico 4**).

En cuanto al presupuesto ejecutado, al cierre del 2021 se ha obtenido un 88.32% del monto total del Proyecto, lo que equivale a USD 873,673.20 restantes para el 2022. Según el PIR 2022, la ejecución ha ascendido a 94.22%, con un monto remanente USD 432,456.36. Este saldo está comprometido para las actividades de la estrategia de salida. Se proyecta así un cierre administrativo a diciembre de 2022 con el gasto del total presupuestado. Se ha efectuado 14 ajustes presupuestarios, la mayoría de los cuales corresponde a actualizaciones asociadas a la planificación de actividades del año siguiente correspondientes a los POA. Además, es importante señalar que, aunque el impacto de la pandemia sobre Cuba y las restricciones derivadas han sido un riesgo operacional y financiero para el Proyecto en algún momento entre el 2020 y 2021, la revisión del financiamiento expone el progreso en la ejecución del gasto incluso bajo estas condiciones.

En cuanto al cofinanciamiento, los actores involucrados son el MINAG, el CITMA y adicionalmente una parte financiada por el PNUD. Las instituciones nacionales inicialmente comprometieron como subvención USD 35,536,630 y USD 22,000,000). A la fecha de aprobación del PIR 2022, el cofinanciamiento materializado es de \$ 115,085,259 y \$25,062,170 respectivamente (**Tabla 7**). Se debe tomar en cuenta la variación de la tasa de cambio oficial declarada por el Banco Central de Cuba, en virtud de la Tarea Ordenamiento, vigente en el país a partir del 1 de enero de 2021. Esto implica que el cofinanciamiento inicialmente fue dispuesto con una tasa de 1 USD = 1 CUP, en tanto que desde 2021, 1 USD = 24 CUP.

El seguimiento contable del cofinanciamiento, sistemáticamente registrado por la UMP, aporta suficiente evidencia para considerar que la estructura planteada es funcional, ya que en todos los casos los actores han cumplido e incluso superado los montos inicialmente comprometidos en el *CEO Endorsement*. Asimismo, es posible atribuir ciertos logros del Proyecto relacionados a cofinanciamiento, tales como la experiencia del Municipio de Yaguajay, en la REDS

Bamburanao, para la construcción de infraestructura para el manejo de residuos porcinos y actividades relacionadas.

Tabla 2. Presupuesto inicial por años y Componentes, según ProDoc firmado (USD)

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	Total
Componente 1	142,200.00	184,310.00	302,469.00	176,970.00	170,640.00	166,590.00	150,600.00	131,350.00	1,425,129.00
Componente 2	246,400.00	440,250.00	436,050.00	352,550.00	355,550.00	261,500.00	235,550.00	222,409.00	2,550,259.00
Componente 3	297,750.00	557,400.00	502,700.00	446,800.00	361,200.00	362,100.00	328,550.00	293,759.00	3,150,259.00
Componente 4	44,097.00	121,600.00	34,800.00	32,000.00	35,500.00	30,500.00	29,000.00	28,800.00	356,297.00
Total	730,447.00	1,303,560.00	1,276,019.00	1,008,320.00	922,890.00	820,690.00	743,700.00	676,318.00	7,481,944.00

Tabla 3. Presupuesto programado por años y Componentes, según POA (USD)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Componente 1	143,820.00	330,070.00	277,398.00	297,956.78	183,821.87	226,783.37	132,079.59	144,928.21
Componente 2	54,840.00	590,650.00	562,928.00	641,251.34	648,158.33	497,223.13	162,186.40	249,429.27
Componente 3	59,600.00	729,630.00	724,614.00	641,559.95	74,005.74	532,584.55	517,161.80	413,314.82
Componente 4	96,750.00	86,850.00	51,760.00	78,096.66	117,749.99	86,908.95	48,319.54	66,012.14
Total	355,010.00	1,737,200.00	1,616,700.00	1,658,864.73	1,023,735.93	1,343,500.00	859,747.33	873,684.44

Tabla 4. Presupuesto ejecutado anual por Componente, según reporte de la UMP (USD)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	Total
Componente 1	92,712.33	232,007.72	282,051.06	254,259.71	146,239.03	171,280.27	101,651.31	-	1,280,201.43
Componente 2	120,162.38	305,017.33	416,476.69	458,089.88	425,482.86	456,503.71	119,096.88	-	2,300,829.73
Componente 3	181,042.37	438,872.88	392,244.86	516,863.93	350,397.13	379,107.29	478,426.35	-	2,736,954.81
Componente 4	67,659.34	35,695.40	19,512.33	15,939.97	107,698.49	54,894.11	-11,114.81	-	290,284.83
Total	461,576.42	1,011,593.33	1,110,284.94	1,245,153.49	1,029,817.51	1,061,785.38	688,059.73	-	6,608,270.80

Tabla 5. Presupuesto inicial vs ejecutado anual en (USD y % ejecución)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	Total
Inicial	730,447.00	1,303,560.00	1,276,019.00	1,008,320.00	922,890.00	820,690.00	743,700.00	676,318.00	7,481,944.00
Ejecutado	461,576.42	1,011,593.33	1,110,284.94	1,245,153.49	1,029,817.51	1,061,785.38	688,059.73	-	6,608,270.80
% Ejec/ Inicial	63.2%	77.6%	87.0%	123.5%	111.6%	129.4%	92.5%	-	

Tabla 6. Presupuesto programado vs ejecutado anual (USD y % ejecución)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Programado	355,010.00	1,737,200.00	1,616,700.00	1,658,864.73	1,023,735.93	1,343,500.00	859,747.33	873,684.44
Ejecutado	461,576.42	1,011,593.33	1,110,284.94	1,245,153.49	1,029,817.51	1,061,785.38	688,059.73	-
% Ejec/ Progr.	130.0%	58.2%	68.7%	75.1%	100.6%	79.0%	80.0%	-

Fuente. UMP. Montos de ejecución para 2022 no disponibles aun.

Gráfico 2. Presupuesto anual inicial, programado y ejecutado por componentes (USD)

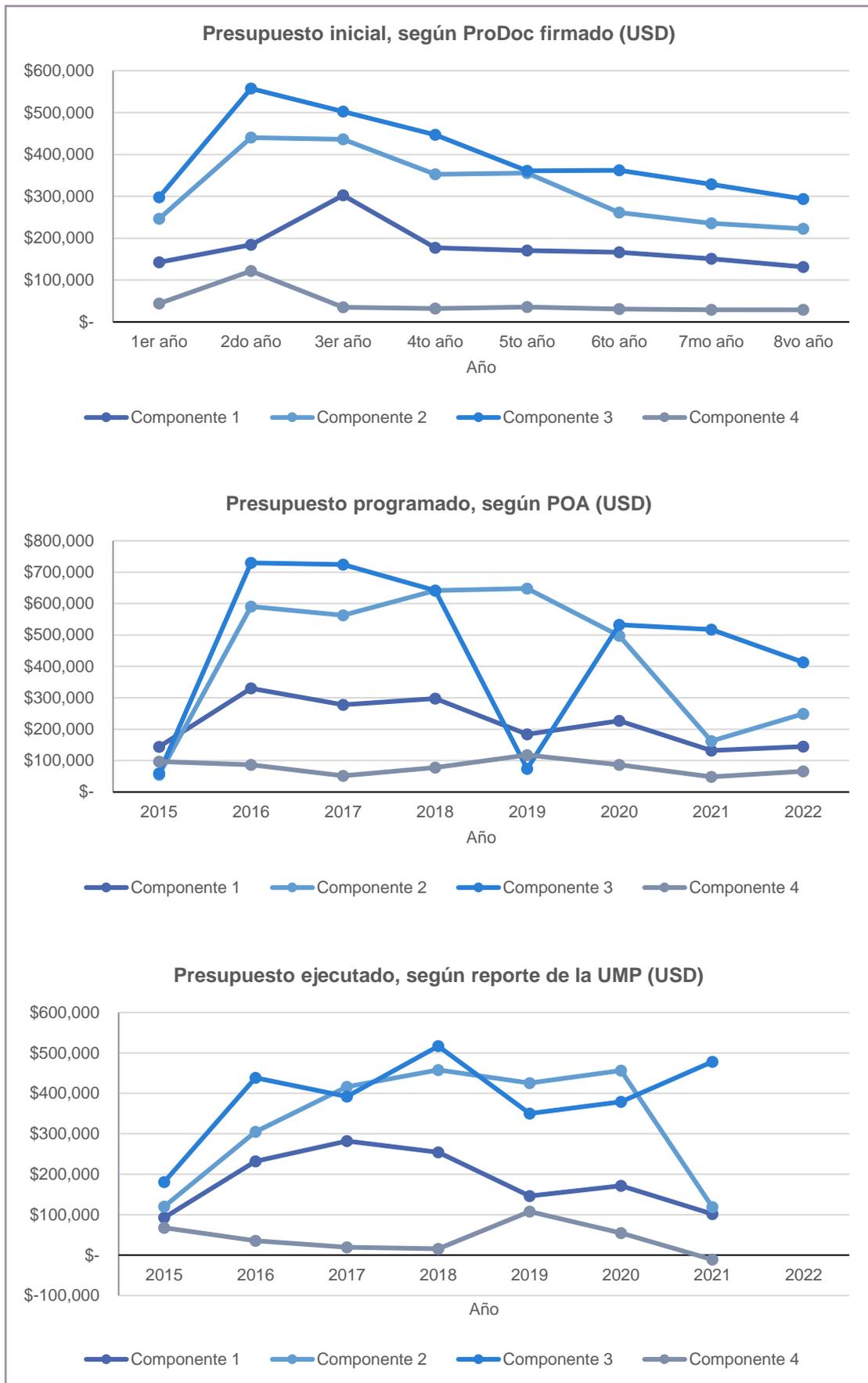


Gráfico 3. Presupuesto anual inicial, programado y ejecutado comparado (USD)

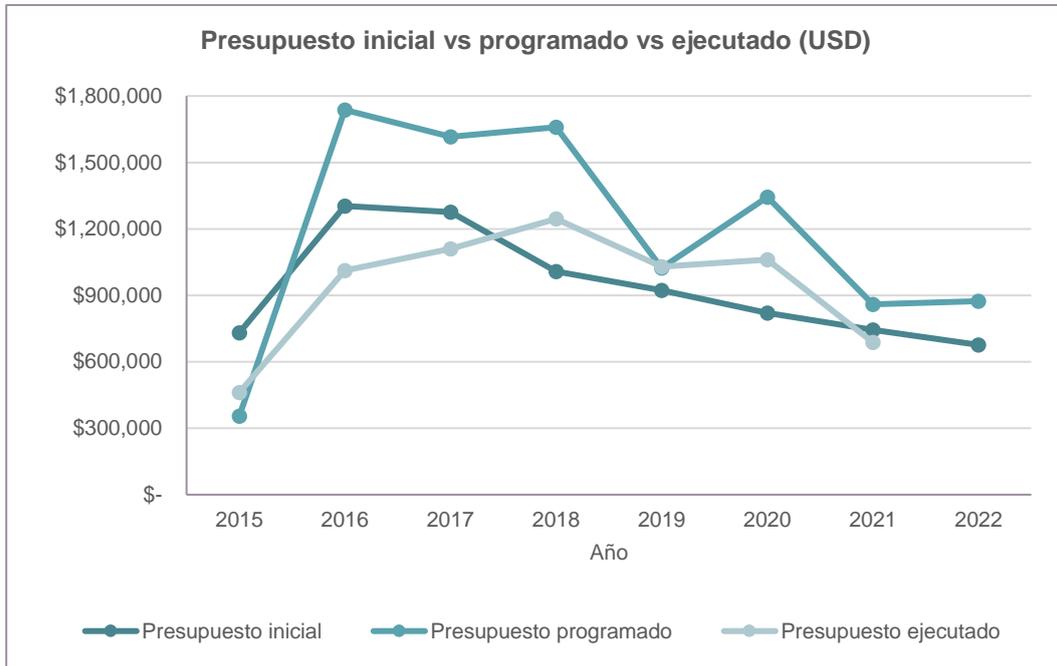


Gráfico 4. Presupuesto acumulado inicial, programado y ejecutado comparado (USD)

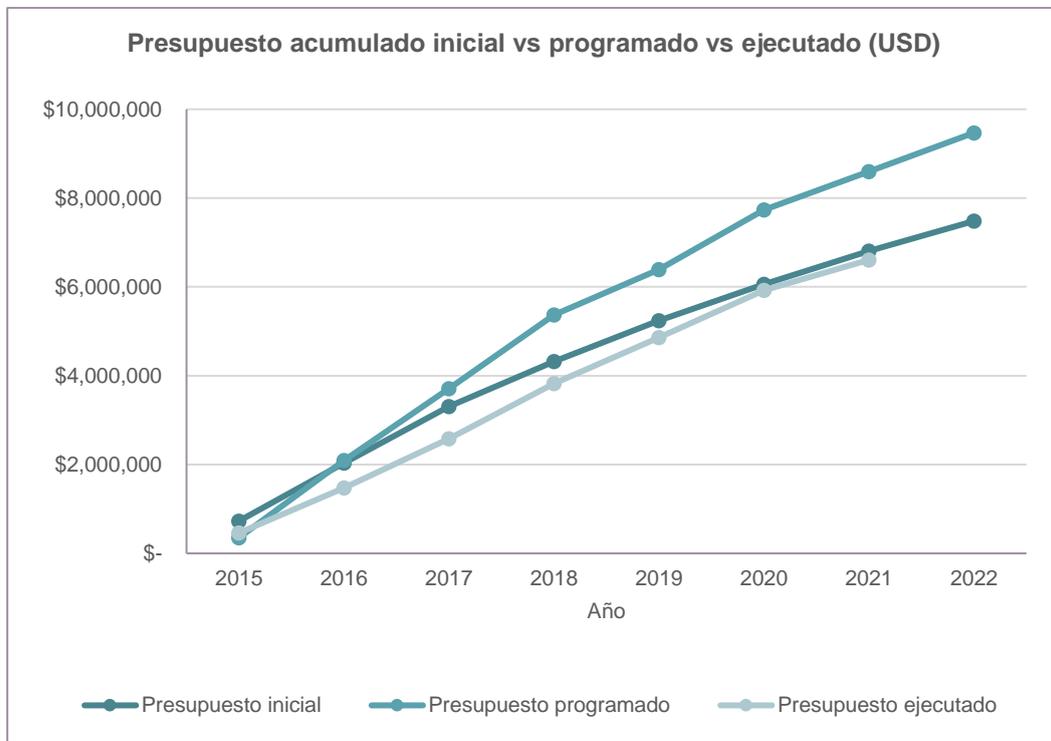


Tabla 7. Cofinanciación del Proyecto (USD)

Fuentes de cofinanciación	Nombre de la entidad que cofinancia	Tipo de cofinanciación	Monto cofinanciada a la fecha de autorización CEO (USD)	Cantidad realmente contribuida a fecha de la ET (USD) ⁸	Porcentaje real de cantidad prevista
Gobierno nacional	MINAG	Subvención	35'536,630	115'085,259	323.9 %
Gobierno nacional	CITMA	Subvención	22'000,000	25'062,170	113.9 %
Cooperación internacional	PNUD	Subvención	800,000	800,000	100. %
Total			58'336,630	140'947,429	241.6 %

4.2.4. Monitoreo y evaluación

El ProDoc establece que los resultados del Proyecto, tal como se describen en el marco de resultados, serán monitoreados periódicamente durante la fase de implementación a fin de garantizar su impacto y sus resultados esperados. Para ello, se desarrolló un Plan de Monitoreo y Evaluación, donde por cada resultado esperado se definen las actividades o tareas, la fecha límite para su realización, las entidades involucradas y los responsables de su realización. Según el ProDoc, el presupuesto para estas actividades es de \$ 67,000⁹.

A continuación, se describen las actividades que forman parte del sistema de monitoreo y evaluación:

Taller e Informe de Inicio: realizado en dos sesiones el marzo de 2015, el taller de inceptión, o inicio, convocó al Comité Directivo a fin de presentar el Proyecto y su plan operativo, la estructura de gobernanza, presupuesto aprobado, entre otros aspectos relevantes.

Reportes de progreso del proyecto: preparados por la Directora del Proyecto, se registran reportes de frecuencia trimestral diferenciados para el CITMA y para el PNUD. Ambos tipos de reportes presentan un resumen de la ejecución presupuestal y el detalle del cumplimiento de los objetivos a partir de los indicadores establecidos en función de los resultados del Proyecto y las actividades previstas a modo de listado. Aunque útiles, estos documentos no han presentado un formato estandarizado ni metodología de registro clara, aspectos que deberían tomarse en cuenta para permitir que su aporte como herramientas de monitoreo y evaluación sea trascendental.

Reporte de la Implementación del Proyecto (PIR): la política de seguimiento y evaluación del FMAM requiere que el PIR se compile anualmente para cada año fiscal y, por lo tanto, cubra el período de junio a julio para cada año de implementación. Hasta la realización de la ET, se tiene registro de siete PIR, con una cobertura de la fase de implementación hasta julio de 2022. Los PIR revisados cuentan con un nivel adecuado de detalle en el registro de avances en el logro de resultados, así como la calificación y sus

⁸ Fuente: PIR 2022.

⁹ El monto excluye el tiempo del personal del equipo del Proyecto y el personal del PNUD, así como los gastos de viaje.

justificaciones. Los PIR del 2016 al 2021 han realizado diferentes observaciones y sugerencias, que han sido atendidas y pueden haber influido en el de metas indicado en PIR del 2022, evidencia de que estos documentos han cumplido su propósito como herramienta de seguimiento.

Monitoreo periódico a través de visitas de campo: debido a la naturaleza del Proyecto, se ha propiciado las visitas de campo a los sitios de intervención. No obstante, esta actividad se ha limitado como consecuencia de las restricciones por la pandemia y posteriormente, medidas restrictivas en el uso de combustibles. A partir de esta actividad se han generado informes de supervisión que detallan el itinerario y principales hallazgos.

Evaluación de Medio Término (EMT): proceso que inició su planificación en 2019 con la presentación del informe EMT realizada en julio del mismo año. El informe final de la EMT presentó los hallazgos, conclusiones y recomendaciones orientadas a acelerar el desarrollo de actividades y clarificar el enfoque de la intervención. Se destaca como hito clave que, a partir de una sugerencia promovida en el marco de la EMT, como parte del Plan de Respuesta, la UMP actualizó los indicadores, facilitando su comprensión y medición de avances, manteniendo la lógica de los resultados esperados.

Evaluación Terminal (ET): El proceso, que inició su planificación en 2022, tiene prevista la presentación del informe final para diciembre del mismo año, habiéndose iniciado en octubre. Los TdR, el proceso de ET y el esquema requerido del informe siguen las plantillas estándar y la guía para los proyectos financiados por el FMAM. El equipo de la ET está compuesto por un consultor internacional y una consultora nacional, independientes. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe esperan poder ser un insumo clave para asegurar una estrategia de salida eficaz y la construcción del Plan de Sostenibilidad.

Informe Final del Proyecto: documento que es desarrollado por la UMP durante los tres meses finales de la ejecución. Este informe resume los logros en función de los objetivos, resultados y productos generados; registra los problemas encontrados e identifica las áreas de mejora; recoge las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución; y presenta recomendaciones necesarias para asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del Proyecto. Actualmente, este documento está en proceso de elaboración.

Herramientas de seguimiento del área focal del FMAM: las herramientas de seguimiento (*Tracking Tools*) buscan monitorear los beneficios ambientales globales en línea con las prioridades estratégicas del FMAM. Para este Proyecto, se emplea la herramienta de seguimiento de la integración de la conservación de la biodiversidad en los paisajes terrestres/marinos y sectores productivos. La herramienta evidencia resultados importantes del Proyecto como el área de influencia de 504,676 ha (directa) y 1'431,344 ha (indirecta), con un ligero incremento en comparación a lo planificado; el área cubierta por sistemas agroforestales de 92,261 ha, entre fincas, sistemas silvopastoriles y áreas de réplica, cifra que difiere pero es cercana de la propuesta inicial de 96,320 ha; y la reforestación con consideraciones de biodiversidad, que representa un área de 17'119,83 ha.

Monitoreo del aprendizaje e intercambio de conocimientos: los resultados alcanzados del Proyecto deben ser difundidos tanto a nivel de las partes interesadas, pero también con externos a través de plataformas de intercambio de información, según lo planteado en el ProDoc. Para el cumplimiento de este requisito, el equipo del Proyecto ha declarado venir identificando, analizando y registrando lecciones aprendidas y buenas

prácticas. También se ha promovido el intercambio de conocimientos a través de la participación de representantes y beneficiarios en experiencias o foros.

El sistema de monitoreo y evaluación para proyectos de este tipo debe considerar que las actividades planteadas: (a) cubran todos los aspectos de la intervención, (b) tengan una frecuencia y programación apropiadas, (c) involucren a los actores competentes, (d) sean incorporadas en el planeamiento como parte de la gestión adaptativa, y (e) se comuniquen oportunamente a las partes interesadas. Se resalta que el Proyecto ha buscado asegurar el desarrollo de las actividades que forman parte del plan de monitoreo y evaluación, con un carácter participativo, inclusivo y reflexivo, donde incluso, se ha logrado la intervención del Comité Directivo. No obstante, existen oportunidades de mejora en el registro de las actividades y el uso de las herramientas, así como la comunicación a las partes interesadas. En base a los criterios anteriores, la **calificación general del monitoreo y evaluación del Proyecto** es de **5**, que corresponde a **Satisfactorio (S)**.

Tabla 8. Calificación del Monitoreo y Evaluación del Proyecto

Monitoreo y Evaluación	Calificación
Diseño del M&E a la entrada	S
Plan de implementación del M&E	S
Calidad general del M&E	S

4.2.5. Ejecución y supervisión del PNUD y ejecución de los asociados

PNUD, como agencia implementadora, cumple el rol de garante del Proyecto, apoyando al equipo mediante el desempeño de funciones de supervisión y seguimiento objetivas e independientes que permitan asegurar la ejecución adecuada de los fondos del FMAM. Su intervención en el Proyecto se reconoce como positiva, debido a las reconocidas ventajas de orden práctico y de eficiencia de la gestión. Se identifican como principales aspectos de vinculación el soporte para agilizar los trámites de las importaciones, la disponibilidad de herramientas y orientación para el sistema de monitoreo y evaluación, la viabilidad para el desplazamiento a los territorios especialmente durante la pandemia, y facilitación para establecer sinergias con otros proyectos de la cartera nacional. Como oportunidad de mejora, se identifica las demoras en aspectos operativos, administrativos y financieros, que responde a protocolos internos de la agencia pero que, sumado a factores externos que ya implican retrasos en el Proyecto, pueden influir la eficiencia de la ejecución de ciertas tareas.

El socio implementador es el CITMA, ministerio encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política ambiental con un enfoque orientado a contribuir al desarrollo sostenible de Cuba. El rol de la implementación ha sido derivado al IES, que depende de la AMA y está adscrita al ministerio. El manejo operativo a cargo del IES se considera acertado, por su comprensión de los conceptos de biodiversidad orientada a la conservación y el uso sustentable en los ecosistemas naturales y de reemplazo, incorporando una perspectiva técnico-científica que se considera relevante para este tipo de intervenciones. La ejecución del IES es valorada como positiva por los actores, apreciación que se sustenta en la

experiencia de la institución, su organización descentralizada y su capacidad de articulación intersectorial, con un nexo directo al AMA y CITMA.

La relación de ambos socios, se ha declarado como importante para el progreso hacia el objetivo y los resultados, con énfasis en situaciones que han supuesto riesgos para la continuidad. Fortalecer este vínculo y determinar los mecanismos de colaboración que mejor funcionen, no obstante, requiere una mayor interacción no solo en temas operativos específicos o la superación de trabas que aparecen en el curso de la implementación, sino que además se debe promover la gestión del conocimiento de forma continua y con carácter bidireccional.

Sobre este último punto, la ejecución de los socios no aporta suficiente evidencia que permita comprender cómo se ha realizado esta tarea, en qué medida se han incorporado las lecciones en el planeamiento de actividades y cómo y hasta qué punto este proceso ha contribuido al fortalecimiento del rol tanto del PNUD como del IES/AMA/CITMA. Considerando lo expuesto, la **calificación general de la ejecución del Proyecto** es de **5**, que corresponde a **Satisfactorio (S)**.

Tabla 9. Calificación de la ejecución/supervisión del PNUD y la ejecución del socio implementador

Ejecución/supervisión del PNUD y ejecución del socio implementador	Calificación
Calidad de la Implementación/Vigilancia del PNUD	S
Calidad de la Ejecución del Socio Implementador	AS
Calidad general de la Implementación/Ejecución	S

4.2.6. Gestión de riesgos y salvaguardas sociales y ambientales

La intervención del Proyecto ha enfrentado algunos riesgos, que en general responden a las condiciones base y la dinámica de las áreas priorizadas, y al contexto nacional e internacional. Para este apartado, se evalúa por separado la gestión de riesgos identificados durante el diseño del Proyecto, y la de aquellos que han surgido durante la ejecución.

Por un lado, durante el diseño del Proyecto, se identificaron cinco potenciales riesgos con una calificación de “riesgo moderado”: aumento de las amenazas proyectadas por encima de los niveles previstos, conflictos de interés entre los sectores productivo y ambiental, dinámicas institucionales en conflicto con cambio de paradigma promovido por proyecto, eventos naturales extremos y el impacto del cambio climático sobre la biodiversidad. Para este grupo de riesgos, se destaca la capacidad de gestión del Proyecto que, a excepción de los eventos climáticos extremos, ha logrado mantenerlos controlados y no han derivado en impactos perjudiciales para las actividades implementadas (**Tabla 10**)

Tabla 10. Riesgos identificados durante el diseño y medidas de gestión

Riesgo identificado	Gestión del riesgo
Aumento de las amenazas proyectadas por encima de los niveles previstos, excediendo el rango de afrontamiento de las estrategias	Este riesgo se ha mantenido como “bajo” durante toda la duración del Proyecto. El Proyecto ha aplicado un enfoque de gestión adaptativo, que ha permitido el seguimiento y mitigación de amenazas. Las estrategias propuestas así como su enfoque innovador han demostrado, considerando los resultados alcanzados, ser apropiados para el contexto y alcance de la intervención.
Conflictos de interés entre los sectores productivo y ambiental	Este riesgo se ha mantenido como “bajo” durante toda la duración del Proyecto. Esto responde a que el Proyecto ha implementado mecanismos de resolución de conflictos y ha invertido en educación y sensibilización sobre los beneficios de las sinergias entre estos sectores. Lo anterior ha resultado en que no se han presentado quejas o conflictos durante la implementación.
Dinámicas institucionales en conflicto con cambio de paradigma promovido por Proyecto	Este riesgo se ha mantenido como “bajo” durante toda la duración del Proyecto. Se promueve el diálogo entre las diferentes partes interesadas donde se identifican las necesidades y prioridades de todos los actores. La conformación del Comité Directivo es apropiada y otorga visibilidad a los actores que inciden sobre el impacto del Proyecto, consolidándose como el espacio para generar una planificación conjunta y resolver problemas.
Eventos naturales extremos	El único riesgo que ha alcanzado el nivel de “moderado” durante la implementación del Proyecto. El impacto de estos eventos, por un lado, ha frenado las acciones operativas en campo; y por otro, ha incidido sobre los ecosistemas y la dinámica de vida de los beneficiarios. Se propone el caso del huracán Mathew, que en el 2016 afectó los ecosistemas naturales y plantaciones en la REDS Nipe Sagua Baracoa. En este caso, se evaluaron los daños y se implementó un plan de recuperación en conjunto con los actores locales. Para este tipo de eventos, es importante trabajar en la generación de capacidades y sistemas de respuesta. El enfoque del Proyecto es apropiado ya que permite incorporar estas previsiones en los instrumentos de planificación y trabajar en la resiliencia de las áreas intervenidas y poblaciones.
El cambio climático socava los valores de biodiversidad	Este riesgo se ha mantenido como “bajo” durante toda la duración del Proyecto. Esto se atribuye a que el Proyecto ha integrado los resultados del análisis de escenarios de cambio climático en la planificación del uso de la tierra, y en consecuencia, se ha mitigado el impacto sobre la biodiversidad.

Por otro lado, durante la implementación han surgido riesgos que, en comparación a los identificados en el diseño, han tenido un mayor impacto sobre el Proyecto, generando retrasos en el desarrollo de actividades o limitaciones en las estrategias de intervención. Se considera, que la identificación de riesgos por parte del equipo ha sido en general oportuna y se han establecido mecanismos de gestión adecuados, integrando las estrategias para abordarlos dentro de las planificaciones previstas de las actividades. No obstante, se considera que hubiera sido oportuno incluir en el diseño algún riesgo relacionado con cuestiones operacionales, lo cual se vincula con los reales atrasos que ocurrieron en las importaciones de equipos.

Se debe aclarar que, en varios casos, los riesgos se ocasionan por factores externos que exceden el alcance del Proyecto y las capacidades del equipo, los socios y aliados; pero se resalta la capacidad de respuesta y gestión adaptativa de los involucrados (**Tabla 7**).

Tabla 7. Riesgos identificados durante la ejecución y medidas de gestión

Año	Riesgo identificado	Gestión del riesgo
2017 2018 2019	Baja ejecución del financiamiento como consecuencia de los retrasos en el proceso de importación de equipos, materiales y bienes	Se buscó una nueva empresa importadora, con la cual el equipo de proyecto y la AMA mantuvieron un intercambio y apoyo constante. Además, la Oficina País del PNUD en coordinación con CITMA y el MINCEX generaron encuentros con la empresa para análisis y seguimiento de los procesos de importación y compras a nivel nacional.
2020 2021 2022	Impacto de las medidas derivadas de la pandemia por Covid-19 en la ejecución operativa y financiera debido a la cancelación de actividades y retraso en los procesos de importación	Durante el 2020, la UMP hizo planes de contingencia ante el Covid para identificar los principales impactos de la pandemia sobre la implementación del Proyecto; y aplicar mecanismos para la continuidad de las actividades en curso y por iniciar. Se implementó el trabajo virtual, extendiendo su alcance a las cuatro áreas de intervención; y esta medida permitió mantener la funcionalidad del Proyecto, aun con una baja ejecución financiera. Durante 2021 y 2022, este riesgo continúa siendo monitoreado. A nivel del plan de adquisiciones, la UMP y la AMA han mantenido comunicación permanente con la empresa importadora y el CITMA ha venido coordinando reuniones trimestrales con instituciones clave involucradas en el plan para asegurar la marcha del Proyecto.
2021 2022	Publicación del decreto monetario – ley que actualiza el valor de la moneda CUP e incide sobre el precio de proveedores y el valor del cofinanciamiento	El decreto publicado el 17 de noviembre de 2020 y que entró en vigencia el 2021, dispone la actualización de la tasa de cambio oficial a 1 USD = 24 CUP. Con ello, se percibieron cambios en los precios de los proveedores de servicios nacionales y alteraciones en el presupuesto programado. La UPM ha tomado medidas para asegurar el trabajo con los proveedores de cerca asegurando el compromiso de la provisión de los bienes. También se ha realizado revisiones y modificaciones del presupuesto. En términos del cofinanciamiento nacional, no se han registrado inconvenientes.

2022	Restricciones sobre el uso de combustible impuestas por el gobierno a raíz de la crisis energética por el cierre de plantas termoeléctricas y disponibilidad de combustible asociada a la guerra Rusia – Ucrania.	Las restricciones sobre el uso de combustible impactan en las operaciones del Proyecto, en la medida que afectan las visitas de campo la adquisición de bienes a nivel internacional debido al aumento de los costos de flete. La UMP ha realizado una nueva revisión y priorización de las actividades para optimizar la necesidad de transporte cuando sea posible.
------	---	---

Sobre las salvaguardas sociales y ambiental, el Proyecto aplicó la política vigente del SES del PNUD en el momento del diseño. Por ello, la identificación de este tipo de riesgos se ha realizado con base en una plantilla de evaluación ESSP y el Proyecto recibió una calificación de 3A¹⁰. Es preciso señalar que la herramienta empleada es anterior a la política SES del 2021 y que, considerando el tiempo restante para el fin del Proyecto, se tomó la decisión de no actualizar el paquete de salvaguardas.

El Proyecto ha realizado el seguimiento de riesgos SES bajo el Registro de Riesgos Atlas. Dicho esto, se identificó durante la implementación la pandemia por coronavirus como un nuevo riesgo SES por su impacto sobre la salud de los miembros del equipo y recibiendo la calificación de “riesgo crítico”. Las medidas previstas para la gestión de esta situación se han descrito más arriba.

En base a lo anterior, la identificación, seguimiento y gestión de riesgos SES del Proyecto ha sido adecuada, afirmación que encuentra sustento en que no se han registrado quejas o reclamos. Aun así, cierto grupo de actores ha transmitido la necesidad de que en situaciones similares el monitoreo de riesgos se actualice a la política SES más actual, asegurando el empleo de las herramientas provistas y el uso del Registro de Riesgos.

4.3. Resultados e impacto del Proyecto

4.3.1. Progreso hacia el objetivo y los resultados previstos

En síntesis, el progreso final hacia el logro de los objetivos y logros del Proyecto se califica globalmente como **Altamente Satisfactorio**, con dos de sus componentes calificando con este rango (el Objetivo del Proyecto y el Resultado 2). Ello se deduce de la evaluación detallada de los resultados por componente y de los indicadores respectivos en las secciones siguientes, en las que se comenta el marco de resultados y el progreso en función de los criterios de pertinencia, efectividad y eficiencia, como se expone a continuación.

¹⁰ La categoría 3A determina que los impactos y riesgos del SES son de escala limitada y pueden identificarse con un grado razonable de certeza y, a menudo, pueden manejarse mediante la aplicación de las mejores prácticas estándar o se enfocó en una revisión y evaluación adicionales para identificar y evaluar si existe la necesidad de una evaluación ambiental y social completa.

Tabla 8. Resumen de calificaciones y logros del Proyecto en ET

Objetivo/Resultado previsto	Descripción del logro	Calificación
<p>Objetivo del Proyecto:</p> <p><i>Protección efectiva de la diversidad biológica contra amenazas actuales y futuras en paisajes de montaña, “desde la cima hasta la costa”</i></p>	<p>El Objetivo del Proyecto, hasta el fin de las operaciones, puede considerarse altamente satisfactorio en términos de las bases conceptuales establecidas y fortalecidas en los marcos normativos ambientales, agro-forestales, y de uso del suelo; del fortalecimiento de las acciones de conservación de AP y de la participación en la tarea por la población circundante; y de los avances en la introducción de prácticas de producción limpia y amigable con la naturaleza y las AP.</p>	<p>AS</p>
<p>Resultado 1:</p> <p><i>Marco sistémico de gestión del paisaje.</i></p>	<p>Hay un avance positivo y satisfactorio en este Resultado hacia la sistematización normativa y de trabajo, evidenciado en los planes de ordenamiento territorial en todo el ámbito del Proyecto, y en los planes de gestión de los corredores piloto y propuestas de ordenamiento ambiental, aún en ejecución. Asimismo, se ha fortalecido la coordinación y el trabajo interinstitucional en las zonas de intervención, además de alcanzarse las metas iniciales de inversiones con enfoque de paisaje.</p>	<p>S</p>
<p>Resultado 2:</p> <p><i>Efectividad del manejo para las AP, consideradas como áreas núcleo en el contexto de la gestión integral del paisaje como un todo.</i></p>	<p>En este Resultado se comprueba un avance altamente satisfactorio, generado por la buena base de trabajo en AP en el país, que ha permitido superar con amplitud las metas de gestión (puntajes METT) en todas las zonas intervenidas, a través de trabajo con las comunidades y escuelas, capacitación y difusión de valores. La meta de creación de 8 nuevas AP fue superada, con 9 AP con una extensión total mayor que la planeada, cubriendo áreas de conectividad, y con mejores metas de puntaje</p>	<p>AS</p>
<p>Resultado 3:</p> <p><i>Sistemas de producción compatibles con la conservación en ecosistemas de montaña amenazados y en corredores de conservación hacia la costa.</i></p>	<p>En este Resultado, el de mayor expresión de cambio de paradigma, y el de mayor cantidad de productos diversos e innovadores (9) los indicadores evidencian que las metas fueron alcanzadas y mayormente superadas en diversas actividades aún en desarrollo como promoción de plantaciones, enriquecimiento de conectividad ecológica, buenas prácticas de manejo productivo, cuidado del agua, reducción de incendios, reducción de actividades ilegales, e incorporación de beneficios y familias beneficiadas por acciones del Proyecto, incluyendo 59% de mujeres.</p>	<p>S</p>

4.3.2. Pertinencia

El Proyecto aborda una temática pertinente al nivel global y nacional como es la conservación de la biodiversidad en las AP. La estrategia – como se mencionado antes - es integrar la gestión de las áreas con su entorno, teniendo en cuenta las presiones antrópicas, para la protección cabal de espacios clave para la biodiversidad nativa. Los cuatro macizos montañosos priorizados destacan por su alto valor para la conservación de especies y de ecosistemas únicos.

El Proyecto se alinea y aporta al desarrollo de la política ambiental del país. Al nivel de los compromisos internacionales, se tributa a las Metas de Biodiversidad de Aichi establecidas por el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Específicamente, se aporta a las metas de objetivo estratégico A (*“abordar las causas subyacentes de la pérdida de biodiversidad mediante la integración de la biodiversidad en el gobierno y la sociedad”*); del objetivo estratégico B (*“reducir las presiones directas sobre la biodiversidad y promover el uso sostenible”*); del objetivo estratégico C (*“mejorar el estado de la biodiversidad salvaguardando los ecosistemas, las especies y la diversidad genética”*); y del objetivo estratégico D (*“aumentar los beneficios para todos de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas”*).

Al nivel del gobierno central, el planteamiento es consistente con diferentes elementos regulatorios. El diseño tomó en consideración la Estrategia Ambiental Nacional (EAN) y Plan de Acción Nacional de Biodiversidad 2006-2010, cuyos principios incluían la aplicación de un enfoque ecosistémico para la gestión ambiental. El Proyecto coincidía con la propuesta de establecimiento de planes de acción para la conservación y uso sostenible de los ecosistemas prioritarios. Durante el curso de la implementación, los resultados y actividades propias de la intervención han generado conocimientos relevantes que han aportado a la actualización de la Estrategia, siendo la más reciente la EAN 2021-2025. Adicionalmente, los Corredores Biológicos fueron incluidos como “Área de Conservación In Situ” en la nueva Ley 150 del Sistema de Recursos Naturales y Medio Ambiente; y se ha acordado incluir un marco legal para estos en el nuevo Decreto-ley de Áreas Protegidas, lo cual marca un hito en la gestión de la biodiversidad en Cuba, y es evidencia de la pertinencia del Proyecto para aportar al desarrollo de un marco legal apropiado.

A nivel de las instituciones, los planteamientos del Proyecto son compatibles con más de una dependencia del AMA. Como se ha planteado, la intervención enfrenta tres barreras clave, de las cuales, el marco de gestión inadecuado para los ecosistemas de montaña y las limitaciones en el diseño y la efectividad de gestión de las AP se relacionan con capacidades de las instituciones con competencia. Incorporar la perspectiva de gestión de paisajes en la estrategia de conservación ha sido un cambio en el paradigma de la comprensión tradicional de gestión de estas las AP. Sobre el AMA, la relevancia radica en este proceso proponiendo con un enfoque actualizado y alineado con el entorno global y necesidades nacionales y asegurando que sus entidades afiliadas, como el IES, el CNAP y otras, internalicen esta concepción. Se ha logrado que estos temas sean considerados en los procesos de planificación de las AP, así como la sensibilización y capacitación de sus trabajadores (especialistas técnicos, guardabosques, y otros).

Respecto a los beneficiarios del Proyecto, en especial las asociaciones, finqueros y sus familias, se ha centrado la atención en los conceptos de producción limpia y sostenible, generando capacidades y orientando las actividades productivas. El Proyecto ha sido pertinente en tanto las actividades propuestas y realizadas han atendido a las necesidades

de las zonas intervenidas respetando la tradición y deseos de los involucrados, quienes se han beneficiado del impulso para su desarrollo, con sistemas de producción sostenible, sin desmedro de sus ingresos o calidad de sus productos, y con nuevas oportunidades de mercado. La calificación en este criterio es **Satisfactoria (S)**

4.3.3. Efectividad

Para el criterio **Efectividad** (nivel de consecución de metas y objetivos), la base de la valoración fue el análisis del nivel de logro de metas (ver Anexo 1) y la verificación de los hitos, complementada por otras fuentes de datos e informaciones y las entrevistas con las partes interesadas.

El Proyecto cuenta con 4 indicadores de objetivos y 14 de resultados. Si se aplica el cálculo numérico al nivel de cumplimiento de objetivos e indicadores, observamos una media de realización del 100% de los objetivos y el 93% de los indicadores de resultados, para un cumplimiento total del 94% de indicadores de objetivos y resultados sin distinción.

De manera resumida se puede decir que, se cumplieron las metas establecidas para los 4 indicadores de objetivo. De ellos, las metas del O1 fueron sobrepasadas al incrementarse las áreas de Tipos Mayores de vegetación en las cuatro REDS, y en ellas el 70% (26 tipos) sobrepasaron la cantidad de ha. comprometidas, y se incorporaron dos tipos de vegetación, en el macizo de Guamuhaya, que no estaban identificadas en la línea base. Por tanto, se logró el objetivo del Proyecto, al contribuir a que la biodiversidad esté efectivamente protegida de las amenazas actuales y futuras “desde la costa hasta las cimas”.

En el caso de los resultados, todos los indicadores se alcanzaron, excepto el 1.1 (*Área en la REDS objetivo que está cubierta por planes ambientales de uso del suelo que incorporan consideraciones de conectividad biológica y resiliencia del ecosistema*), que no ha sido totalmente logrado en el periodo de la ET, ya que se alcanzó la totalidad de la superficie cubierta propuesta por los planes medioambientales de uso del suelo a escala 1:250.000; pero aún no se alcanza a escala 1:50.000 en las 4 REDS. Solo se ha logrado concluir el del corredor piloto Sierra del Rosario Mil Cumbres, y se espera alcanzar la meta propuesta antes que finalice el proyecto.

De manera general se destaca el cumplimiento alcanzado en varios indicadores de objetivos y resultados, para un total de ocho indicadores que superaron las metas propuestas (O1, todos los indicadores del Resultado 2 y la mitad de los del Resultado 3). En este logro han sido clave las alianzas con las partes nacionales, territoriales, gobiernos locales, ONG, actores no estatales, y otros. Asimismo, son relevantes: el involucramiento y la participación activa de las comunidades, en general, y de sus líderes formales e informales; la articulación del Proyecto con políticas, estrategias y prioridades ambientales, económicas sociales y de desarrollo del país; la incorporación de buenas prácticas y las sinergias con otros proyectos afines; y las relaciones de empatía, comunicación, compromiso y respeto entre la UMP, tanto al nivel nacional como en los territorios. Junto a ello, la incorporación de las propuestas de cambio de indicadores realizadas por la EMT, contribuyó al cumplimiento de las metas finales.

La estrategia empleada ha sido adecuada, construida sobre experiencias nacionales e internacionales, y en correspondencia con las políticas ambientales del país. El eje central radica en la gestión conjunta de la conservación de la biodiversidad y del desarrollo humano sostenible en los 4 REDS, aplicando un enfoque de paisaje. Un aspecto esencial de esta estrategia es hacer visible el rol de los ecosistemas de montaña para afrontar el Cambio

Climático, incorporando el manejo adaptativo, lo cual ha estado más enfocado anteriormente en los ecosistemas costeros.

En cuanto a los factores que afectaron a la Efectividad del Proyecto, la mayoría son de naturaleza externa. Uno de los principales es el bloqueo económico de Estados Unidos, el cual se recrudeció en ciertos periodos durante la implementación; así como otros no considerados en las previsiones debido a su carácter impredecible, como eventos meteorológicos extremos, la pandemia de la Covid-19, las acciones de perfeccionamiento de instituciones estatales y los cambios en las dinámicas políticas y económicas globales.

No se identificó en la fase de diseño las dificultades operativas potenciales vinculadas a la complejidad de las adquisiciones, que resultaron gravitantes, en especial durante los primeros años de la ejecución. La adquisición de equipos por importación fue un proceso lento, debido a complejos procesos logísticos que se acentuaron por los cambios de empresa importadora; y, externamente, por las restricciones del bloqueo económico que obliga a la intermediación. Esta sería la causa de la menor ejecución en este rubro (50% del financiamiento total planificado en el ProDoc)

La EMT calificó la Efectividad como Moderadamente Satisfactoria (MS). Desde entonces, el Proyecto ha desarrollado medidas adaptativas para contrarrestar algunas de las barreras que dificultaban el alcance de las metas propuestas, en especial aquellas de carácter externo, como es el caso de la Covid-19. En este sentido, los objetivos y resultados plantados han sido alcanzadas casi en su totalidad, por lo que la ET considera que, de forma global, la Efectividad del Proyecto es **Altamente Satisfactoria (AS)**.

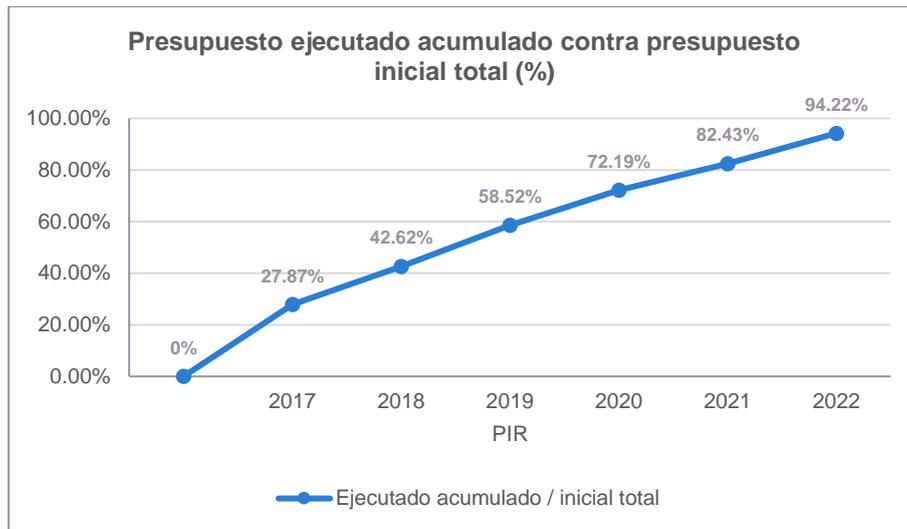
4.3.4. Eficiencia

La eficiencia del Proyecto se evalúa a partir de dos aspectos. El primero es la asignación de recursos y rentabilidad, asociada al manejo económico del equipo del Proyecto y los socios implementadores. El segundo es la puntualidad en la entrega de los resultados previstos, dentro de la cual se requiere revisar el planeamiento y desarrollo de actividades, incluida la gestión de situaciones imprevistas que puedan derivar en retrasos.

Para la asignación de recursos y rentabilidad, se ha implementado estrategias para usar eficientemente los recursos disponibles, y se ha promovido la optimización de gastos como buena práctica para el equipo técnico y actividades. La UMP se ha encargado de administrar el financiamiento por el FMAM, ascendente a USD 7,481,944.00 para los ocho años de operación. La ejecución presupuestal, como lo indica la información documental, ha tenido barreras que han causado retrasos. La ejecución acumulada del presupuesto revela un crecimiento constante: A la fecha de la EMT se había realizado un gasto equivalente a la mitad del presupuesto; y a la fecha de la ET, se registra una ejecución presupuestal casi total (Ver **Gráfico 5**).

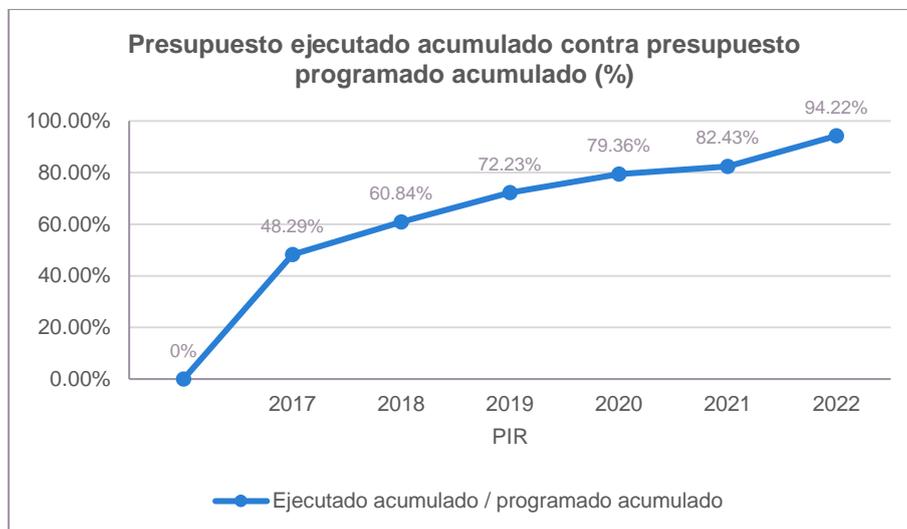
Sin embargo, una revisión detallada del presupuesto ejecutado versus el programado, revela que la ejecución financiera no se ha dado según lo planificado. Hasta el 2019, la ejecución acumulada alcanzaba solo el 72% del presupuesto planificado, debido a demoras en los procesos de contratación de personal y, sobre todo, en la compra de bienes importados. Entre 2020 y 2021 el incremento del gasto acumulado fue de 3%, un desempeño bajo relacionado con la pandemia. En 2022 se muestra un aceleramiento en la ejecución presupuestal, alcanzando a la fecha de PIR (junio 2022) un 94.22% de lo planificado durante todos los años del Proyecto (Ver **Gráfico 6**).

Gráfico 5. Presupuesto ejecutado acumulado contra presupuesto inicial total (%)



Fuente: UMP. Nota: no se cuenta con los datos de 2016. .

Gráfico 6. Acumulado del Presupuesto Ejecutado vs. Presupuesto Programado (%)



Fuente: UMP. Nota: no se cuenta con los datos de 2016. .

En cuanto a la gestión del Proyecto y la puntualidad para el desarrollo de actividades programadas, ha habido algunas demoras en el proceso de implementación. Por un lado, en el período de inicio fueron sustituidos el Director y los Jefes de Componentes, se incorporó nuevos especialistas, y se decidió reubicar las oficinas en la sede del AMA. También hubo demoras en las adquisiciones de equipos.

Por otro lado, los impactos asociados al Covid-19 han incidido tanto en la ejecución financiera como en la operativa. El aspecto financiero, coincide con lo explicado sobre el retraso de importaciones. En tanto, el aspecto operativo se considera las restricciones y medidas de alcance nacional que paralizaron en un primer momento las actividades en campo, que aún persisten en menor medida. Esto ha afectado el uso de recursos para actividades del Componente 3.

Se debe notar que tanto la cuestión de importaciones como la pandemia, han estado presentes en la mayor parte de la vida útil del Proyecto. Es claro que estos retrasos han incidido negativamente en el progreso hacia las metas, pero la gestión de los recursos por parte de los involucrados ha permitido avanzar en el logro de resultados. Esta evaluación coincide con la perspectiva de los entrevistados quienes reconocen el desempeño de la UMP, del Comité Directivo y de los socios en la toma de medidas adaptativas y oportunas ante estas situaciones. Con base en este análisis, la eficiencia del Proyecto se califica como **Satisfactoria (S)**.

4.3.5. Resultados generales

En síntesis, por los avances descritos en las secciones anteriores, la evaluación asigna las calificaciones siguientes:

Tabla 9. Resultados de la evaluación de pertinencia, efectividad y eficiencia

Evaluación de Resultados	Calificación
Pertinencia	S
Efectividad	AS
Eficiencia	S
Calificación general del Proyecto	S

4.3.6. Sostenibilidad

Sostenibilidad financiera

En el contexto económico y financiero regional, la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo suele estar afectada por incertidumbre y precariedad en la asignación de fondos para la continuidad de las acciones impulsadas, en especial en el marco de los presupuestos públicos para cofinanciación. Este no es el caso del Proyecto, que a través de los ocho años de implementación ha logrado un respaldo sostenido del MINAG y del CITMA concretado en la asignación de recursos financieros que forman parte del cofinanciamiento, siendo el total muy superior al planificado. El compromiso y consecuente desempeño de estas instituciones durante la implementación, con base en la apropiación de los resultados e impacto del Proyecto, permite proyectar que seguirán siendo fuentes de financiamiento accesibles para la continuidad de los logros del Proyecto a corto y mediano plazo.

A nivel de los beneficiarios, el Proyecto ha diseñado actividades orientadas a establecer un esquema de incentivos con el FONADEF, lo que ha permitido la entrega de fondos a aquellos productores y organizaciones que han demostrado su compromiso con desarrollo sostenible descentralizado. También se ha trabajado en el fortalecimiento de sistemas productivos ambientalmente sostenibles, con base en productos de las zonas, y promoviendo nuevas y mejores fuentes de ingreso.

Puede preverse que algunos beneficiarios están en mejores condiciones para procurar financiamiento y continuidad a los emprendimientos iniciados con el apoyo del Proyecto; en tanto que otros, ante la ausencia de soporte financiero o el rendimiento económico esperado, podrían retornar prácticas anteriores. En este sentido, es crucial monitorear la movilización de fondos y trabajar con organizaciones y actores que puedan brindar soporte a los productores menos preparados.

La proyección favorable de la sostenibilidad financiera no debe pasar por alto que existen riesgos que pueden socavar los resultados alcanzados, como el escenario internacional y el conflicto Rusia-Ucrania; pero sobre todo, condiciones propias de la alineadas a la dinámica del país con el bloqueo económico, condiciones de mercado, y valor de la moneda nacional, entre otros. La sostenibilidad financiera se califica conservadoramente en este análisis como **Moderadamente Probable (MP)**.

Sostenibilidad sociopolítica

La sostenibilidad sociopolítica del Proyecto reside en la generación de condiciones políticas y sociales favorables, basadas en la en la demostración de los beneficios para los actores involucrados. A nivel político, la intervención del CITMA ha sido coherente y ha permitido transversalizar el enfoque propuesto por el Proyecto, siendo el articulador de otros actores gubernamentales con competencia. A fin de promover una gobernanza adecuada, se ha dispuesto el funcionamiento de un Comité Directivo, que ha considerado la presencia de al menos un representante de cada organización involucrada. De esta manera se ha facilitado la coordinación de roles y responsabilidades y el planeamiento y monitoreo de actividades que han sido fundamentales para orientar el rumbo del Proyecto y tomar medidas de gestión adaptativa. Así también, la representatividad de estos espacios ha permitido que sus integrantes se acerquen más al Proyecto, transmitan sus necesidades particulares y se pueda elevar el nivel de apropiación de resultados e impacto.

En lo social, la interacción con los beneficiarios seguirá siendo esencial, especialmente con las asociaciones de productores. La documentación revisada y las declaraciones de los actores del Proyecto indican una satisfacción general de los productores con las actividades en las que han participado, por lo que se deduce que se ha logrado demostrar la propuesta de valor y que esta ha sido suficientemente atractiva y viable para los productores que habitan en las zonas intervenidas. Da cuenta de esto el logro de los resultados esperados, principalmente en el Componente 3, que se considera como evidencia de la capacidad transformadora del Proyecto. El proceso de cambio de los sistemas productivos a prácticas adecuadas para las AP ha permitido el establecimiento de cadenas productivas sostenibles que generan empleos verdes, aumentan los ingresos de los involucrados, promueven el bienestar de las familias y comunidades rurales de montaña y conservan la biodiversidad.

Como parte de la interacción con los beneficiarios, resalta por su impacto la figura de “finca escuelas”, cuya función es compartir conocimientos dentro de las comunidades y entre los productores locales sobre el enfoque de paisaje y las prácticas de producción sostenible

para la conservación de los ecosistemas. Las escuelas de campo han permitido replicar este modelo para un mayor número de agricultores en la comunidad y en las diferentes regiones. Estos espacios han logrado transmitir conceptos asociados al enfoque de paisaje con nociones aplicativas, dinámicas y que son útiles para los productores, que, de otro modo podrían haberse perdido por sus implicaciones teórico-técnicas. De esta manera, la continuidad de este mecanismo puede aprovecharse para dar continuidad a los resultados derivados del Proyecto, reforzando así la perspectiva de sostenibilidad más allá de los aspectos sociopolíticos, ya que debe reconocerse que los actores locales tienen una capacidad de incidir en otros aspectos como el ambiental.

Para alcanzar la sostenibilidad sociopolítica es crucial la transmisión, capacitación y retroalimentación de experiencias y lecciones aprendidas. Se ha emprendido un proceso para plasmar la reflexión y sistematización de la experiencia acumulada a lo largo de la implementación del Proyecto, de modo que se genere un documento transferible a nuevos proyectos afines. Se esperaría que se acompañe de talleres de transferencia de capacidades, que sean espacios para generar y asumir compromisos que aseguren y amplíen el impacto del Proyecto. En síntesis, la sostenibilidad socio política recibe la calificación de **Probable (P)**.

Sostenibilidad del marco institucional y gobernabilidad

Al nivel institucional, los actores involucrados, principalmente el CITMA y MINAG, han mostrado su compromiso en la definición de lineamientos y herramientas para avanzar en la gestión de las AP, integrando los resultados del Proyecto en los procesos de planeamiento, control y vigilancia. Los Planes de Ordenamiento Ambiental en las cuatro REDS ya se han aplicado en la elaboración o mejoramiento de otros instrumentos, como las Estrategias Municipales de Desarrollo Local, y los de Ordenamiento Territorial. Las instituciones también cuentan con capacidades fortalecidas, como resultado del trabajo en campo con actores y las capacitaciones recibidas, permitiendo la internalización y priorización del ‘enfoque de paisaje’ a todo nivel. El establecimiento y capacitación de Equipos Técnicos Locales, especialistas en cada REDS y la distribución de 11 Centros de Creación de Capacidades, coadyuva a generalizar los resultados, sensibilizar, y formar conciencia ambiental.

Al nivel macro, el Proyecto se alinea con las prioridades en la agenda de país, dirigidas a fortalecer la conservación de ecosistemas y el desarrollo sostenible. Se ha trabajado constantemente aportando a la política ambiental nacional a través de la EAN. Un hito trascendental ha sido el trabajo con los ‘Corredores Biológicos’, que dinamizan la conectividad entre paisajes, ecosistemas y hábitats, y son clave para mantener la diversidad biológica y los procesos ecológicos y evolutivos. Los corredores fueron incluidos como ‘Área de Conservación *in-situ*’ en la nueva Ley 150 del Sistema de Recursos Naturales y Medio Ambiente. Adicionalmente, se acordó con la DGMA del CITMA, incluir un marco legal para los corredores biológicos en el nuevo Decreto-Ley de Áreas Protegidas. El CITMA dictará los procedimientos y requisitos para establecer corredores biológicos, estableciendo un esquema de gobernanza sólido para para la sostenibilidad de los resultados del Proyecto, porque sienta las bases para la creación de futuros corredores biológicos.

En este aspecto del análisis, se asigna a la sostenibilidad del marco institucional y de gobernabilidad la calificación de **Probable (P)**.

Sostenibilidad ambiental

Los factores ambientales que amenazan la sostenibilidad de las acciones del Proyecto están vinculados a las amenazas identificadas en las zonas de intervención, como los incendios no controlados, la contaminación y las actividades incompatibles con la sostenibilidad del territorio como la minería. Todos estos factores tienen origen antrópico y son el resultado de las formas de operar de las prácticas convencionales empleadas en las zonas intervenidas, las cuales, en la mayor parte de casos, carecían de un enfoque sostenible previo a la intervención.

Aunque el Proyecto ha trabajado por transformar el enfoque de desarrollo de las actividades económicas, las amenazas aún persisten ejerciendo presión sobre las AP y son por ello un riesgo permanente para la sostenibilidad ambiental, especialmente en la capacidad de conservar la biodiversidad y evitar la degradación de los ecosistemas. Otros factores a tomar en cuenta son el cambio climático y los eventos climáticos extremos, riesgos importantes para el país y que han interactuado con el Proyecto. Preocupa en este último caso la tendencia creciente de intensidad, aumento de frecuencia y lo imprevisible que puede resultar su evolución.

Las características de los factores ambientales descritos y del medio ambiente como el entorno de interacción de actores y actividades, definen la situación particular de la sostenibilidad ambiental del Proyecto, la cual está estrechamente vinculada a los otros tipos de sostenibilidad evaluados. Concretar flujos de financiamiento para los productores que permitan sostener los resultados del Proyecto en un escenario sin apoyo del FMAM; alcanzar compromisos vinculantes y articulación de necesidades y expectativas a futuro de los diversos actores del territorio bajo una visión única pero con responsabilidades diferenciadas; y continuar fortaleciendo los marcos institucionales relacionados a la gestión de AP incorporando el enfoque de paisaje, son aspectos clave que se debe monitorear ya que viabilizarán la sostenibilidad ambiental.

Durante su implementación, el Proyecto ha alcanzado diferentes hitos alineados a los aspectos sugeridos, por lo que se califica la sostenibilidad ambiental como **Probable (P)**.

Valoración global de sostenibilidad

Es importante replantear el enfoque tradicional de la gestión de la biodiversidad y las AP, transitando a una visión que considere la implementación del enfoque de paisaje y la aplicación de estrategias que involucren a los diferentes actores del territorio, que es la esencia del Proyecto. A partir de lo anterior se debe identificar el rol y grado de compromiso que deben asumir los actores, donde algunos son especialmente relevantes para concretar la sostenibilidad, como las instituciones del gobierno y las asociaciones de productores. En balance y síntesis, la sostenibilidad global de los logros del Proyecto se califica como **Probable (P)**.

Tabla 10. Valoración de la sostenibilidad del Proyecto

Sostenibilidad	Calificación
Sostenibilidad financiera	MP
Sostenibilidad socio política	P
Sostenibilidad del marco institucional y gobernabilidad	P
Sostenibilidad ambiental	P
Valoración global de sostenibilidad	P

4.3.7. Implicación nacional

El cambio de paradigma que propone el Proyecto para la conservación de la biodiversidad y la administración de área protegida en Cuba, contribuye a reforzar la eficacia de dirección del sistema del AP. A ello contribuyó que la fase de implementación del Proyecto coincidió con el proceso de perfeccionamiento de la política ambiental nacional.

En términos de política pública, algunos de los resultados de ‘Conectando Paisajes’ han servido de base para nuevos marcos legislativos en materia medioambiental, algunos ya implementados, y otros en proceso de elaboración. Tal es el caso de la recién aprobada Ley del Sistema de Recursos Naturales y Medio Ambiente, de mayo de 2022 - basada en el enfoque ecosistémico en sustitución al análisis parcializado de los recursos naturales - la cual se nutrió de las experiencias y buenas prácticas del Proyecto.

Así, en la nueva ley, aparece por primera vez el concepto de corredores biológicos, vinculados a la conservación *in-situ*; y en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (Sección 2), el Artículo 28 inciso g, identifica a las áreas de reproducción, corredores biológicos y otros sitios prioritarios para la conservación de las especies, como objetos prioritarios para la conservación de la diversidad biológica *in situ*.

Aporta, además, elementos sobre modalidades alternativas económicas e institucionales, con implicaciones potenciales positivas para la viabilidad y la sostenibilidad de la administración de recursos naturales y estrategias de conservación.

En cuanto al Sistema de Áreas Protegidas, se le ha dotado de herramientas que incorporan el enfoque ecosistémico para una mejor gestión e incluso para los procesos de aprobación de nuevos sitios de diferentes categorías de manejo. Uno de sus principales logros fue aplicar, por primera vez, el concepto los corredores biológicos dentro de las áreas protegidas nacionales, con la experiencia más próxima del corredor Mesoamericano; que nunca se había implementado totalmente en Cuba, y cuyos antecedentes provienen del proyecto ‘GEF/PNUD Sabana-Camagüey’.

Al nivel nacional, los resultados alcanzados, en los ocho años de duración del Proyecto, han venido tributando al desarrollo de la Estrategia Ambiental Nacional (EAN) en diferentes periodos hasta el actual 2021-2025, como documento rector de la política ambiental en Cuba. A partir de la EAN se adecuan las estrategias territoriales y se propicia la conducción de acciones en aras de alcanzar las metas del desarrollo sostenible; se eleva cualitativamente

la complementación y la articulación con otras estrategias, planes y programas; y se potencia la gestión de los territorios en la preservación del medio ambiente. De igual forma, el Proyecto tributa al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, específicamente en el eje estratégico de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

Todo lo anterior contribuye, a su vez, a la consecución de los objetivos y tareas del Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (*'Tarea Vida'*) de prioridad nacional; dirigido a la solución a corto, mediano y largo plazo, de problemas ambientales, sociales y económicos vinculados a la vulnerabilidad, las emisiones de GEI y la adaptación al cambio climático. En este sentido el Proyecto aportó resultados y buenas prácticas, tanto en materia de conservación y protección de recursos naturales, como en la adaptación al cambio climático en ecosistemas frágiles y vulnerables como los montañosos; los cuales habían tenido un menor protagonismo en el análisis y soluciones frente al cambio climático, en relación a los mejor estudiados ecosistemas costeros.

4.3.8. Cuestiones transversales

En la ET se ha evidenciado que *'Conectando Paisajes'* respalda la participación y la inclusión de todas las partes interesadas. Ello está en correspondencia y respalda el marco de la política del PNUD de estándares sociales y ambientales, y los Principios rectores del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUMS), los cuales constituyen la base normativa para el marco de cooperación y programación integrada en cualquier contexto nacional, considerando el “no dejar a nadie atrás” como principio global y unificador.

Desde el punto de vista de la legislación cubana, también se alinea con elementos clave de la participación ciudadana, refrendados en la Constitución de la República de Cuba y la Ley 127 “Ley Electoral” de julio de 2019 (art.1, inciso g), relacionados con los procesos de consulta pública; y con resoluciones del propio CITMA, como la Resolución No. 132 de agosto de 2009, que dispone que se tenga en cuenta la incorporación de consultas a las autoridades locales y los criterios de la ciudadanía, en la evaluación de impactos ambientales y otros aspectos vinculados.

En el caso del Proyecto, los procesos de consulta fueron ampliamente documentados y se consideran positivos en la presente ET. Hay un continuo proceso de consultas a partes interesadas, que comenzó en la etapa de diseño y formulación del Proyecto, mediante el taller de inicio, y se mantuvo durante la implementación del mismo con los talleres de capacitación y formación.

Con el logro de algunos resultados (Ver matriz de resultados en el **Anexo A**), se reportaron también beneficios que, si bien no estaban explícitamente declarados en el objetivo y resultados del Proyecto, fueron aludidos por las partes interesadas, como mujeres, niños(as) jóvenes y adultos mayores, que declaran haber sido beneficiados en sus niveles de vida, educación, nuevos conocimientos, ingresos económicos, y otros, lo que contribuyó, por ejemplo, al empoderamiento de mujeres finqueras, productoras, directivas y amas de casa.

Como eje transversal del conocimiento, se evidenció la labor en los procesos de capacitación y educación ambiental, tanto dentro del sistema educacional tradicional (estatal) en sus diferentes niveles, como en formas no convencionales al nivel comunitario y círculos de interés, con iniciativas y acciones comunitarias desde diferentes grupos etarios. Se propició, además, oportunidades para la superación profesional y la capacitación, al nivel nacional e internacional, a mujeres participantes. .

4.3.9. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

Los resultados del Proyecto reconocen, potencian y se basan en el abordaje teórico y práctico que el país ha construido en materia de empoderamiento y equidad de género, lo cual queda respaldado por leyes y normativas sectoriales que tributan a la consecución de beneficios sociales, económicos y culturales favorables para las mujeres. En este sentido, el Proyecto se alinea con la Ley No. 116 Código del Trabajo, Ley No. 105 de Seguridad Social, Constitución de la República de Cuba (Art. 41 y 42), y se nutre de la Estrategia de Género del Ministerio de la Agricultura.

En el diseño del Proyecto, la perspectiva de género está poco visibilizada. Solo se hace mención en el indicador 3.8 del Resultado **3**, que mide el incremento del número de mujeres beneficiarias directas del Proyecto, fundamentalmente vinculadas a la creación de capacidades institucionales para el desarrollo y transferencia de tecnología, mediante las Granjas de demostración/Unidades de producción (Salida 3.1, inciso c). De forma más implícita, se hace referencia al género en los mecanismos para incrementar la conciencia de género a través de los sectores, al apoyo institucional y la participación en la planificación, a la implementación, el refuerzo y el monitoreo (Salida 1.3), y se hace referencia al Programa de elevación de conciencia, de educación ambiental y de comunicación (1.3, inciso a).

El Proyecto no desarrolló un análisis y plan de acción de género, elementos que no estaban contemplados en el diseño del Proyecto, pero que hoy son requisitos indispensables dentro de la política de estándares sociales y ambientales de PNUD. No obstante, los resultados del Proyecto apuntan hacia una participación equitativa y efectiva de las mujeres en el diálogo y la toma de decisiones; visualizan y reconocen las diferentes vías por la que hombres y mujeres se relacionan con la biodiversidad; e identifican y promueven oportunidades para obtener beneficios concretos en cuanto al empoderamiento y sostenibilidad de los medios de vida de las mujeres, los cuales pueden ser replicables en otros espacios.

Mediante las entrevistas realizadas y la revisión de documento y evidencia, la ET constató la incorporación de las mujeres en actividades de siembra en fincas forestales y viveros, como líderes de procesos de capacitación y participantes de los mismos. Las acciones del Proyecto han generado nuevos puestos de trabajo, mayor remuneración, y fomentado el empoderamiento de las mujeres, su participación en eventos nacionales e internacionales; así como la participación activa de otros grupos vulnerables como niños, adolescentes y adultos mayores, los cuales han sido beneficiados con actividades, recursos materiales y conocimientos. De forma directa se ha contribuido al mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de las mujeres y sus familias, mediante el montaje de las despulpadoras de café y las unidades de producción de biogás.

Se adopta el principio de enfoque de género tanto en el nivel nacional, provincial como comunitario. Ejemplo de ello es que la composición de la UMP es mayoritariamente femenina, y además posee una amplia representación de féminas en los territorios en puestos de decisión, gestión, como administrativas o capacitadoras, y un menor número, en relación a los hombres, como productoras o jefas de fincas.

La calificación del marcador de género del Proyecto fue de **1**, lo que refiere alguna contribución en la igualdad de género. No obstante, si se tiene en cuenta todos los resultados alcanzados, la ET considera que su contribución fue más allá, y lo valora como un proyecto ‘*Enfocado en género*’ (*Gender Targeted*), según la escala “Escala de Eficacia de los

Resultados de Género (GRES)¹¹ de PNUD; ya que abordó las necesidades diferenciadas de hombres o mujeres, la distribución equitativa de beneficios, recursos, derechos, pero no aborda las causas profundas de las desigualdades en sus vidas (PNUD, 2020).

4.3.10. Adicionalidad del FMAM

Las inversiones del FMAM se basan en la entrega de beneficios ambientales globales. El Proyecto, enmarcado en la estrategia de áreas focales para GEF-5, se alinea al objetivo del área focal de biodiversidad del FMAM, que propone la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y el mantenimiento de los bienes y servicios de los ecosistemas. Específicamente, se adopta un enfoque combinado considerando el objetivo BD 1 “mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas” y el BD 2 “incorporar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en los sectores y paisajes terrestres/ marinos de producción”, para fortalecer la gestión de AP, ampliar la cobertura de AP y garantizar la compatibilidad de la gestión de AP con la conservación de biodiversidad en sectores productivos y paisajes.

La adicionalidad del FMAM es definida como el resultado adicional que se puede asociar directamente a la participación del Fondo. Para este Proyecto, se evalúa la adicionalidad en función a seis áreas:

- *Adicionalidad ambiental específica:* el Proyecto genera importantes beneficios ambientales globales en cuatro macizos montañosos que cubren un área combinada de 41.000 km². Las zonas priorizadas para la intervención se caracterizan por su alta diversidad, ser el hábitat de especies importantes en peligro de extinción y contener algunos de los ecosistemas más raros del mundo. El involucramiento del FMAM ha incidido en la capacidad del Proyecto para ser poder cubrir la extensa área de intervención y ha brindado herramientas para el diseño, la planificación y la gestión de las AP dentro de la REDS con el fin de mejorar su funcionamiento como refugios centrales para la biodiversidad.

- *Adicionalidad legal/regulatoria:* el Proyecto plantea el fortalecimiento del marco sistémico de gestión del paisaje. Como parte de las actividades, se ha apostado por el desarrollo de instrumentos de gestión estratégica para AP y planificación territorial de las REDS, con incorporación de consideraciones de gestión de amenazas y desarrollo sostenible. Adicionalmente, el Proyecto ha participado en el desarrollo de la Estrategia Ambiental Nacional 2021-2025, y ha promovido la institucionalización de los corredores biológicos en la nueva Ley 150 del Sistema de Recursos Naturales y Medio Ambiente y el Decreto-ley de Áreas Protegidas.

- *Adicionalidad institucional/gobernanza:* considerando el cambio de paradigma que propone el Proyecto, se ha debido trabajar con las instituciones involucradas. Se ha propiciado el manejo efectivo de las AP existentes, a partir de la introducción del concepto de paisaje y las herramientas de identificación y mitigación de amenazas, incorporadas en sus documentos de planificación. También se ha buscado la articulación de los actores, promoviendo la comprensión de los beneficios del enfoque de paisaje y la identificación del rol de cada involucrado. La participación del FMAM ha provisto de herramientas, como los diagnósticos METT, que han viabilizado la gobernanza.

¹¹ *Guidance for conducting Terminal Evaluations of UNDP-Supported, GEF- Financed Projects (2020)*

- *Adicionalidad financiera*: el monto de la subvención del FMAM para el Proyecto es \$ 7,481,944. Bajo la lógica de adicionalidad, razonamiento incremental y con base en las percepciones de los involucrados, el aporte ha sido adecuado para cubrir los costos de las actividades propuestas en el ProDoc. Por otra parte, la cofinanciación ha ascendido a 19 veces el aporte del FMAM; gracias a la cofinanciación del gobierno de Cuba que se incrementó, durante la ejecución, en un 242%.
- *Adicionalidad socioeconómica*: una característica esencial del enfoque del Proyecto, que parte de un planteamiento conceptual y enfoque priorizado del FMAM, es la integración de los objetivos de conservación de la biodiversidad y el apoyo a los medios de vida sostenibles. Las buenas prácticas productivas, basada en el potencial de productividad y la compatibilidad con las necesidades y costumbres de los beneficiarios, han permitido aumentar y diversificar sus ingresos agrícolas y la seguridad alimentaria incluso a nivel de sus familias. Estas actividades se despliegan a partir del componente 3.
- *Adicionalidad para la innovación*: la transformación de los medios de vida para que sean compatibles con la conservación de los ecosistemas ha requerido transferir conocimientos y capacidades a los beneficiarios para promover sistemas de producción innovadores y sostenibles. Para ello, para fines de pilotaje se ha proporcionado la tecnología necesaria para implementar prácticas, como despulpadores de café y biodigestores para el tratamiento de excretas del ganado.

4.3.11. Función catalizadora y efecto de replicación

El Proyecto presenta una función catalizadora y de replicabilidad de sus resultados. Ha generado incidencia política relevante como partícipe del proceso de actualización de la Política Ambiental de Cuba, y de la aprobación de la nueva Ley del Sistema de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente, aún pendiente de publicación oficial. El conocimiento generado desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, relacionado con el enfoque de paisaje y corredores biológicos, han sido insumos clave para esta nueva regulación.

A pesar de que el Proyecto cubre la mayor parte de las áreas de montaña priorizadas de mayor conservación y vulnerabilidad ambiental, todavía existen áreas vulnerables significativas de alta importancia de conservación en el país que no son cubiertas. En ese sentido, varios resultados del Proyecto pueden ser replicados en las dos REDS que no forman parte del mismo (Ciénaga de Zapata y la Región montañosa de Sierra Maestra); así como en otros ecosistemas no montañosos.

Existe un potencial importante de escalamiento y réplica, que ha sido mencionado por diferentes actores, para poder trabajar en otras zonas de incidencia. Una nueva perspectiva es la focalizada en la implementación de los Corredores Biológicos, en continuidad a un hito que establecido por el Proyecto, que sumaría valor para la conservación de la biodiversidad en Cuba. Para ello resulta se requiere la aprobación e implementación de la nueva ley de Medio Ambiente, donde aparecen además de dichos conceptos “novedosos a aplicar en el país” otros criterios de conectividad y paisaje. En este sentido, la función catalizadora del Proyecto se fortalece con nuevos marcos regulatorios sobre desarrollo local, dada la importancia de los corredores biológicos que, bien gestionados, suman al desarrollo sostenible del territorio. Las acciones en los diferentes sectores cumplen su objetivo, pero dentro de un corredor se logra el desarrollo conjunto, la conectividad del paisaje, el movimiento de especies, la conservación, y el encadenamiento productivo para un desarrollo sostenible.

Por ejemplo, en Fincas Agroforestales (FAF), se están aplicando en otras fincas en zonas llanas y costeras, como es el caso de las fincas del proyecto Resiliencia Costera en la provincia de Ciego de Ávila, sitios de intervención común de ambos proyectos; y se espera poder aplicarlas en otras FAF del MINAG. En la réplica a nivel local, las FAF constituyen centros de validación local y de demostración de las prácticas propuestas, donde es fundamental el vínculo entre las organizaciones no gubernamentales, como la ANAP, que juntan grandes números de pequeños agricultores, y a través de cooperativas y otras empresas productivas. Todo lo anterior, bajo la concepción de integración de ‘Conectando Paisajes’ vincula diferentes acciones en materia de conservación de biodiversidad, y en el apoyo de cambios productivos, replicables en montaña, pre montaña, llano, zona costera.

4.3.12. Progreso hacia el impacto

El valor del Proyecto para permitir resultados e impactos perdurables radica en su propuesta de enfoque basado en el paisaje y el ecosistema, integrando las AP y las áreas circundantes. Las Intervenciones precedentes no han sido suficientemente eficaces para lograr una solución de largo plazo para reducir las amenazas actuales y futuras a la biodiversidad en los paisajes montañosos.

En el Componente 1 “Marco sistémico de gestión del paisaje”, las actividades procuran que las REDS sean operativas, a través del establecimiento de un marco institucional de apoyo, estructuras y mecanismos efectivos de toma de decisiones para involucrar a las comunidades en el manejo de recursos naturales. Destacan en este sentido los procesos de análisis y actualización en la planificación del territorio, tales como los Planes de Ordenamiento Ambiental. Paralelamente, que han generado fortalecimiento de capacidades en los especialistas de las instituciones involucradas, y conformación de Equipos Técnicos Locales.

En el Componente 2 “Eficacia de la gestión de las AP centrales en el contexto de paisajes montañosos frágiles”, el elemento central ha sido contar con AP funcionales al objetivo el Proyecto. Se destaca aquí la incorporación de herramientas e indicadores para la evaluación del estado de estas áreas. Este sustento metodológico, resulta preciso para monitorear la evolución de la recuperación de estos espacios, en caso de haber estado en condiciones de degradación o fragmentación; mantener la biodiversidad; y gestionar de manera temprana y oportuna, las amenazas identificadas. El impacto logrado es la transformación de las instituciones involucradas que adoptan estas nuevas y mejores prácticas.

En el Componente 3 “Sistemas de producción compatibles con la conservación en ecosistemas montañosos amenazados y corredores de conservación que descienden hacia la costa” el Proyecto ha procurado hacer sostenibles los procesos productivos que contribuyan al objetivo, y que no condicionen el bienestar de las poblaciones locales. Los principales impactos han sido el encadenamiento productivo de productos como café, cacao, y plantas medicinales, entre otras, a través de buenas prácticas, facilitación de tecnologías hábiles, y movilización de financiamiento. Si bien el logro no ha sido el mismo en todos los casos, es notoria la satisfacción de muchos actores con el avance y los prospectos a futuro.

En cuanto a las herramientas de seguimiento del FMAM, se identifica impactos positivos sobre el área focal de biodiversidad. Al término del Proyecto y con la herramienta de seguimiento de la integración de la conservación de la biodiversidad en los paisajes terrestres/marinos y sectores productivos, se habrá alcanzado resultados importantes como áreas de influencia directa (504,676 ha) e indirecta (1'431,344 ha); área de 92,261 ha cubierta por sistemas agroforestales, entre fincas, sistemas silvopastoriles y áreas de réplica; y la reforestación con consideraciones de biodiversidad, que representa un área de 17'119,83 ha. Estos resultados evidencian el grado de avance en la gestión efectiva de las AP como impacto directo del Proyecto. Aún con los resultados obtenidos, se debe demostrar la necesidad de continuar fortaleciendo y enfatizando la gestión en las zonas.

5. Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

5.1. Conclusiones

Diseño y formulación del Proyecto

- El diseño del Proyecto ha sido pertinente y original, ya que se ha generado y propuesto desde la propia realidad del país para atender una problemática de interés nacional, y que a su vez aporta a nivel global al estado del arte de la conservación y el desarrollo de áreas montañosas en zonas tropicales. El diseño del Proyecto ha apuntado a un cambio de paradigma y ha dinamizado la evolución del quehacer de la conservación de áreas protegidas y ecosistemas biodiversos, al integrar e interrelacionar positivamente, hábitats naturales con sistemas productivos locales con los intereses de la población del área de influencia.
- El concepto central del Proyecto es la construcción de resiliencia natural, considerando los impactos del cambio climático en los ecosistemas y sus servicios en las AP, y las necesidades de producción y uso sostenible de recursos naturales. Se trata de un enfoque de gran amplitud y complejidad, cuya evolución requiere tiempo y sinergias que exceden los de la ejecución de proyectos aislados y de corto plazo. Por ello, la amplitud del plazo de ejecución a ocho años ha resultado Funcional y efectiva como una buena práctica.
- En el diseño del Proyecto no se incluyó una ‘Teoría del Cambio’ explícita, con modelos conceptuales y claridad de las interacciones y sinergias. Sin embargo, la teoría está implícita de manera conceptual en la conformación de componentes, productos, actividades e indicadores. Se puede especular sobre la conveniencia o no de abarcar, desde un inicio, una extensión geográfica tan amplia y diversa, frente a la conveniencia de concentrar esfuerzos y resultados en una zona apropiada, para luego derivar esquemas de réplica. La alternativa tomada, a juzgar por sus resultados, ha sido racional.
- La experiencia del Proyecto ha requerido además una extensa, pero necesaria negociación inter institucional, inter actoral y territorial, para asegurar las bases sociales y de gestión intersectorial y comunitaria. Este proceso ha sido clave para una implementación exitosa, y ha requerido tiempo para y procesos adaptativos. La experiencia sugiere que los tiempos necesariamente largos de ejecución, se benefician de revisiones periódicas y flexibilidad para medidas adaptativas, como las que se introdujeron en este caso luego de la EMT con el reajuste de indicadores y metas.

Implementación y gestión de riesgos

- El Proyecto enfrentó múltiples situaciones de riesgo, que en buena medida fueron paliadas con soluciones atinadas: aprovechamiento de experiencias y lecciones aprendidas con proyectos paralelos o culminados; gestión adecuada de gobernanza, con inclusión de entidades e instituciones adecuadas en los niveles territoriales subnacionales; descentralización de actividades y coordinación con base en la experiencia local del SNAP y otras acciones adaptativas.

- El rol de conjunto de las entidades implementadoras se considera altamente satisfactorio (**AS**). En el caso del PNUD ha habido un firme compromiso de apoyo al Proyecto durante todo el tiempo de ejecución para superar las dificultades de importación de equipos, crisis de coordinación y cambios de personal. La coordinación interinstitucional se ha consolidado tanto intersectorial como territorialmente.
- Se evidencia a través de los resultados, la mayor conciencia de la población, técnicos y tomadores de decisiones en incorporar el tema de riesgos en los instrumentos de planificación, en los enfoques para abordarlos; en las acciones de campo; y en la educación ambiental y capacitación de grupos poblacionales clave, en especial mujeres. Este es un hallazgo que se puede sistematizar y aplicar en proyectos similares, o en la expansión de acciones ya cimentadas.
- La pandemia de Covid-19 no era previsible, y su impacto causó disrupción de actividades y planes del Proyecto, y afectaciones en la vida y salud de pobladores. Las medidas adaptativas al respecto fueron inmediatas y bien organizadas; y aunque este aspecto externo ha sido la causa principal de los retrasos y dificultades para ejecutar las actividades planeadas, los resultados indican que se logró superar el reto, culminar la ejecución del Proyecto y alcanzar sus metas globales en tiempo.

Participación y colaboración de partes interesadas

- El Proyecto ha logrado colaboración y participación efectiva de entidades a nivel nacional y local, tanto estatal como de bases productivas y de organizaciones sociales no estatales, y ha establecido sinergias clave con otros proyectos concurrentes o afines en el país y en la región. El gobierno nacional en Cuba tiene una capacidad de articulación efectiva y de promoción del trabajo conjunto de sus instituciones, tanto en forma intersectorial como en la articulación territorial; hecho que no es frecuente en el contexto de la región de Latinoamérica y El Caribe. Dicha capacidad ha sido determinante para alcanzar el nivel de colaboración demostrada y los resultados del Proyecto.

Enfoque de Género

- En el enfoque de género el Proyecto está alineado con las políticas nacionales y de los donantes multilaterales, ha hecho progresos en el diseño de metodologías, y en la capacitación en el tema orientada a grupos de técnicos y actores locales; lo cual favorece el incremento de la participación de mujeres en las actividades y beneficios del Proyecto. Las entrevistas y testimonios con las partes interesadas y mujeres participantes en actividades productivas y de mejoras ambientales, revelaron un auténtico y entusiasta involucramiento y compromiso. La participación de mujeres en la gestión del Proyecto también alcanza una proporción importante, e incluso mayoritaria, en los aspectos técnicos y administrativos.

Salvaguardas sociales y ambientales

- El Proyecto ha tenido un desempeño satisfactorio, en términos de salvaguardas sociales y ambientales, debido a la afinidad positiva de sus acciones con estos fines, apuntando a ampliar y mejorar el alcance de las acciones de conservación, y al fortalecimiento y

capacitación en las instituciones involucradas. Cabe señalar al respecto la reducción de incendios forestales, la disminución de infracciones en uso de recursos de AP, la ampliación del número de áreas protegidas, el tratamiento para evitar la contaminación aguas abajo desde los lugares de producción agropecuaria; la participación y las consultas públicas a las partes interesadas, la incorporación del enfoque de género; y otros logros que se reseñan en este documento.

- En cuanto a impactos sociales se considera altamente positivo el apoyo técnico, la capacitación y el suministro de equipos para las actividades productivas, orientado a un mayor bienestar económico y social de la población local; y también al aporte a su mejor conocimiento sobre el cambio climático y las formas de contribuir a la conservación de los servicios ecosistémicos y recursos naturales, desde un enfoque de paisaje, con mayor eficiencia económica y sostenibilidad a futuro.

Financiamiento y cofinanciamiento

- El Proyecto no ha presentado situaciones críticas en la disponibilidad de recursos financieros para sus actividades. La ejecución del gasto a través de la subvención del FMAM, administrada por el PNUD, ha sido eficiente, y el cierre financiero se lograría con una ejecución del 100%, a juzgar por los avances en la ejecución y los reportes financieros del Proyecto.
- De acuerdo a las cifras suministradas, el desempeño en el uso y aplicación de la cofinanciación ha excedido largamente las previsiones del ProDoc, hasta en un 240%. Las subvenciones del Ministerio de Agricultura, y en menor grado, el aporte en especie del CITMA, han sido cruciales para alcanzar las metas y resultados del Proyecto.
- En suma, en adición a la subvención del FMAM por USD 7,481,944, y al aporte del PNUD de USD 800,000, el Gobierno de Cuba ha aportado una suma equivalente a USD 140,147,429. Esta estructura financiera ha contribuido a sentar bases para la sostenibilidad de las acciones del Proyecto y de sinergia con otros proyectos convergentes en el área ambiental, de conservación de ecosistemas, y en áreas similares de montaña.

Logro de Resultados

- En cuanto al **Objetivo** del Proyecto, el logro de los resultados previstos hasta el fin de las operaciones, se considera altamente satisfactorio (**AS**) en términos de las bases conceptuales establecidas y fortalecidas en los marcos normativos ambientales, agroforestales, y de uso del suelo; del fortalecimiento de las acciones de conservación de AP y de la participación en la tarea por la población circundante; y de los avances en la introducción de prácticas de producción limpia y amigable con la naturaleza y las AP.
- En el **Resultado 1** se evalúa un avance positivo y satisfactorio (**S**) hacia la sistematización normativa y de trabajo, evidenciado en los planes de ordenamiento territorial en todo el ámbito del Proyecto, y en los planes de gestión de los corredores piloto y propuestas de ordenamiento ambiental, aún en ejecución. Asimismo, se ha fortalecido la coordinación y el trabajo interinstitucional en las zonas de intervención, además de alcanzarse las metas iniciales de inversiones con enfoque de paisaje.

- En el **Resultado 2** se comprueba un avance en logros altamente satisfactorio (**AS**) , generado por la buena base de trabajo en AP en el país, que ha permitido superar con amplitud las metas de gestión en todas las zonas intervenidas, a través de trabajo con las comunidades y escuelas, capacitación y difusión de valores. La meta de creación de 8 nuevas AP fue superada, con 9 AP con una extensión total mayor que la planeada, cubriendo áreas de conectividad, y con mejores metas de puntaje.
- En **Resultado 3**, el de mayor expresión de cambio de paradigma, y el de mayor cantidad de productos diversos e innovadores se aprecia un logro satisfactorio (**S**). Los indicadores evidencian que las metas fueron alcanzadas, y mayormente superadas en diversas actividades, aún en desarrollo, como promoción de plantaciones, enriquecimiento de conectividad ecológica, buenas prácticas de manejo productivo, cuidado del agua, reducción de incendios, reducción de actividades ilegales, e incorporación de beneficios y familias beneficiadas por acciones del Proyecto, incluyendo 59% de mujeres
- La calificación de conjunto de los logros alcanzados por el Proyecto resulta, en balance, de satisfactoria a altamente satisfactoria, dependiendo de las actividades finales al cierre del Proyecto para alcanzar la mejor calificación.

Monitoreo y evaluación

- La ejecución del Proyecto ha cumplido con los estándares prescritos del FMAM y PNUD para monitoreo y evaluación de sus actividades, con registros e información actualizada. Se han aplicado y mantenido asimismo actualizados los instrumentos de monitoreo a través de las herramientas e instrumentos del *Tracking Tool* y *SESP*, cuyos resultados se adjuntan en Anexos especial del presente informe. La información y documentos suministrados para la ET han estado disponibles para la ET y ordenados, revelando diligencia y métodos adecuados por parte de la UMP.

Sostenibilidad de logros, replicabilidad y escalamiento.

- La sostenibilidad de los logros del Proyecto reside principalmente en la consolidación de las alianzas y compromisos ya alcanzados con todos los actores y en todas las áreas de intervención; así como en la continuación y mejora de la aplicación de buenas prácticas. En este sentido, el análisis de la ET sobre la sostenibilidad de conjunto (financiera, socioeconómica, institucional y ambiental, se califica como **Probable** en cada uno de los aspectos.

5.2. Recomendaciones

En esta sección se presentan las consecuentes recomendaciones de acción de la ET, en función del análisis y las conclusiones de la evaluación efectuada.

A. Para una acción prioritaria e inmediata

- A.1 *Formular con anticipación, e implementar, una estrategia de salida del Proyecto ante cada tipo de actor o institución participante; incluyendo prospectos viables de apalancamiento y compromisos de aporte de fondos, para continuar las acciones, antes del cierre financiero.*
- A.2 *La estrategia de salida debe incluir la realización de eventos o talleres al nivel de sedes de REDS, para consolidar avances, identificar lecciones del campo y buenas prácticas, reforzar las alianzas y designar grupos de apoyo – que incluyan al sector estatal, no estatal y comunidad - comprometidos en la continuación de las acciones en desarrollo.*
- A.3 *La estrategia de salida debe incluir la realización de eventos o talleres al nivel de sedes de REDS, para consolidar avances, identificar lecciones del campo y buenas prácticas, reforzar las alianzas y designar grupos de apoyo – que incluyan al sector estatal, no estatal y comunidad - comprometidos en la continuación de las acciones en desarrollo..*
- A.4 *Promover un evento internacional para presentar y discutir los resultados y aportes del Proyecto para la conservación y el medio ambiente, con el apoyo de PNUD y las agencias y convenciones del sistema (PNUMA, FAO, Convenciones DB y CC) y de proyectos de la cooperación internacional (i.e., Euroclima, Horizon de la UE, UICN, y otros.*

B. Para una conclusión y cierre eficiente a corto plazo

- B.1 *Coordinar y optimizar el uso de los recursos remanentes con una programación administrativa por PNUD-FMAM, priorizando la conclusión de actividades clave, asegurando compromisos que puedan atenderse hasta el cierre financiero.*

C Para asegurar la eficacia e impacto de las acciones a largo plazo

- C.1 Proponer y procurar la inclusión de actividades de seguimiento y apoyo a los logros del Proyecto, a través de proyectos afines, en curso o en preparación, y en los presupuestos sectoriales actuales y futuros, de manera sistemática y orgánica*
- C.2 Elaborar una estrategia y vías de coordinación para incluir el enfoque de paisaje en instrumentos clave de planificación nacional (p.ej., esquema nacional de ordenamiento territorial de los macizos, plan del sistema nacional de áreas protegidas, normativas derivadas, planes de extensión rural).*

D. Para la sostenibilidad de los resultados en las áreas de intervención

- D.1 Promover y realizar estudios e investigaciones académicas, derivadas del Proyecto, sobre los impactos locales del cambio climático a escala de los territorios y ecosistemas del país, con atención a los desplazamientos de especies, alteraciones de hábitat, cambios en las relaciones interespecíficas o de roles clave de especies en los ecosistemas, y de influencias antrópicas que pueden afectar indirectamente la preservación de los servicios o bienes que producen.*
- D.2 Para apoyar la sostenibilidad social y financiera de los resultados del Proyecto, evaluar la viabilidad de aplicación a fondos nacionales y extranjeros para continuar monitoreando y ampliando la implementación de las REDS, como el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), FONADEF, Fondo para el manejo de suelo; o incorporando las metodologías y las buenas prácticas del Proyecto en otros análogos existentes.*

E. Para optimizar los enfoques de género e interculturalidad.

- E.1 Promover e impulsar en los proyectos ambientales en el país, en especial en zonas montañosas, la transversalización de género y el empoderamiento de las mujeres, que en el Proyecto estuvo poco visibilizada, a pesar de sus acciones favorables al enfoque y sus efectos positivos. Más allá de la cuantificación de mujeres participantes o beneficiarias, se requiere capitalizar el concepto con capacitación, transferencia de tecnología, y afianzamiento de la autoconfianza en la conducción de actividades familiares.*

F. Para el escalamiento y replicabilidad del Proyecto

- F.1 Continuar actualizando la cartografía elaborada en las REDS, y extender su uso hacia nuevas REDS y AP, sobre la base de estructuras homogéneas que permitan posteriores análisis comparativos, que faciliten la gestión y manejo de la conservación. De igual forma, ampliar a otras áreas los diagnósticos y las aplicaciones para la gestión de información espacial y la protección de datos geoespaciales resultantes del Proyecto; así como la formación de especialistas y usuarios*
- F.2 Promover la aprobación e implementación de la nueva Ley de Medio Ambiente, que incluye conceptos innovadores a aplicar en el país y validados en el Proyecto, como el de corredores biológicos, junto a otros criterios de conectividad y paisaje. En este sentido, la función catalizadora del Proyecto se extiende a nuevos marcos regulatorios sobre el desarrollo local, beneficiado por corredores biológicos bien gestionados, que suman al desarrollo sostenible del territorio*
- F.3 Replicar la experiencia exitosa de las Fincas Escuelas como un mecanismo de extensión de alcance social, familiar y productivo, en otras áreas del territorio nacional, y como práctica integrada a los sistemas de educación nacional.*
- F.4 Dado el contexto en Cuba con respecto a la importación de equipos tecnológicos, el riesgo operativo relacionado a la adquisición de dichos equipos debe ser cuidadosamente considerado y mitigado desde el principio (incluso en el diseño del proyecto). Se debe procurar consultoría de apoyo en los procesos de adquisiciones; actualizar de forma sistemática los planes de licitaciones; y realizar un seguimiento constante, para detectar y/o identificar posibles atrasos en las adquisiciones*

5.3. Lecciones aprendidas

La experiencia de ejecución del Proyecto deja numerosas lecciones aprendidas que deben sistematizarse y documentarse en el tiempo que queda de ejecución; asimismo, la elaboración de una estrategia de salida – ya en planeamiento en el seno de la UMP – requiere apoyo inmediato y seguimiento por el Comité Directivo y gestión adecuada de los recursos, incluyendo las transferencias de partidas y cambios de prioridades que sean necesarios. Las principales lecciones se resumen en lo siguiente:

- Es fundamental la gestión coherente entre diferentes actores (gobierno, academia, sector no estatal, productores, investigadores, tomadores de decisiones, comunidades), para lo cual ha habido un amplio plan de capacitación y articulación; desde la escala local a la nacional.
- Es altamente recomendable aplicar elementos innovadores en la forma de gestionar la conservación en lugares clave, aún si no se tiene una AP establecida.

- Los resultados alcanzados por el Proyecto, desde el desde el punto de vista metodológico y práctico, subrayan la importancia del enfoque de paisaje en los procesos y la gestión de la conservación de ecosistemas, más allá del alcance espacial de las áreas protegidas. El tener en cuenta la población a beneficiar, sus sistemas de vida, sus particularidades en el uso del suelo y recursos, y los tipos e infraestructura de asentamiento, condiciona y facilita la conservación y conectividad de la diversidad biológica.
- Es importante y aleccionador Incorporar los resultados y las buenas prácticas de proyectos como ‘Conectando Paisajes’, en los marcos normativos y legales, y en los gobiernos locales, para que sean verdaderamente implementados, evaluados y monitoreados, y se incorporen dentro de las estrategias y los planes de desarrollo territoriales.
- En la ejecución financiera se debe poner atención a los mecanismos que monitorearán y vigilar la ejecución de los fondos de cofinanciación, en especial si son fondos gubernamentales que provienen de presupuestos anuales.
- La gestión de proyectos y la distribución de recursos debe tener presencia y anclaje permanente en las zonas de intervención. Es necesario un trabajo de conjunto participativo, interdisciplinario e integrado para cambiar paradigmas y alcanzar la sostenibilidad.
- Es importante sumar voluntades y comprometer a los interesados y beneficiarios de un proyecto, desde los niños y jóvenes hasta los adultos mayores, través de la educación ambiental; y llevar estos esfuerzos hasta los lugares más remotos, como pueden ser las zonas montañosas.
- Es crucial el establecimiento de vínculos entre y con la academia, los productores, investigadores, y funcionarios del gobierno; así como con los privados que forman parte de un paisaje sujeto a un proyecto.
- El diseño de los proyectos debe ser flexible, en el sentido de prever, permitir, y facilitar cambios y medidas adaptativas a situaciones emergentes; en especial cuando abarca un período largo de ejecución, y contiene enfoques experimentales o complejos.

-----000-----

6. ANEXOS

ANEXO A. Matriz de progreso hacia el objetivo y los resultados previstos

Objetivo: La biodiversidad se encuentra efectivamente protegida de las amenazas actuales y futuras en el conjunto de los paisajes de montaña, desde las zonas bajas (piedemonte) hasta las cumbres.					
Indicadores	Línea de Base	Meta de Fin de Proyecto	Logros al Fin del Proyecto según ET	Comentarios de la ET	Calif.
O1 Área de Tipos Mayores de vegetación en los 4 REDS.	<u>Guaniguanico</u>	No hay pérdida neta de ningún tipo de vegetación importante	La línea de base se mantiene en las cuatro REDS, con un aumento del número de hectáreas respecto al inicio del Proyecto en las plantaciones de regeneración natural y en las plantaciones establecidas.	El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada durante el período del Proyecto, al haberse incrementado las áreas de Tipos Mayores de vegetación en los 4 REDS. De los 37 tipos de vegetación identificadas a trabajar en la línea base de los 4 REDS, el 70% (26 tipos) sobrepasaron la cantidad de ha. comprometidas, y se incorporaron además en el macizo de Guamuhaya dos tipos de vegetación (<i>Planted broadleaved (Pt-Lsp)</i> y <i>Pine plantation (Pt-Pino)</i>) que no estaban declaradas a inicios del Proyecto. El resto de las especies mantuvieron la cantidad de ha. registradas al inicio.	4
	Cuabal (Cb) 1,569.40 ha				
	Holm oak forest 6,734.73 ha				
	Pine grove 52,162.40 ha				
	Semideciduous on acid soil 33,094.92 ha				
	Semideciduous on limestone 63,232.55 ha				
	Xerophyll mogote complex 27,315.86 ha				
	Planted broadleaved (Pt-Lsp) 9,740.76 ha				
	Pine plantation 67,903.36 ha				
	<u>Guamuhaya</u>				
	Scrubland (Chr) 1,299.99 ha				
	Pine grove 105.53 ha				
	Mountain rainforest 10,646.55 ha				
	Semideciduous on acid soil 41,436.31 ha				
	Semideciduous on limestone 35,600.36 ha				
	Xerophyll mogote complex 2,930.32 ha				
	<u>Bamburanao</u>				
	Cuabal (Cb) 86.29 ha				
	Mangrove forest 862.20 ha				
	Pine grove 44.60 ha				
Semideciduous on acid soil 1.87 ha					
Semideciduous on limestone 18,783.04 ha					
Semideciduous on soil with poor drainage 814.50 ha					
			<u>Guaniguanico:</u> Cuabal (Cb) 1,569.40 ha Holm oak forest (En) 6,734.73 ha Pine grove (Pn) 52,857.30 ha Semideciduous on acid soil (Scf/c) 33,402.00 ha Semideciduous on limestone (Scf/c) 63,663.68 ha Xerophyll mogote complex (Xm) 27,315.90 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 11,111.93 ha Pine plantation (Pt-Pino) 75,239.82 ha <u>Guamuhaya:</u> Scrubland (Chr) 1,300.00 ha Pine grove (Pn) 105.53 ha Mountain rainforest (Pvs-m) 10,646.60 ha Semideciduous on acid soil (Scf/a) 41,892.60 ha Semideciduous on limestone (Scf/c) 36,396.60 ha Xerophyll mogote complex(Xm) 2,930.32 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 2,291.90 ha Pine plantation (Pt-Pino) 1,769.40 ha <u>Bamburanao:</u> Cuabal (Cb) 86.30 ha Mangrove forest (Mg) 862.20 ha		

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

	<p>Xerophyll mogote complex 354.87 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 353.38 ha Pine plantation 516.98 ha</p> <p><u>Nipe Sagua Baracoa</u></p> <p>Cuabal (Cb) 2,492.06 ha Scrubland (Chr) 28,495.31 ha Mangrove forest 716.56 ha Coastal marshy tropical forest 943.67 ha Pine grove 52,456.50 ha Pluvivilva rainforest 28,922.30 ha Mountain rainforest 100,698.07 ha Semideciduous on acid soil 112,721.11 ha Semideciduous on limestone 37,832.30 ha Semideciduous on soil with poor drainage 60.79 ha Xerophyll mogote complex 23,781.61 ha Xerófilo de(Xt) 20,168.16 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 7,365.31 ha Pine plantation 20,501.71 ha</p>		<p>Pine grove (Pn) 44.60 ha Semideciduous on acid soil (Scf/a) 31.90 ha Semideciduous on limestone (Scf/c) 19,051.00 ha Semideciduous on soil with poor drainage (Scf/md) 814.50 ha Xerophyll mogote complex (Xm) 354.90 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 689.20 ha Pine plantation (Pt-Pino) 551.20 ha</p> <p><u>Nipe Sagua Baracoa</u></p> <p>Cuabal (Cb) 2,492.10 ha Scrubland (Chr) 28,495.30 ha Mangrove forest (Mg) 716.60 ha Coastal marshy tropical forest (Mc) 943.70 ha Pine grove (Pn) 53,137.50 ha Pluvivilva Rainforest (Pvs) 28,922.30 ha Mountain rainforest (Pvs-m) 100,698.10 ha Semideciduous on acid soil (Scf/a) 113,734.90 ha Semideciduous on limestone (Scf/c) 37,971.80 ha Semideciduous on soil with poor drainage (Scf/md) 60.80 ha Xerophyll mogote complex (Xm) 23,781.60 ha Xerophyll (Xt) 20,168.20 ha Planted broadleaved (Pt-Lsp) 10,308.94 ha Pine plantation (Pt-Pino) 21,838.70 ha</p>		
<p>O.2 Índices de integridad del ecosistema en 6 de las AP (cubriendo 155,559 ha) de importancia como refugios en zonas prioritarias de conectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mil Cumbres: 2.45 (14,059.0 ha) • RB Sierra del Rosario: 2.55 (24,504.0 ha) • Jobo Rosado: 3.0 (4,181.0 ha) • Lomas de Banao: 2.98 (6,091.0 ha) • Topes de Collantes: 1.98 (20,135.0 ha) • Pico Cristal: 2.01 (18,540.0 ha) • Alejandro de Humboldt: 1.75 (68,430 ha) 	<p>Los índices se mantienen estables gracias a la mayor eficacia de la gestión de las AP y a la lucha contra las amenazas externas que las afectan</p>	<p>Completado el análisis de los Índices de Integridad Ecológica (IIE) en las 7 AP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mil Cumbres 3.08 • Jobo Rosado 3.93 • Topes de Collantes 3.16 • Pico Cristal 3.37 • Sierra del Rosario: 3,15 • Lomas de Banao: 2,88 • Alejandro de Humboldt: 3,12 <p>El objetivo final se ha cumplido, como resultado de la mejora de la gestión efectiva dentro de las áreas protegidas, en lo que respecta al monitoreo y manejo de los recursos, especialmente los objetivos de conservación; lo cual valida que los</p>	<p>El objetivo fue alcanzado con éxito. Los índices de integridad ecológica en las AP evaluadas han aumentado, a excepción de la RE Lomas de Banao, donde el índice disminuyó ligeramente en relación a la línea base, pero la calificación se mantuvo en el rango de ‘Bueno’.</p> <p>Se obtuvo resultados adicionales en el cumplimiento del objetivo, que, desde el punto de vista metodológico, comunicativo e investigativo, validan los resultados alcanzados.</p>	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

dentro de los REDS.			<p>indicadores, metodologías y procedimientos de monitoreo propuestos son sencillos, prácticos y factibles de realizar por el personal de las AP. Se propone su incorporación en la gestión de las AP. Los atributos ecológicos clave y los indicadores de cada objeto de conservación fueron actualizados en todas las AP seleccionadas, recomendando la inclusión de esta metodología en el programa de Monitoreo de la Diversidad Biológica y en los planes de manejo de estas AP.</p> <p>Este resultado también fortaleció la cooperación Sur-Sur entre el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Cuba y el Ministerio de Ambiente (Mi Ambiente) de Panamá. Se elaboró un manual para la Evaluación de la Integridad Ecológica en Áreas Protegidas de Cuba: primeras experiencias en ecosistemas de montaña (proceso de edición y diseño).</p>		
0.3 Índices de diversidad y abundancia de especies en las áreas priorizadas para la conectividad de las 4 REDS, con enfoque en grupos meta (funcional o taxonómico)	<p>Las listas de especies y las abundancias se recopilarán mediante muestreo una vez que se defina la metodología detallada en el año 1 (ya existen listas de especies para los refugios principales en las 4 REDS</p>	<p>Se observan 15 nuevas especies en zonas clave de conectividad de cada macizo durante la vida del Proyecto.</p>	<p>El indicador fue completado desde el PIR 2020. Índice de riqueza de especies (S) REDS Guaniguanico: 137 REDS Guamuhaia: 139 REDS Bamburanao: 168 REDS Nipe-Sagua-Baracoa: 170</p> <p>Se recopiló datos ecológicos sobre distribución, alimentación, depredadores, formaciones vegetales, relieve y tipo de suelo donde viven; junto a datos de vulnerabilidad y principales causas que amenazan a sus poblaciones. Lo anterior dio como resultado:</p> <p>a) propuestas de medidas de conservación, protocolos de seguimiento, acciones de educación ambiental para sensibilizar y aumentar el conocimiento de la población local sobre su biología;</p> <p>b) mapas de riqueza potencial de especies dentro de cada unidad de paisaje para cada REDS. Ello</p>	<p>El objetivo fue alcanzado con éxito, dos años antes del cierre del Proyecto, lo que se evidencia en el PIR de 2020.</p> <p>Los índices diversidad y abundancia de especies en las áreas priorizadas para la conectividad de las 4 REDS muestran valores muy favorables; y, además se realizaron otras acciones y productos que contribuyen a mantener e incrementar los valores de los índices de riqueza de especies alcanzados.</p>	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

			<p>permitió identificar los sitios con mayor biodiversidad en los corredores biológicos, los cuales se definieron como prioritarios para la conservación y se incorporaron al plan de acción de los corredores biológicos con acciones para mantener los servicios ecosistémicos que proporcionan;</p> <p>c) completamiento del análisis de la conectividad desde la cima de la montaña hasta la costa en la cuenca del río Cabagán, Sancti Spíritus. Dicho resultado evidenció la adecuada calidad del agua para el baño en la playa, así como la disponibilidad de nutrientes y materia orgánica esenciales para el desarrollo de la fauna marina costera; lo cual indica que la despulpadora ecológica de café instalada por el Proyecto en Cuatro Vientos, redujo el vertido de residuos de producción al río, e incrementó la conciencia de los habitantes de no arrojar basura al mismo, gracias a la labor de educación ambiental realizada por el Proyecto.</p>		
<p>0.4 Ancho acumulado en las franjas no forestales que separan fragmentos de hábitats mejor conservados en las zonas priorizadas para conectividad.</p>	<p>Índice Bosques Fragmentación / Conectividad Índice de Redes</p> <p>REDS / Fragmentación / Conectividad</p> <p><u>Guaniguanico</u> / 48% / 52%</p> <p><u>Bamburanao</u> / 68% / 32%</p> <p><u>Guamuhaya</u> / 46% / 54%</p> <p><u>NSB</u> / 41% / 59%</p>	<p>Reducción de las lagunas no forestales, facilitando el movimiento de las especies entre los refugios de hábitat (objetivos a definir en la PY1)</p>	<p>Al final del Proyecto se evidenció un aumento de las hectáreas de bosque, y por tanto una disminución de la fragmentación en la matriz de cada REDS, y el aumento de la conectividad del paisaje. Ello fue posible, debido a la aplicación de buenas prácticas, y el trabajo de las fincas y empresas agroforestales que aseguró el crecimiento de los parches de vegetación, con un buen desarrollo estructural de los bosques; incrementándose la conectividad, y manteniéndose una alta composición de especies nativas.</p> <p>El estado de fragmentación y conectividad alcanzado fue el siguiente: REDS Frag. / Conec.. <u>Guaniguanico</u> 79,50 % / 83,84% <u>Guamuhaya</u> 73,81 % / 85,92% <u>Bamburanao</u> 75,60 % / 70,20 %.</p>	<p>El objetivo fue alcanzado. Se considera un resultado innovador, ya que consigue afinar el nivel de detalle y precisión de los nuevos programas y bases aeroespaciales, lo cual es un elemento de gran importancia en el análisis y monitoreo de la fragmentación, la conectividad del paisaje y el mantenimiento de los corredores en general.</p> <p>Se recomienda que las nuevas prácticas y herramientas implementadas, sean tenidas en cuenta para la sostenibilidad en la planificación en las áreas de conectividad priorizadas; así como en futuros análisis de fragmentación de</p>	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

			<p><u>Nipe-Sagua-Baracoa</u> 82,33 % / 80,74%</p> <p>Siguiendo las recomendaciones de la ETM, fue adoptada de forma positiva, una nueva metodología, diferente a la inicialmente propuesta, que permitió cálculos más precisos de la fragmentación, según la propuesta de Vogt et al. (2022), lo que permitió aumentar la resolución espacial de las imágenes a 15 m por píxel. Como resultado se actualizaron las herramientas de análisis de fragmentación y conectividad en las áreas priorizadas.</p> <p>Se elaboró mapas de conectividad del paisaje forestal con propuestas de puentes de conectividad entre las zonas núcleo, donde se concentran las principales formaciones de vegetación forestal. Estos han mostrado una reducción de las distancias entre los bloques de vegetación, corroborando una vez más el cumplimiento del objetivo propuesto.</p>	hábitats, incluso fuera de las REDS intervenidas.	
Resultado 1: Marco sistémico de gestión del paisaje.					
Indicadores	Línea de Base	Meta de Fin de Proyecto	Logros al Fin del Proyecto según ET	Comentarios de la ET	Calif.
<p>1.1 Área en la REDS objetivo que está cubierta por planes ambientales de uso del suelo que incorporan consideraciones de conectividad biológica y</p>	<p>Toda la zona del Proyecto está cubierta por la planificación del uso de la tierra del INOTU, en la que se abordan las cuestiones medioambientales básicas.</p> <p>La planificación medioambiental del uso del suelo sólo se ha llevado a cabo en el municipio de Yaguajay (Bamburanao), a escala 1:100.000</p>	<p>Superficie cubierta por los planes medioambientales de uso del suelo a escala 1:250.000:</p> <p><u>Guaniguanico</u> <u>375.50ha</u> <u>Bamburanao</u> <u>78.216ha (1: 100.000)</u> <u>Guamuhaya</u> <u>157.600ha</u> <u>NSB</u> 807.600ha.</p>	<p>Desde el PIR de 2019, se han completado los planes de ordenamiento territorial ambiental a escala 1:250.000 en las cuatro REDS.</p> <p>Se concluyó el plan de gestión del corredor piloto Sierra del Rosario Mil Cumbres, y está en fase de finalización los otros planes de los corredores restantes.</p> <p>Está previsto concluir las propuestas de ordenamiento ambiental del territorio a escala 1:50.000 en las cuatro REDS antes que finalice el Proyecto, con la aprobación de los gobiernos locales.</p>	<p>Se espera lograr la meta en los plazos esperados. Se alcanzó la totalidad superficie cubierta propuesta por los planes medioambientales de uso del suelo a escala 1:250.000. Sin embargo, en relación a los planes medioambientales de uso del suelo a escala 1:50.000, solo se concluyó el del corredor piloto Sierra del Rosario Mil Cumbres.</p> <p>El resto de los corredores, en consulta con la coordinadora del Proyecto, están finalizando sus propuestas y</p>	<p>3</p>

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

resiliencia del ecosistema.		Superficie también cubierta por los planes medioambientales de uso del suelo a escala 1:50.000: <u>Guaniguanico</u> 81.500ha <u>Bamburanao</u> 24.152ha <u>Guamuhaya</u> 24.540 ha <u>NSB</u> 86.703ha.		deben concluir sus planes de gestión antes del cierre del Proyecto.	
1.2 Número de instituciones en cada macizo (IES, CNAP, delegaciones territoriales de INOTU, INAF, IGT, INRH, Cuerpo de Guardabosques, DNF, SEF, delegaciones del CITMA, autoridades locales y ONG) que coordinan e integran efectivamente actividades con miras al enfoque de paisaje, específicamente con	Puntuación media de cada factor (de 10 instituciones en Guaniguanico, Guamuhaya y Bamburanao, y 11 en NSB) Factores (i) - (iv) Macizos: Factores (i) - (iv) Macizos: I / II / III / IV / Av. (i) 1 / 2 / 2 / 2 / 1.75 (ii) 2 / 2 / 1 / 1 / 1.5 (iii) 1 / 1 / 1 / 1 / 1 (iv) 1 / 2 / 1 / 1 / 1.25 Macizos: I = Guaniguanico II = Guamuhaya III = Bamburanao IV = Nipe-Sagua-Baracoa	Valoración media por macizo (por factor) (i) 2.75 (ii) 2.5 (iii) 2 (iv) 2.25	En el PIR 2019 se propuso eliminar este indicador, con base en la recomendación de la ETM y del equipo del Proyecto, la que fue aprobado por el Comité Directivo Nacional; sin embargo, continuó apareciendo en la plataforma. En consecuencia, no se midió el progreso a través de la tarjeta de puntuación. No obstante, al final del Proyecto se ha fortalecido y aumentado la integración entre las instituciones, con nuevos métodos de trabajo (desarrollados como respuesta de gestión a las limitaciones en el contexto del COVID-19), tales como nuevos mecanismos de comunicación, equipos de trabajo en composición reducida difundiendo información y conocimiento, aumento de las capacidades locales para asumir nuevos roles en la investigación, uso óptimo de los medios informáticos y espacios virtuales de comunicación. La mayor fortaleza radica en la integración de los Equipos Técnicos Locales conformados por representantes de todas las organizaciones territoriales y la articulación con la Coordinación del Proyecto en todos los niveles y entidades.	A pesar de ser un indicador que se recomendó eliminar, el objetivo fue alcanzado con éxito, ya que se produjo un aumento considerable de la integración y las sinergias interinstitucionales, desde la perspectiva del enfoque paisajístico. Lo anterior es el resultado de varios años de intenso trabajo, superando la meta propuesta, y quedando establecidas las relaciones entre instituciones para futuras acciones, incluso concluido el Proyecto. Cabe resaltar que las relaciones no solo se establecieron con instituciones estatales, sino que se evidencia un alto grado de sinergia y compromisos con actores comunitarios, locales y del sector no estatal, en especial cooperativas..	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

<p>relación a los siguientes factores: (i) Facilitando y compartiendo acceso a la información; (ii) Monitoreo de actividades; (iii) Investigación; y (iv) Cumplimiento legal.</p>			<p>Factores Macizos I II III IV Av. (i) 3 3 3 3 3 (ii) 3 3 3 2 2.75 (iii) 2 2 2 2 2 (iv) 3 2 3 2 2.5</p>		
<p>1.3 Incremento de inversiones con un enfoque de paisaje forestal.</p>	<p>No hay información sobre la inversión medioambiental actual en el Plan Nacional de Economía que promueva, específicamente, el enfoque paisajístico.</p>	<p>Aumento de al menos un 10% de las inversiones medioambientales que promueven el enfoque paisajístico (la línea de base y el objetivo se determinarán en la PY2)</p>	<p>Este indicador se reporta como el incremento de hectáreas realizado por las inversiones con enfoque de paisaje en la silvicultura y los gastos de esta inversión¹². Durante el Proyecto, se realizaron gastos de inversión para la protección del medio ambiente, con un enfoque paisajístico, en los indicadores de biodiversidad y protección del paisaje. En la protección de los recursos forestales se indicaron como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protección de recursos forestales en medidas contra incendios por un monto de 10 304.23 miles de pesos, equivalente a 429.342 miles de pesos en USD. - Reforestación y tratamiento silvícola como regeneración natural con 41,344.95 miles de pesos, equivalentes a 1,344.95 miles de pesos en USD, de los cuales la forestación de la franja protectora de cuerpos de agua y arroyos con un monto de 1,971.70 miles de pesos, equivalentes a 82.154 miles de pesos en USD. 	<p>El objetivo fue alcanzado, si se mide en función del incremento de ha. realizado por las inversiones con enfoque de paisaje en la silvicultura, y los gastos de esta inversión.</p> <p>No obstante, se debe incrementar la planificación de las inversiones ambientales por parte de la autoridad correspondiente, de acuerdo a su comportamiento en cada REDS.</p>	<p>4</p>

¹² La Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) define los Gastos de Inversión en Protección Ambiental como los "gastos financieros, materiales y de recursos humanos con el fin de obtener mayores beneficios para el medio ambiente" (ONEI, 2021).

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

			<p>- Reconstrucción de bosques con 6,337.73 miles de pesos, equivalentes a 264.072 miles de pesos en USD.</p> <p>Además, en el rubro de Otras actividades</p> <p>- Actividades y medidas administrativas de formación, información y educación orientadas a la protección de la biodiversidad, los ecosistemas, los hábitats y los paisajes recogidos como acciones formativas con un importe de 288,08 miles de pesos, equivalente a 12,00 miles de pesos en USD.</p> <p>El gasto total de las inversiones ambientales con enfoque de paisaje es de 58,274.99 miles de pesos, equivalentes a 2,428.124 miles de pesos en USD. La reconstrucción de bosques manifestó una permanencia desde el 2019 en Pinar del Río, las provincias de Nipe - Sagua - Baracoa y el territorio en Guamuhaya de la provincia de Sancti Spíritus. Las inversiones ambientales en acciones de capacitación tuvieron la menor incidencia dada la necesidad y el entendimiento alcanzado en cada territorio, destacándose las provincias de Pinar del Río, Cienfuegos y Santiago de Cuba.</p>		
Resultado 2: Gestión efectiva para las AP centrales en el contexto del Paisaje como un todo.					
Indicadores	Línea de Base	Meta de Fin de Proyecto	Logros al Fin del Proyecto según ET	Comentarios de la ET	Calif.
2.1 Puntaje promedio METT de las AP declaradas objetivo en las zonas de conectividad prioritaria entre	<p><u>Guaniguanico</u> 60.9</p> <p><u>Bamburanao</u> 59.0</p> <p><u>Guamuhaya</u> 91.5</p> <p><u>NSB</u> 60.5</p> <p><u>Prom. Total</u> 63.8</p>	<p><u>Guaniguanico</u> 74.3</p> <p><u>Bamburanao</u> 88.0</p> <p><u>Guamuhaya</u> 95.0</p> <p><u>NSB</u> 82.2</p> <p><u>Prom. Total</u> 81.1</p> <p>Las preguntas 21, 21, 24 y 25 para todas las AP deben tener una puntuación de al menos 2</p>	<p>Se completó la evaluación de la eficacia de la gestión del METT en todas las REDS, con un sobrecumplimiento de la meta propuesta.</p> <p><u>Guaniguanico</u> 88,29</p> <p><u>Bamburanao</u> 97,00</p> <p><u>Guamuhaya</u> 96,00</p> <p><u>NSB</u> 82,75</p> <p><u>Prom. Total</u> 91,01</p>	El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada, con un puntaje de 10 puntos por encima de lo comprometido.	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

<p>las AP existentes como núcleos de refugio.</p>			<p>En todas las AP, los indicadores 21 y 24 obtuvieron entre 5 y 6 (máximo) puntos en la evaluación, mientras que el indicador 25 fue evaluado entre 2 y 3 (máximo). El aumento en la valoración de cada una de estas áreas se debe principalmente a un mejor trabajo con las comunidades y círculos escolares de interés, con un aumento de su participación en la gestión del AP; al mejoramiento de los caminos de acceso a las AP, al rescate de especies de flora y aves forestales en peligro de extinción, la eliminación de plantas invasoras; así como a la capacitación del personal y difusión de los valores de las AP a nivel local y nacional.</p>		
<p>2.2 Área de nuevas AP declaradas en zonas de conectividad prioritaria, que facilitan la conectividad biológica entre núcleos de refugio de AP existentes.</p>	<p>0</p>	<p>8, que cubren 13.812ha</p>	<p>El indicador ha superado la meta final. Fueron aprobadas 5 AP por el Consejo de Ministros, para un total de 9 nuevas AP que abarcan 24.871,35 ha en zonas de conectividad, un AP más de lo comprometido. El indicador quedó de la siguiente manera:</p> <p><u>Guaniguanico</u> END Mogote Soroa (75.45 ha) RE Sierra de la Güira (2, 065 ha)</p> <p><u>Bamburanao</u> END Lomas Las Tasajeras (141.9 ha) END Lomas de la Canoa-Cueva La Chucha (1, 920 ha)</p> <p><u>Guamuhaya</u> PNP Habanilla, (1, 735 ha) RE Pico San Juan (2, 945) ha) END Martin Infierno Cave (430 ha)</p> <p><u>Nipe-Sagua-Baracoa</u> END Maisí Caleta (10, 782 ha) PNP Maisí Yumurí (4, 777 ha)</p>	<p>El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada. El Proyecto trabajó en un total de 28 AP, 9 de ellas fueron de nueva aprobación, de las cuales solo 8 estaban comprometidas como meta final.</p> <p>Dentro de los macizos existían 15 sitios con posibilidades de ser aprobados en algunas de las categorías de AP, pero que no tenían que ser aprobados durante la implementación del Proyecto. No obstante, se sugiere que, en futuras aprobaciones, se tenga en cuenta la perspectiva de enfoque de paisaje integrado y las buenas prácticas derivadas del Proyecto.</p>	<p>4</p>

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

			Se observa un aumento del número de hectáreas cubiertas por las nuevas AP , teniendo en cuenta el tamaño y la importancia de las unidades de paisaje en el territorio.		
2.3 Promedio de puntaje METT de nuevas AP a ser establecidas en áreas de conectividad prioritaria.	<p><u>Guaniguanico</u> 7.0 <u>Bamburanao</u> 5.0 <u>Guamuhaya</u> 3 0.0 <u>NSB</u> 7.0</p> <p><u>Total</u> 12.0</p>	<p><u>Guaniguanico</u> 62.0 <u>Bamburanao</u> 75.0 <u>Guamuhaya</u> 81.0 NSB 79.0 <i>Total</i> 74.0</p> <p>Las preguntas 21, 21, 24 y 25 para todas las AP deben tener una puntuación de 2 o 3</p>	<p>Se logró la evaluación final de las METT en las 9 nuevas AP. La meta propuesta se alcanzó en todas las REDS. <u>Guaniguanico</u> 86,0 <u>Bamburanao</u> 75,5 <u>Guamuhaya</u> 89,3 NSB 80,5 Total 82,83</p> <p>Los resultados pudieron ser alcanzados tras la aprobación de las nuevas AP por parte de la autoridad correspondiente. Barreras relacionadas con el equipamiento, mantenimiento de equipos, instalaciones a visitantes y operaciones de turismo comercial que impedían el aumento de los valores de los indicadores 1, 2, 4, 7, 13 a 19, 21 y 29 desaparecieron.</p> <p>Con el apoyo del Proyecto, las AP obtuvieron los recursos materiales necesarios para una gestión eficaz, incrementó la cantidad de personal y se establecieron vínculos con otras AP dentro de la REDS para la preparación de los planes de gestión de todas las AP aprobadas, que están en proceso de revisión y aprobación.</p> <p>En los planes de gestión de las AP, el concepto de conectividad del paisaje se incorporó al programa de gestión de los recursos naturales a través de diversas actividades para los próximos 5 años. Se realizaron actividades de educación ambiental en todas las AP para celebrar las fechas ambientales, con la participación de las comunidades locales, y se mejoraron los centros de visitantes y la señalización en las nuevas AP.</p>	<p>El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada en todas las REDS, con un puntaje de 8 puntos por encima de lo total acordado; además de realizarse la evaluación final de las METT a la novena AP aprobada, que no estaba comprometida inicialmente en el Proyecto.</p> <p>Se cuenta con elementos favorables para dar una continuidad a lo alcanzado, dada las capacitaciones realizadas a especialistas en la temática educación ambiental, y de manejo de AP y corredores biológicos; las sinergias con otras AP, la incorporación del concepto de conectividad del paisaje en los planes de gestión de las AP, vinculado al programa de gestión de recursos naturales a través de diversas actividades para los próximos 5 años.</p>	4

			Además, se construyeron puntos de vigilancia en coordinación con el Cuerpo de Guardabosques, y se capacitó a dos especialistas en manejo de AP y corredores biológicos en Costa Rica.		
Resultado 3: Sistemas de producción compatibles con la conservación en ecosistemas de montaña amenazados, y en corredores de conservación que conducen hacia la costa.					
Indicadores	Línea de Base	Meta de Fin de Proyecto	Logros al Fin del Proyecto según ET	Comentarios de la ET	Calif.
3.1 Área de (i) plantaciones forestales y de (ii) cinturones de protección del agua; y, (iii) conectividad forestal enriquecida.	385,684 ha	<ul style="list-style-type: none"> - 19.560 ha de bosque establecido (de las cuales 10.840ha están en zonas de conectividad prioritarias) - 600 ha de bosques de cinturones de protección del agua en zonas de conectividad prioritarias. - 2.400 ha de bosques de conectividad enriquecida en zonas de conectividad prioritarias. 	<p>Se reporta la reforestación de 1,903,25 ha de bosque establecido. El avance acumulado asciende a 20,440,7 ha, todas en las zonas de conectividad prioritizadas, alcanzando una cobertura superior a la meta prevista.</p> <p>En las franjas de protección de agua en zonas de conectividad, se logró un total acumulado de 581,50 ha, lo que representa el 97% de la meta final. Está previsto que a finales de 2022 se reforesten las 18,5 hectáreas restantes para alcanzar el objetivo final.</p> <p>En las zonas de conectividad para la gestión de la regeneración natural se han identificado 690,20 hectáreas, para un total de 2.974,74 hectáreas, superando la meta propuesta.</p>	El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada en los tres componentes analizados: plantaciones forestales y de cinturones de protección del agua; y, conectividad forestal enriquecida. La información total se conocerá al cierre del año.	4
3.2 Área de fincas agroforestales y de espacios silvo-pastoriles que	<p>Este universo se determinó como línea de base para el Proyecto tras 10 Fincas Forestales Integrales (IFF)¹³ de REDS.</p> <p><u>Guaniguanico</u> 2,079.4 ha <u>Bamburanao</u> 328.2 ha</p>	- 1.600 ha de sistemas agroforestales diversos establecidos en 40 fincas forestales integrales existentes (10 por	La cantidad de ha. de sistemas agroforestales se corresponden con las 40 Fincas Agroforestales que cubren 4,453 ha de diversos sistemas agroforestales y 4,720 ha en sistemas silvopastoriles en las cuatro REDS. Desde el inicio del Proyecto, la cantidad de ha. estaba superada,	El objetivo fue alcanzado. Las 40 fincas agroforestales existentes (10 por área objetivo), y las 4.720 ha de sistemas silvopastoriles, mantuvieron la cantidad de ha. con el manejo agro-ecológico.	4

¹³ Actualmente se conocen por el nombre de Fincas Agroforestales

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

<p>incorporan medidas de manejo agro-ecológico.</p>	<p><u>Guamuhaya</u> 640.2 ha <u>NSB</u> 544.0 ha</p>	<p>área objetivo), y 4.720 ha de sistemas silvopastoriles diversos, promoviendo el hábitat y la conectividad (el número y el área objetivo de estos ubicados en zonas de conectividad priorizadas se determinará en el PY1)</p> <p>- 90.000 ha de sistemas agroforestales y silvopastoriles establecidos en la REDS que reproduzcan las prácticas demostradas en las granjas forestales integradas.</p>	<p>por lo que las acciones se concentraron en mantener la cantidad de ha. con el manejo agro-ecológico.</p> <p>La Caléndula (REDS Guaniguanico), Rincón Los Hondones (REDS Bamburanao) y El Ocho de Mella (N-S-B) recibieron el estatus de Fincas Escolares con Enfoque de Paisaje.</p> <p>Se capacitaron productores y se trabajó en la réplica de las buenas prácticas agroecológicas demostrativas; y se realizaron visitas de asesoría y seguimiento a las diferentes actividades, e intercambios de experiencias entre productores nacionales y extranjeros en el manejo de corredores biológicos y emprendimientos de encadenamiento productivo y desarrollo local.</p>		
<p>3.3 Mantenimiento de áreas diversas de café bajo sombra.</p>	<p>30.000 ha de café bajo sombra en las REDS objetivo</p>	<p>Mantenimiento de 30.000 ha de café cultivado a la sombra</p>	<p>Según datos del PIR 2022, se logró un total de 33.456,30 ha de café bajo sombra acumuladas en las áreas de intervención del Proyecto. Se mantiene el monitoreo de la sombra del café, utilizando las variables de temperatura, luminosidad, captura de carbono y diversificación de la producción, en 7 fincas sostenibles de la REDS N-S-B, con el objetivo de identificar la influencia de la sombra diversa en la productividad del café.</p>	<p>El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada.</p>	<p>4</p>

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

3.4 Aplicación de prácticas de producción limpia en unidades productivas de café y de porcinos, con énfasis en las localizadas en zonas de conectividad prioritarias.	<u>Guaniguanico</u> : 7 unidades de producción de café, de las cuales 2 son ecológicas <u>Guamuhaya</u> : 7 unidades de producción de café, de las cuales 4 son ecológicas	Unidades demostrativas con tecnologías limpias aplicadas en la producción de cerdos	Se cumplió con el indicador declarado, trabajando durante todo el periodo para mantener la meta del Proyecto, con las tres unidades demostrativas de café, en las REDS Guaniguanico, Guamuhaya y NSB. Además de las cinco unidades porcinas que mantienen realizando acciones de producción	El objetivo fue alcanzado en las tres unidades demostrativas de café con producción limpia, en las REDS Guaniguanico, Guamuhaya y NSB; y en las unidades de producción porcina con producción limpia en Bamburanao	4
	<u>Bamburanao</u> : 48 unidades de producción porcina sin producción limpia <u>NSB</u> : 149 unidades de producción de café, de las cuales 22 son ecológicas	y unidades de despulpado de café - <u>Guaniguanico</u> : 1 unidad de producción de café con producción limpia - <u>Guamuhaya</u> : 1 unidad de producción de café con producción limpia - <u>Bamburanao</u> : 5 de las 48 unidades de producción porcina con producción limpia, proporcionando gas de cocina que beneficia específicamente a 25 mujeres. - <u>NSB</u> : 1 unidad de producción de café con producción limpia.	limpia. 19 hogares de la comunidad de La Bomba se benefician del uso del biogás, para un total de 25 mujeres. Se ha conseguido un considerable ahorro en el consumo de energía y agua, así como la eliminación de contaminantes ambientales, contribuyendo así al proceso de producción limpia. La instalación de biodigestores en la REDS Bamburanao permite el uso de esta fuente de energía renovable para cocinar, evitando la contaminación ambiental de estos gases y ahorrando portadores de energía. Se eliminan los contaminantes sólidos, mejorando la calidad de vida de los habitantes.		
3.5 Número y área de incendios en las REDS objetivo.	Media anual para 2011-13: - <u>Guaniguanico</u> : 32 incendios/año (afectando 873ha en total, media de 28ha/evento) - <u>Guamuhaya</u> : 4,7 incendios/año (afectando a 11,8ha en total, 2,5ha/evento)	Media anual para fin de Proyecto: - <u>Guaniguanico</u> : 27 incendios/año, afectando a 785ha en total, con una media de 25ha/evento (reducción del 10% en la frecuencia y	Durante los años del Proyecto el promedio de incendios forestales se redujo, alcanzando valores muy por debajo de los identificados en la línea base. Se constata una disminución de más del 15% en relación con el objetivo final de los incendios forestales y el número de hectáreas afectadas. Lo anterior es resultado del trabajo realizado por el Cuerpo de Guardabosques (CGB) en conjunto con el Proyecto, mediante actividades de capacitación	El objetivo fue alcanzado y las metas sobrepasadas. Las cuatro REDS alcanzan la meta prevista en cuanto a número de incendios forestales y superficie afectada; e incluso lo reducen en un 15% en relación a lo planificado. La ET reconoce la labor del CGB, e insta a continuar con las actividades de	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Bamburanao</u>: 0,7 incendios/año (afectando a 0,83ha en total, 1,25ha/evento) - <u>NSB</u>: 20 incendios/año (que afectan a 1.554 ha en total, 76 ha/evento) 	<p>extensión del fuego/incendio)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Guamuhaya</u>: 3,2 incendios/año, afectando a 9,8ha en total, con una media de 2,0ha/evento (reducción del 15% en la frecuencia y extensión de los incendios) - <u>Bamburanao</u>: 0,6 incendios/año, afectando a 0,7 ha en total, con una media de 1,1 ha/evento (reducción del 15% en la frecuencia y extensión de los incendios) - <u>NSB</u>: 18 incendios/año, que afectan a 1.400 ha en total, con una media de 69 ha/evento (reducción del 10% en la frecuencia y extensión de los incendios). 	<p>y educación ambiental realizadas en diferentes escenarios, involucrando a niños de diferentes niveles educativos, en las comunidades y círculos de interés de las escuelas, productores, agricultores, especialistas y técnicos de las áreas protegidas y empresas del sector agropecuario.</p> <p>Ello demuestra que el CGB ha tenido éxito a través de los planes de vigilancia y protección en los circuitos del CGB, en apoyo al Sistema de Alerta Temprana (SAT) contra los incendios.</p> <p>Al final del Proyecto el promedio fue el siguiente:</p> <p><u>Guaniguanico</u>: 12,42 incendios forestales (347,34 ha afectadas).</p> <p><u>Guamuhaya</u>: 2,57 incendios forestales (14,47 ha afectadas)</p> <p><u>Bamburanao</u>: 0 incendios forestales (0,0 ha afectadas)</p> <p><u>NSB</u>: 13,57 incendios forestales (521,22 ha afectadas)</p>	<p>capacitación e involucramiento de las comunidades, sector estatal y no estatal, en aras de continuar disminuyendo la cantidad y el área de incendios forestales.</p>	
<p>3.6 Número de actividades ilegales registradas por unidad de tiempo de las patrullas del Cuerpo de</p>	<p>Número de actividades ilegales registradas por unidad de tiempo de las patrullas del Cuerpo de Guardabosques que afectan al medio ambiente en las zonas objetivo.</p> <p>Actividad ilegal registrada por las REDS (2015) <u>Guaniguanico</u>: 197 actividades ilegales de sanción</p>	<p>Reducción de al menos un 40% del número de actividades ilegales registradas por unidad de tiempo, lo que refleja la mejora de la eficacia del Cuerpo de</p>	<p>En relación con el objetivo final del Proyecto, el comportamiento ha sido el de reducir las ilegalidades en todas las REDS, en relación con el año anterior.</p> <p>En ello, es importante destacar las acciones de monitoreo y control, y el trabajo de educación ambiental realizado por el Cuerpo de Guardabosques. Este último con apoyo del</p>	<p>El objetivo fue alcanzado a pesar de las ilegalidades registradas. Se mantiene una labor de vigilancia.</p>	4

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

<p>Guardabosques, que afectan el ambiente en las áreas objetivo.</p>	<p><u>Guamuhaya:</u> 1,687 actividades ilegales de penalización. <u>Bamburanao:</u> 1,817 sanción actividades ilegales <u>N.S.B:</u> 3,324 actividades ilegales de penalización</p>	<p>Guardabosques, la mejora de la coordinación y las sinergias entre las instituciones y el aumento de la participación de las comunidades locales y sus organizaciones</p>	<p>Proyecto en actividades de educación ambiental, charlas y el importante trabajo realizado en las comunidades.</p>		
<p>3.7 Número de familias en las REDS que reciben un incentivo >25% por aplicar sistemas productivos amigables con el ambiente y que tienen acceso al programa de mejoramiento y conservación de suelos.</p>	<p>Las familias que trabajan en explotaciones forestales integrales sólo suelen recibir una compensación de alrededor del 10-15% de sus inversiones en sistemas de producción respetuosos con el medio ambiente.</p>	<p>40 familias (10 de ellas lideradas por mujeres) que trabajan en las 40 fincas forestales integrales a las que se dirigirá el Proyecto recuperan no menos del 30% de los gastos de la finca en los que incurren para la gestión del paisaje aumentando la cobertura forestal con especies autóctonas (los objetivos en las fincas afectadas por el efecto de replicación están por determinar)</p>	<p>Las 40 granjas han recuperado el 100% de sus gastos, y además han recibido una bonificación de hasta el 30% a través del Fondo de Desarrollo Forestal (FONADEF), con las diferentes acciones de reforestación y conservación realizadas anualmente.</p> <p>Estas explotaciones también han accedido a fondos de conservación de suelos. Todo ello revierte en beneficio de su producción.</p>	<p>El objetivo fue alcanzado de forma satisfactoria, y la totalidad de las familias recuperaron los ingresos por incentivos a través de las actividades financiadas por el FONADEF y la mejora del suelo.</p>	<p>4</p>
<p>3.8 Incremento de beneficiarios directos del Proyecto que son mujeres.</p>	<p>Línea de base a determinar en el momento de la puesta en marcha</p>	<p>Al menos el 40% de todos los beneficiarios del Proyecto (de los bienes y servicios proporcionados por los bosques, los sistemas agroforestales y los sistemas</p>	<p>El 59% de las mujeres reciben beneficios del Proyecto; tanto en capacitación, como en la entrega de recursos y en los incentivos disponibles para los mecanismos financieros del sector agrícola.</p> <p>Al aumentar su producción, las mujeres apoyaron el enfrentamiento a la COVID-19, aportando sus excedentes. Desempeñan un papel importante en la preservación de la biodiversidad y garantizan la soberanía y la seguridad alimentaria a partir de la</p>	<p>El objetivo fue alcanzado y la meta sobrepasada, en un 15 % de lo propuesto, siendo beneficiadas de forma directa un total de 689 mujeres, lo que representa el 59% de los beneficiarios directos totales.</p> <p>Lo anterior contribuyó al incremento de la calidad de vida de las mujeres y</p>	<p>4</p>

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

		<p>silvopastoriles, de los incentivos proporcionados por el FONADEF y de la disponibilidad de gas para cocinar en las unidades de producción porcina) son mujeres.</p>	<p>producción de alimentos sanos, por lo que recibieron incentivos. Las mujeres aumentaron su visibilidad tanto en los territorios como a nivel nacional e internacional, y el empoderamiento de las mujeres ha sido más palpable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Finca Escuela con Enfoque Paisajístico fue declarada La Caléndula representada por una mujer. REDS Candelaria Municipio de Guaniguanico; provincia Artemisa. - Amplia difusión en los medios de comunicación de la labor de las Mujeres Emprendedoras, reconociendo su trabajo en el Proyecto. - Capacitaciones sobre producción más limpia y uso del biogás, resiliencia y cambio climático en los sectores agrícolas, Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE) e implementación de medidas AbE en la agricultura. - Entrega de una motobomba para residuos y consumo sostenible, de utensilios de cocina para el uso del biogás, que garantiza la soberanía alimentaria y energética con más ciencia en la Finca Las Margaritas Municipio de Florencia. 	<p>sus familias, a su empoderamiento y a la equidad de género.</p>	
--	--	--	--	--	--

Escala de valoración:

Criterios de valoración de logro de metas	Valoración
No se espera lograr la meta.	1
Se espera lograr la meta, pero fuera de los plazos esperados.	2
Se espera lograr la meta en los plazos esperados.	3
Se espera exceder ampliamente la meta esperada en los plazos esperados, o ya fue alcanzada.	4

ANEXO B. TdR de la evaluación final

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de SyE del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y ordinarios respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una evaluación final de un proyecto ordinario titulado *Proyecto PNUD/GEF “Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas montañosos amenazados (Conectando Paisajes).”, PIMS 4716* implementado a través de *Agencia de Medio Ambiente*. El proyecto comenzó en la *11 de diciembre del 2014* y está en su *8 año* de implementación. La evaluación final se realizará según se establece en la "Guía para realizar evaluaciones terminales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM" (http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf)

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

Generalidades

El proyecto se diseñó para lograr un cambio de paradigma en la conservación de la biodiversidad y gestión de áreas protegidas en Cuba, desde un enfoque de sitio específico a un enfoque de paisaje que integre las áreas protegidas y sus áreas de influencia. Esto es necesario a fin de proteger los refugios núcleos para la biodiversidad, manejando la fragmentación como un todo, incluyendo la provocada por las prácticas productivas en el paisaje, y minimizando las amenazas tales como incendios y la contaminación que tienen sus orígenes en las prácticas usuales empleadas en el sector productivo. Por lo tanto, el estratégico enfoque paisaje apoyado a través de este proyecto constituirá un enfoque novedoso que contribuirá a fortalecer la efectividad de gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Se trabajará a través de gradientes altitudinales, desde la cima hasta la base de la montaña, a fin de mantener la conectividad funcional. El proyecto es una combinación de los enfoques SO1 y SO2¹⁴, para fortalecer la gestión de las Áreas Protegidas, ampliar su cobertura nacional y garantizar la compatibilidad de la gestión de AP con la conservación del BD en los sectores productivos y paisajes.

Objetivos y principales resultados deseados.

Objetivos del Proyecto: Protección efectiva de la biodiversidad contra amenazas actuales y futuras en paisajes de montaña, desde la cima hasta la costa.

Para alcanzar los resultados deseados, el Proyecto quedó estructurado en tres Componentes (Resultados, Outcomes), cada una con sus correspondientes Salidas (Output). A continuación, se destacan solamente los aspectos esenciales de cada una de ellas, según su diseño, en el momento de formular el Proyecto. En la Parte I, en la sección del Documento de Proyecto dedicada a la Estrategia esos aspectos aparecen suficientemente ampliados.

Componente 1: Marco sistémico para la gestión con enfoque paisajístico

Las actividades de este componente estarían centradas en hacer operativas a las REDS (que comprende las áreas protegidas y los paisajes que las rodean), a través del establecimiento de un marco institucional de apoyo, estructuras para la toma eficiente de decisiones y mecanismos participativos de las comunidades en la gestión sostenible de los recursos naturales.

Componente 2: Manejo efectivo de las AP prioritarias dentro del contexto de los paisajes frágiles de montañas

La existencia de áreas protegidas con buen funcionamiento es un elemento medular del modelo a ser promovido por el proyecto. Estas actuarán como refugio principal para las meta-poblaciones de especies de alta prioridad de conservación global, desde y entre las cuales, las especies puedan migrar e interactuar a través del paisaje en su conjunto, aprovechando el aumento de la hospitalidad y la conectividad del paisaje que resultarán de las intervenciones del proyecto en virtud de los componentes 1 y 3.

Componente 3: Sistemas productivos en ecosistemas montañosos amenazados y corredores de la cima a la costa compatibles con la conservación de la BD.

El apoyo que brindará el proyecto en el marco de este componente se centrará en los 4 macizos de interés, específicamente, en las áreas incluidas dentro de las "redes de conectividad ecológica".

El proyecto resultará en una tasa de reforestación de 4,000 hectáreas por año en estas áreas objetivo, durante su periodo de ejecución (incluyendo sistemas agroforestales, cortinas rompe viento, Fincas Forestales Integrales y fajas hidro reguladoras), apoyado por el esquema de incentivos del Fondo Nacional para el Desarrollo Forestal (FONADEF). Este fondo ya establecido por largo tiempo y que funciona efectivamente, es manejado por el Servicio Estatal Forestal. Los programas de incentivos gubernamentales, como FONADEF, en Cuba constituyen una fuente muy confiable de financiamiento a largo plazo de los productores.

Áreas de intervención

El proyecto está centrado en cuatro ecosistemas montañosos amenazados de los cinco principales macizos montañosos existente en el país, considerados legalmente como Regiones Especiales de Desarrollo Sostenible (REDS) y gestionados por los Órganos de Montaña. Tiene un alcance nacional, abarca un 13% del país, con un total de 9 provincias y 35 municipios donde reside un 8% del total de la población cubana (878,842 personas), aproximadamente.

En sus áreas de intervención se encuentran 6 de las cuencas hidrográficas de interés nacional, entre las 11 existentes en el país; 25,2 % de las áreas boscosas naturales, 70% de especies endémicas y el 55% de plantaciones de café y cacao.

En correspondencia con su estructura, dentro del área de intervención se localizan los sitios específicos que, de acuerdo con la naturaleza de las actividades que realizan, tributan al cumplimiento de los objetivos del Proyecto (Áreas Protegidas, Sectores productivos, Fincas Forestales Integrales, Fincas y Unidades Demostrativas).

ARREGLOS INSTITUCIONALES

Los arreglos institucionales están basados en la estructura organizativa del Proyecto, según lo previsto en su diseño. A continuación quedan resumidos en el siguiente esquema:

Comité Ejecutivo del Proyecto

Copresidentes: CITMA, MINCEX, PNUD

Otros miembros: Ministerio de la Agricultura, Instituto de Planificación Física

Unidad de Implementación:

- Unidad de Coordinación
 - Dirección General: IES
 - Coordinador Técnico: IES
 - Coordinadores Nacionales: IES, CNAP, INAF, DFFFS
- Jefes de Componentes: 1, 2, 3

Coordinadores regionales: (Jefes de Macizos y Coordinadores Provinciales)
Equipos Técnicos Locales: (entidades locales)

- Junta Directiva del Proyecto

La ejecución del proyecto se lleva a cabo bajo la dirección general de la Junta Directiva del Proyecto. Esta Junta es responsable de la aprobación de los planes anuales operativos (POA), de los Reportes de Implementación del Proyecto (PIR) anuales, de los términos de referencia y los nombramientos de los miembros de personal clave, así como de otras decisiones que se acuerda sean de su competencia (por ejemplo, uso de recursos financieros del Proyecto para la capacitación de personal o asistencia a eventos en el exterior del país). Tiene conocimiento y aprueba los ajustes al presupuesto por no ejecución oportuna u otras desviaciones. Está integrado por representantes de CITMA, MINCEX, el PNUD, el MINAG y el IPF. Esta Junta se ha reunido como mínimo dos veces al año. (Como consta en las correspondientes relatorías).

Esta entidad del Proyecto ha contribuido a instrumentar acciones de carácter interministerial y a lo interno de aquellos en que están representados por más de una institución, como es el caso del MINAG.

3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN FINAL

En el informe de la evaluación final se valorará el logro de los resultados del proyecto con respecto a lo que se esperaba lograr, y se extraerán lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, así como ayudar a mejorar la programación general del PNUD. El informe de la evaluación final promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

4. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN TERMINAL

La evaluación debe proporcionar información empírica que sea creíble, confiable y útil.

El equipo de la evaluación final examinará todas las fuentes de información pertinentes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de preparación (es decir, el FIP, el Plan de iniciación del PNUD, el SESP del PNUD) el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos los IEP anuales, las revisiones del presupuesto del proyecto, los informes de lecciones aprendidas, los documentos estratégicos y jurídicos nacionales y cualquier otro material que el equipo considere útil para esta evaluación con base empírica. El equipo de la evaluación final revisará los indicadores básicos/herramientas de seguimiento de referencia y de mitad de período del área focal del FMAM presentados al FMAM en las fases de aprobación del CEO y de mitad de período, y los indicadores básicos/herramientas de seguimiento finales que deben completarse antes de que comience la misión sobre el terreno de la evaluación final.

Se espera que el equipo de la evaluación final acoja un enfoque participativo y consultivo que garantice una estrecha colaboración con el equipo del proyecto, las contrapartes gubernamentales (el Punto focal operativo del FMAM), los asociados en la ejecución, las oficinas del PNUD en el país, el Asesor Técnico Regional, los beneficiarios directos y otras partes interesadas.

El compromiso de los interesados es fundamental para el éxito de la evaluación final. La participación de las partes interesadas debe incluir entrevistas con los interesados que tengan responsabilidades en el proyecto, incluidas, entre otras, *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Agencia de Medio Ambiente (AMA), que pertenece al CITMA, Instituto de Ecología y Sistemática (IES), Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Gobierno Local y actores clave involucrados en el proyecto en las provincias: Artemisa, Pinar del Río, Sancti Spiritus, Villa Clara, Ciego de Ávila, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo*, organismos de ejecución, altos funcionarios y jefes de equipo de tareas/componentes, expertos y consultores clave en el área temática, Junta del proyecto, beneficiarios del proyecto, el sector académico, el Gobierno y OSC locales, etc. Además, se espera que el equipo de la evaluación final lleve a cabo misiones sobre el terreno en las 4 Regiones

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Especiales de Desarrollo Sostenible Guaniguanico, Guamuhaya, Bamburanao, Nipe Sagua Baracoa, incluidos los siguientes sitios de proyecto:

REDS Guaniguanico

Sitio intervención	Localización	Sector
Hotel Soroa - comunidad	Candelaria, Artemisa	Turismo-Fincas-Comunidad Gestión del Corredor Biológico. Encadenamientos productivos
Vivero Forestal La Jagua	La Palma, Pinar del Río	Agroforestal
Finca El Caimito	La Palma, Pinar del Río	Agroforestal
Circuito CGB La Palma	La Palma, Pinar del Río	Cuerpo de Guardabosques CGB
APRM Mil Cumbres	La Palma, Pinar del Río	Área Protegida

REDS Guamuhaya

Sitio intervención	Localización	Sector
Finca de Semilla de café	Mayarí Cumanayagua, Cienfuegos	Cafetalero
Finca Guayaba, UBPC La Herradura	Manicaragua, Villa Clara	Agroforestal
Paisaje Natural protegido Hanabanilla	Manicaragua, Villa Clara	Área Protegida

REDS Bamburanao

Sitio intervención	Localización	Sector
Finca La poderosa	Buenavista, Remedios, Villa Cara	Agroforestal
Finca Zarza Gorda	Yaguajay, Sancti Spíritus	Porcino
Finca La Espinita (Sinergia con BASAL)	Yaguajay, Sancti Spíritus	Agrosilvopastoril
Comunidad Rincón de Mabuya	Chambas, Ciego de Ávila	Agrosilvopastoril

REDS Nipe Sagua Baracoa

Sitio intervención	Localización	Sector
Vivero tecnificado Pinares de Mayarí	Mayarí, Holguín	Agroforestal

Circuito CGB Mayarí	Mayarí, Holguín	Cuerpo de Guardabosques CGB
Finca El Guisaso	II Frente, Santiago de Cuba	Silvopastoril. Finca Escuela
Finca La Corolina	II Frente, Santiago de Cuba	Agroforestal (Sombra del Café)
Parque Nacional Alejandro de Humboldt	Baracoa, Guantánamo	Área Protegida
Corredor Biológico Local Cuenca Mata	Baracoa, Guantánamo	Gobernabilidad y Tarea Vida
Vivero tecnificado Paso Cuba	Baracoa, Guantánamo	Agroforestal

El diseño y la metodología específicos de la evaluación final deben surgir de las consultas entre el equipo de la evaluación final y las partes antes mencionadas sobre lo que sea apropiado y factible para cumplir el propósito y los objetivos de la evaluación final y responder a las preguntas de evaluación, dadas las limitaciones de presupuesto, tiempo y datos. No obstante, el equipo de la evaluación final debe utilizar metodologías e instrumentos sensibles al género y garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como otras cuestiones intersectoriales y los ODS, se incorporen en el informe de la evaluación final.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas, las visitas sobre el terreno y los datos que se utilizarán en la evaluación, debería esbozarse claramente en el informe inicial de la evaluación final, y el PNUD, las partes interesadas y el equipo de la evaluación final deberían debatirlo y ponerse plenamente de acuerdo acerca de este.

El informe final debe describir plenamente el enfoque de evaluación final adoptado y la justificación de dicho enfoque, haciendo explícitos los supuestos, desafíos, fortalezas y debilidades subyacentes sobre los métodos y el enfoque de la evaluación. El informe final debe ser entregado en idioma español e inglés.

5. ALCANCE DETALLADO DE LA EVALUACIÓN FINAL

La evaluación final evaluará el desempeño del proyecto en función de las expectativas establecidas en el Marco lógico/Marco de resultados del proyecto (consultar el anexo A de los TdR). La evaluación final evaluará los resultados de acuerdo con los criterios descritos en la Guía de evaluaciones finales para proyectos respaldados por el PNUD con financiación del FMAM (http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf). La sección de Conclusiones del informe de la evaluación final cubrirá los temas que se enumeran a continuación.

En el anexo C del TdR se presenta un resumen completo del contenido del informe de la evaluación final

El asterisco “(*)” indica los criterios para los que se requiere una clasificación.

Conclusiones

i. Diseño/formulación del proyecto

- Prioridades nacionales e impulso del país
- Teoría del cambio
- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
- Salvaguardias sociales y ambientales
- Análisis del Marco de Resultados: lógica y estrategia del proyecto, indicadores
- Supuestos y riesgos

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

- Lecciones de otros proyectos pertinentes (p. ej., la misma área focal) incorporadas en el diseño del proyecto
 - Participación prevista de las partes interesadas
 - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
 - Disposiciones de gestión
- ii. Ejecución del proyecto
- Gestión adaptativa (cambios en el diseño y los productos del proyecto durante la ejecución)
 - Participación real de las partes interesadas y disposiciones de asociación
 - Financiación y cofinanciación de proyectos
 - Seguimiento y evaluación: diseño inicial (*), implementación (*), evaluación general del SyE (*)
 - Organismo de implementación (PNUD) (*) y Organismo de ejecución (*), supervisión/implementación y ejecución generales del proyecto (*)
 - Gestión de riesgos, incluidos los Estándares sociales y ambientales
- iii. Resultados del proyecto
- El informe de la evaluación final debe evaluar de manera individual la consecución de los resultados de cara a los indicadores, e informar sobre el nivel de progreso de cada indicador de objetivo y resultado en el momento de la evaluación final, al tiempo que señala los logros finales.
 - Pertinencia (*), efectividad (*), eficiencia (*) y resultado general del proyecto (*)
 - Sostenibilidad: económica(*), sociopolítica(*), de marco institucional y gobernanza(*), ambiental(*), probabilidad general de sostenibilidad(*)
 - Implicación nacional
 - Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
 - Cuestiones transversales (reducción de la pobreza, mejora de la gobernanza, mitigación y adaptación al cambio climático, prevención y recuperación de desastres, derechos humanos, desarrollo de la capacidad, cooperación Sur-Sur, gestión del conocimiento, voluntariado, etc., según corresponda)
 - Adicionalidad del FMAM
 - Función catalizadora/efecto de replicación
 - Progreso hacia el impacto

Principales constataciones, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas

- El equipo de la evaluación final incluirá un resumen de las principales conclusiones del informe de la evaluación final. Las conclusiones deben presentarse como declaraciones de hecho basadas en el análisis de los datos.
- La sección sobre las conclusiones se redactará a partir de los resultados. Las conclusiones deben ser declaraciones completas y equilibradas que estén bien fundamentadas por la evidencia y lógicamente relacionadas con las constataciones de la evaluación final. Deben destacar los puntos fuertes, las debilidades y los resultados del proyecto, responder a preguntas clave de evaluación y proporcionar información sobre la identificación y/o soluciones de problemas o cuestiones importantes pertinentes a los beneficiarios del proyecto, el PNUD y el FMAM, incluidas cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Las recomendaciones deben ofrecer recomendaciones concretas, prácticas, factibles y específicas dirigidas a los usuarios previstos de la evaluación sobre las medidas que deben adoptarse y las decisiones que deben tomarse. Las recomendaciones deberían estar

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

específicamente respaldadas por las pruebas y vinculadas con las constataciones y conclusiones en torno a las cuestiones clave abordadas en la evaluación.

- El informe de la evaluación final también debe incluir lecciones que puedan tomarse de la evaluación, incluidas las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la pertinencia, el desempeño y el éxito, que puedan proporcionar conocimientos obtenidos de la circunstancia particular (métodos de programación y evaluación utilizados, asociaciones, apalancamiento financiero, etc.) Esto se aplica a otras intervenciones del FMAM y del PNUD. Cuando sea posible, el equipo de la evaluación final debe incluir ejemplos de buenas prácticas en el diseño y la implementación de proyectos.
- Es importante que las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del informe de la evaluación final incluyan resultados relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El informe de la evaluación final contará con una tabla de valoraciones de evaluación, como se muestra a continuación:

Tabla 2 de los Términos de Referencia: Tabla de valoraciones de evaluación de (Un enfoque paisajístico para la conservación de los ecosistemas montañosos amenazados (Conectando Paisajes).”, PIMS 4716)

Seguimiento y evaluación (SyE)	Calificación ¹⁵
Diseño de SyE al inicio	
Implementación del Plan de SyE	
Calidad general de SyE	
Implementación y ejecución	Calificación
Calidad de la implementación/supervisión del PNUD	
Calidad de la ejecución del asociado en la ejecución	
Calidad general de la implementación/ejecución	
Evaluación de resultados	Calificación
Pertinencia	
Efectividad	
Eficiencia	
Valoración de los resultados generales del proyecto	
Sostenibilidad	Calificación
Recursos financieros	
Sociopolítica	
Marco institucional y gobernanza	
Medioambiental	
Probabilidad general de sostenibilidad	

¹⁵ Los resultados, la efectividad, la eficiencia, el SyE, la ejecución de IyE y la relevancia se clasifican en una escala de 6 puntos: 6 = Altamente satisfactorio (AS), 5 = Satisfactorio (S), 4 = Moderadamente satisfactorio (MS), 3 = Moderadamente insatisfactorio (MI), 2 = Insatisfactorio (I), 1 = Altamente insatisfactorio (AI). La sostenibilidad se clasifica en una escala de 4 puntos: 4 = Probable (P), 3 = Moderadamente probable (MP), 2 = Moderadamente improbable (MI), 1 = Improbable (I)

6. CRONOGRAMA

La duración total de la evaluación final será de aproximadamente 39 días durante un período de 16 semanas a partir del 20 de Junio. El cronograma tentativo de evaluación final es el siguiente:

Cronograma	Actividad
15 junio 2022	Cierre del plazo de solicitud.
20 junio 2022	Selección del equipo de la evaluación final.
20 de septiembre 2022	Período de preparación del equipo de la evaluación final (entrega de documentos).
21 - 23 de septiembre 2022 (3 días)	Preparación de documentos del informe inicial (español e inglés) de la evaluación final.
26 - 27 de septiembre (2 días)	Finalización y validación del informe inicial de la evaluación final; inicio tardío de la misión de la evaluación final.
28 septiembre – 6 octubre 2022 (12 días)	Misión de la evaluación final: reuniones con las partes interesadas, entrevistas, visitas sobre el terreno, etc.
7 octubre 2022	Reunión de recapitulación de la misión y presentación de las constataciones iniciales; finalización más temprana de la misión de la evaluación final.
10 – 25 octubre 2022 (12 días)	Preparación del proyecto de informe de evaluación final.
26 octubre – 8 noviembre 2022 (10 días)	Distribución del proyecto de informe de evaluación final para comentar
9 – 15 noviembre 2022 (5 días)	Incorporación de comentarios sobre el informe de la evaluación final del proyecto en el historial de auditoría y finalización del informe de la evaluación final.
16 – 24 noviembre 2022 (7 días)	Preparación y emisión de la respuesta del personal directivo.
25 noviembre 2022	Fecha prevista de finalización de la evaluación final.

Las opciones de visitas sobre el terreno deben proporcionarse en el informe inicial de la evaluación final.

7. RESULTADOS CONCRETOS DE LA EVALUACIÓN FINAL

N.º	Resultado esperado	Descripción	Plazo	Responsabilidades
1	Informe inicial de la evaluación final	El equipo de la evaluación final aclara los objetivos, la metodología y el plazo de la evaluación final	A más tardar 2 semanas antes de la misión de la evaluación final: (27 de septiembre 2022)	El equipo de la evaluación final envía el informe inicial a la unidad encargada y a la dirección del proyecto
2	Presentación	Constataciones iniciales	Finalización de la misión de la	El equipo de la evaluación final presen

			evaluación final: (7 de octubre 2022)	a la unidad encargada y a la dirección del proyecto
3	Proyecto de informe de evaluación final	Proyecto del informe completo (usando las directrices sobre el contenido del informe del anexo C de los TdR) con anexos	En un plazo de 2 semanas desde el final de la misión de la evaluación final: (26 octubre 2022)	El equipo de la evaluación final envía a la unidad encargada; con revisión del ATR de la DPAP-FMAM, la Unidad de Coordinación de Proyectos, el Punto focal operativo del FMAM
5	Informe final de la evaluación final* + Historial de auditoría	Informe final e historial de auditoría de evaluación final, en que la evaluación final detalla cómo se han (o no se han) abordado todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación final (consultar la plantilla en el anexo H de los TdR)	En el plazo de 2 semanas a partir de la recepción de comentarios sobre el proyecto de informe: (16 noviembre 2022)	El equipo de la evaluación final envía ambos documentos a la unidad encargada

*La calidad de todos los informes finales de la evaluación final será evaluada por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del PNUD. La información sobre la evaluación de la calidad de las valoraciones descentralizadas realizada por la OEI se encuentra en la sección 6 de las Directrices de Evaluación del PNUD.¹⁶

8. DISPOSICIONES DE LA EVALUACIÓN FINAL

La principal responsabilidad de la gestión de la evaluación final recae en la unidad encargada. La unidad encargada de la evaluación final de este proyecto es la *Oficina de País del PNUD en Cuba*.

La *Oficina de País del PNUD en Cuba* contratará a los evaluadores y garantizará al equipo de la evaluación final la oportuna provisión de dietas y arreglos de viaje dentro del país. El equipo del proyecto será responsable de establecer contactos con el equipo de la evaluación final para suministrar todos los documentos pertinentes, organizar entrevistas con los interesados y visitas sobre el terreno.

9. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE LA EVALUACIÓN FINAL

Un equipo de *tres evaluadores independientes* dirigirá la evaluación final: dos evaluadores internacionales uno con experiencia como jefe de equipo (con experiencia y contacto con proyectos y evaluaciones en otras regiones) y *un experto nacional*. El jefe del equipo será responsable del diseño general de la evaluación, del diseño de las entrevistas y la redacción del informe de la evaluación final, el segundo experto internacional estará evaluará las tendencias emergentes con respecto a los marcos normativos, las asignaciones presupuestarias, la creación de capacidad, trabajará con el equipo del proyecto en la elaboración del itinerario de la evaluación final y el experto nacional será el encargado de aportar al equipo evaluado aquellos temas del contexto nacional relevantes para el proyecto.

Los evaluadores no pueden haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluida la redacción del documento del proyecto), no deben haber realizado el examen de

¹⁶ Disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/section-6.shtml>

mitad de período de este proyecto, ni deben tener un conflicto de intereses con las actividades relacionadas con el proyecto.

La selección de evaluadores tendrá como objetivo maximizar las cualidades generales del "equipo" en las áreas que se indican a continuación:

Competencias del Jefe del equipo (Team Leader):

Educación

- Grado superior en Ciencias de la Tierra, biología, agronomía, forestales u otro campo estrechamente relacionado;

Experiencia

- Experiencia pertinente con metodologías de evaluación de la gestión basada en los resultados;
- Experiencia en la aplicación de indicadores del tipo SMART y en la reconstrucción o validación de escenarios de referencia;
- Competencia en la gestión adaptativa, tal como se aplica en *el área focal de Biodiversidad del FMAM*
- Experiencia en la evaluación de al menos 3 proyectos y en al menos uno como Team Leader
- Experiencia trabajando en *América Latina y el Caribe*
- Experiencia de al menos *10 años* en áreas técnicas pertinentes
- Comprensión demostrada de las cuestiones relacionadas con el género área focal de Biodiversidad del FMAM y experiencia en evaluación y análisis con perspectiva de género
- Excelentes aptitudes de comunicación
- Aptitudes analíticas demostrables
- La experiencia de evaluación/examen de proyectos dentro del sistema de las Naciones Unidas constituye una ventaja

Idioma

- Fluidez en inglés escrito y hablado.

Competencias del experto internacional:

- Experiencia pertinente con metodologías de evaluación de la gestión basada en los resultados;
- Experiencia en la aplicación de indicadores del tipo SMART y en la reconstrucción o validación de escenarios de referencia;
- Competencia en la gestión adaptativa, tal como se aplica en el área focal de Biodiversidad del FMAM
- Experiencia en la evaluación de proyectos
- Experiencia trabajando en *América Latina y el Caribe*
- Experiencia de al menos *5 años* en áreas técnicas pertinentes
- Comprensión demostrada de las cuestiones relacionadas con el género dentro del área focal de Biodiversidad del FMAM y experiencia en evaluación y análisis con perspectiva de género
- Excelentes aptitudes de comunicación
- Aptitudes analíticas demostrables
- La experiencia de evaluación/examen de proyectos dentro del sistema de las Naciones Unidas constituye una ventaja

Competencias del consultor nacional:

- Máster en Ciencias Ambientales, sociales, o campos relacionados.
- 5 años de experiencia de trabajo en gestión de recursos naturales, políticas ambientales públicas, corredores biológicos, temas de género, sociales y comunitarios, o campos relacionados.
- Conocimiento demostrable de las políticas públicas en Cuba, y del marco regulatorio e institucional en el sector ambiental.
- Conocimiento del PNUD y el GEF, en particular sobre los procedimientos para la implementación y evaluación de los proyectos.
- Experiencia de trabajo como evaluador de proyectos PNUD/GEF, demostrada mediante 1 ejercicio de evaluación desarrollado, se considera un valor añadido.
- Experiencia aplicando indicadores SMART y reconstruyendo o validando escenarios de línea base.
- Comunicación óptima en español.
- Habilidades analíticas demostradas.

10. ÉTICA DEL EVALUADOR

El equipo de la evaluación final deberá apegarse a los más altos estándares éticos, y se exige que firme un código de conducta al aceptar el encargo. Esta evaluación se llevará a cabo de conformidad con los principios esbozados en las “Directrices éticas para evaluaciones” del UNEG. El evaluador debe proteger los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, los entrevistados y las partes interesadas mediante medidas que garanticen el cumplimiento de los códigos jurídicos y de otro tipo pertinentes que rigen la recopilación de datos y la presentación de informes sobre estos. El evaluador también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como de los protocolos que garantizan el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información cuando esté previsto. Los conocimientos y datos de información reunidos en el proceso de evaluación también deben utilizarse exclusivamente para la evaluación y no para otros usos sin la autorización expresa del PNUD y sus asociados.

11. CALENDARIO DE PAGOS

- 50% del total, a la entrega satisfactoria del Informe de Inicio de la evaluación al PNUD Cuba versiones en español e inglés.
- 50% del total a la entrega y aceptación del Informe Final y su aprobación por parte del Asesor Técnico Regional del PNUD (a la firma del formulario de Aprobación – Anexo G), y a la entrega del Audit Trail completado (Anexo H).

Criterios para la emisión del pago final del 50 %¹⁷

- El informe final de evaluación final incluye todos los requisitos descritos en los TdR de la evaluación final y se ajusta a las directrices de la evaluación final. El informe final de evaluación final está escrito con claridad, está organizado lógicamente y es específico de este proyecto (es decir, el texto no ha sido cortado y pegado de otros informes de evaluación final). El historial de auditoría incluye respuestas y justificación de cada comentario enumerado.

ANEXO C. Itinerario de la misión y Relación de Personas Entrevistadas

Semana 1 (martes 11 octubre –viernes 14 octubre)

#	Nombre y Apellido	Cargo	Institución
Día 1 (11 de octubre)			
1	Odalys Goicochea Cardos	Directora	Dirección de Medio Ambiente, CITMA
2	Pedro Ruiz Hernández	Especialista	Dirección Relaciones Internacionales, CITMA
3	Mailyvis Ynouye Francés	Especialista A Protección Ambiental	Cuerpo de Guardabosques
4	Daimar Cánovas González	Director	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
5	Edelmira Castro Blanco	Coordinadora componente 3	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
6	Antonio Guzmán Torres	Subdirector	Dirección Forestal, Flora y Fauna Silvestre
7	Elexis Legrá Calderín,	Director	Café, Cacao y Coco Grupo Agroforestal
Día 2 (12 de octubre)			
8	Lázara Sotolongo Molina	Directora Proyecto	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
9	Yoana Pérez Yahima García Pérez	Administradora Financiera Asistente Administración y logística	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
10	Maritza García	Presidenta	Agencia de Medio Ambiente, AMA
11	Freddy Morales Ruitiña	Coordinador Técnico y Componente 1	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
12	Betina Neyra Raola	Coordinadora componente 2	Instituto de Ecología y Sistemática (IES)
13	Sergio Sigarreta Vilches	Coordinador Holguín	Centro de Estudios Ambientales (CISAT), Holguín
14	Wilder Carmenates	Director	Centro de Estudios Ambientales (CISAT), Holguín
15	Yoirá Rivera Queralta	Coordinadora REDS	Centro Oriental de Ecosistemas y Biodiversidad (BIOECO), Santiago de Cuba
	Adonis Martínez Nieves	Jefe	Servicio Estatal Forestal, II Frente Finca Silvopastoril El Guisaso
	Manuel Cereijo Olivares	Finquero	
Día 3 (14 de octubre)			
16	Lelieth Feyobe Zandoval	Coordinadora REDS	Gobierno Artemisa
17	Rubén Montano García	Administrador	AP Loma el Mogote de Soroa
18	Eloisa Bocourt Vigil	Productora	Gobierno local

Semana 2 (lunes 17 octubre –viernes 20 octubre)

#	Nombre y Apellido	Cargo	Institución
Día 4 (17 de octubre)			
19	Marelis Sedeño Cardoso	Presidenta	Asamblea Municipal Poder Popular, Sancti S.
20	Arnaldo Heriberto Rojas	Productor	Finca Porcina Zarza Gorda

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

21	Leonor Méndez Herrera Osmany Ceballo Meléndez	Coordinadora REDS Bamburanao Coordinador Sancti Spiritus	Delegación del CITMA, Sancti Spiritus Delegación del CITMA, Sancti Spiritus
22	María del C. Olivero Isern	Coordinadora Ciego de Ávila	Unidad de Medio Ambiente de la Delegación del CITMA, Ciego de Ávila
23	Idelsy Hernández Zambrano	Coordinadora REDS	REDS Guamuhaya
24	Orelvis Pérez Garrido Modesto Robaina Pérez	Productor Jefe	Finca agroforestal El Sijú UBPC La Herradura
25	Rebeca Vanegas Presno Annia Sánchez Paneque	Coordinadora Cienfuegos Esp. Agroindustrial	Unidad de Medio Ambiente de la Delegación del CITMA, Cienfuegos Empresa Procesadora de Café de Cumanayagua, Cienfuegos
Día 5 (18 de octubre)			
26	Augusto Martínez Omar Cantillo Ferreiro	Coordinador Nacional Director CNAP	Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP) Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP)
27	Yolanis Rodríguez Gil	Coordinadora	Instituto Nacional Agro Forestal
Día 6 (19 de octubre)			
28	Alfredo Martínez Arteaga	Director	Programa de Asociación de País PNUD/FAO/PNUMA/GEF para el Manejo Sostenible de Tierras
29	Eduardo Planos Gutiérrez	Director	Proyecto 3ra Comunicación Nacional
Día 7 (21 de octubre)			
30	Yohanis Sánchez	Coordinador técnico	Proyecto Resiliencia Costera

Semana 3 (lunes 24 octubre y martes 25 octubre)

#	Nombre y Apellido	Cargo	Institución
Día 8 (24 de octubre)			
31	Beatriz Crespín Oviedo	Funcionaria DOEI.	Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX9)
Día 9 (25 de octubre)			
32	María Cruz	<u>Asesoría Técnica Regional - ATR</u>	PNUD Regional
33	Gricel Acosta María Rosa Moreno	Oficial de Monitoreo de Naturaleza, Clima y Energía Oficial de Monitoreo PNUD	PNUD Cuba
34	Johan Navarro Padrón Elizabeth Céspedes Miranda	Analista de Programa de Naturaleza, Clima y Energía Asociada de Programa de Naturaleza, Clima y Energía.	PNUD Cuba

ANEXO D. Lista de documentos revisados

1. Formulario de Identificación del Proyecto (FIP)
2. Plan de iniciación del PNUD
3. Documento de proyecto del PNUD-GEF con todos sus anexos
4. Solicitud de aprobación del CEO
5. Informe del taller de introducción
6. Informe de Evaluación de Medio Término y Plan de respuesta a las recomendaciones de la EMT actualizado.
7. Todos los informes de ejecución del proyecto (IEP)
8. Informes de progreso (trimestral, semestral o anual, con los planes de trabajo e informes económicos relacionados)
9. Informes de la misión de supervisión
10. Actas de las reuniones de la Junta del proyecto y de otras reuniones (es decir, reuniones del Comité Directivo del Proyectos, entre otras)
11. Herramientas de seguimiento del GEF (de las fases de aprobación del CEO, de mitad de período y final)
12. Información económica, incluidos los gastos reales por resultado del proyecto, los costos de gestión, y los documentos de todas las revisiones importantes del presupuesto
13. Datos de cofinanciación con las contribuciones previstas y reales detalladas por tipo de cofinanciación, origen, y si se consideró que la contribución era una inversión movilizada o un gasto recurrente
14. Informes de auditoría
15. Copias electrónicas de los productos del proyecto (folletos, manuales, informes técnicos, artículos, etc.)
16. Ejemplos de materiales de comunicaciones del proyecto
17. Lista resumida de reuniones formales, talleres, etc. que se llevaran a cabo, con fecha, ubicación, tema y número de participantes
18. Lista de contratos y artículos de adquisición con precio superior a los ~USD 5,000 (es decir, organizaciones o empresas contratadas en relación con productos del proyecto, etc., exceptuando casos de información confidencial)
19. Lista de proyectos/iniciativas relacionadas que aportan a los objetivos del proyecto aprobadas/iniciadas después de la aprobación del proyecto del FMAM (es decir, los resultados apalancados o "catalizados")
20. Datos sobre actividad pertinente del sitio web del proyecto, como el número de visitantes únicos al mes, número de páginas vistas, etc. en un período determinado, si se cuenta con estos.
21. Documento del programa para el país del PNUD
22. Lista/mapa de sitios del proyecto, destacando las visitas sugeridas.
23. Lista e información de contacto del personal del proyecto, principales partes interesadas del proyecto, incluidos los miembros de la Junta del proyecto, el ATR, los integrantes del equipo del proyecto y otros asociados que consultar
24. Resultados concretos del proyecto que ofrezcan pruebas documentales de logros con miras a resultados del proyecto. Jefes de componente

ANEXO E. Matriz de preguntas de evaluación

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
Pertinencia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los principales objetivos del área focal del FMAM y con las prioridades de medio ambiente y desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
¿Cómo apoya el Proyecto las prioridades ambientales y el desarrollo a nivel nacional?	Existe una contribución tangible del Proyecto al Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático (Tarea Vida), la Estrategia Ambiental Nacional y el Plan de Desarrollo Económico y Social al 2030.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático. Estrategia Nacional ambiental. Plan de Desarrollo Económico y Social al 2030. 	<p>Análisis de documentos.</p> <p>Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas.</p> <p>Visitas a las áreas de intervención, si la situación energética, climática y epidemiológica lo permite.</p>
¿En qué medida el Proyecto ha estado alineado con el Plan Estratégico del PNUD, el CPD, el MANUD, el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), ¿los ODS y la programación estratégica del GEF?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y los marcos de resultados: con UNDAF, CPD, MANUD, UNSDCF y la programación estratégica del GEF	<ul style="list-style-type: none"> Documentos estratégicos de PNUD y FMAM Oficiales PNUD Asesor Técnico Regional PNUD-GEF 	<p>Análisis de documentos.</p> <p>Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas.</p> <p>Visitas a las áreas de intervención, si la situación energética, climática y epidemiológica lo permite</p>
¿En qué medida el Proyecto abordó las necesidades e intereses de todos los grupos de interesados específicos y pertinentes?	Nivel de vínculo entre necesidades e intereses de todos los grupos de interesados específicos y/o pertinentes y los del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ProDoc Informe de Iniciación del Proyecto Informe de taller de validación del PP Participantes en el diseño Socio implementador y actores clave del Proyecto 	<p>Análisis de documentos.</p> <p>Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas.</p> <p>Visitas a las áreas de intervención, si la situación energética, climática y epidemiológica lo permite</p>
¿El Proyecto genera lecciones y experiencias relevantes para futuros proyectos similares?	Nivel de sistematización de lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> Documentación del Proyecto 	Análisis de documentación,

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
	Grado de conocimiento de los actores clave de lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes periódicos, PIR • Actores clave 	análisis de data, entrevistas
Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del Proyecto?			
¿Cuál es el comportamiento y cuáles son los avances en términos cualitativos de los indicadores del Objetivo del Proyecto? ¿Logró el proyecto su objetivo?	Cumplimiento de los indicadores meta a la mitad del Proyecto, según su ML.	Documento de Proyecto. Informes de desempeño del Proyecto.	Análisis de documentos. Entrevistas con personal del Proyecto y partes interesadas. Visitas a las áreas de intervención, si la situación energética, climática y epidemiológica lo permite.
¿Se llevan a cabo las actividades en cada Componente del Proyecto de acuerdo con su diseño y el alcance esperado en la mitad de su ejecución?	Se alcanzan los Indicadores de Resultados esperados hasta el momento en cada componente, de acuerdo con la Matriz de Marco Lógico (MML) del Proyecto.	Documento de Proyecto. Plan Operativo Anual. Informes de desempeño del Proyecto.	Análisis de documentos. Entrevistas con personal del Proyecto y artes interesadas. Visitas a áreas de intervención, si la situación energética, climática y epidemiológica lo permite.
¿Cuáles son los factores claves que contribuyen al éxito o fracaso del proyecto?	Nivel de documentación y preparación para proyectos, supuestos y conductores de impacto	Documentación del Proyecto Informes periódicos, PIR Actores clave	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
¿Cuáles son los principales riesgos y barreras que quedan para alcanzar el objetivo del Proyecto y generar beneficios ambientales globales?	Presencia, evaluación y preparación para mitigar los riesgos, supuestos y factores de impacto esperados	Documentos del proyecto Equipo de Proyecto Partes interesadas del Proyecto	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
¿En qué medida son relevantes los principales supuestos e impulsores del impacto relevantes para lograr que los beneficios ambientales globales se cumplan?	Acciones emprendidas para abordar los supuestos clave y los conductores de impacto objetivo.	Documentación del Proyecto Informes periódicos, PIR Actores clave.	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas.

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
Eficiencia: ¿Se implementó el Proyecto de manera eficiente, de acuerdo con las normas y estándares internacionales y nacionales?			
¿Se han utilizado eficientemente los recursos financieros? ¿Es adecuada la gestión financiera del proyecto?	Diferencia entre el presupuesto planificado y ejecutado. Cofinanciamiento planificado vs. real. Costos relacionados con los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones.	Informes financieros del Proyecto. Informes de análisis de ejecución presupuestaria y ajustes realizados por el Equipo de Proyecto con la CO del PNUD. Plan operativo anual Grupos de trabajo. PNUD CO Grupos de interés involucrados.	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas. Visitas a las áreas de intervención, si la situación energética y epidemiológica lo permite.
¿Tiene el Proyecto un Sistema de M&E, que utiliza para completar, documentar y asegurar las actividades de sus Componentes y Resultados?	Sistema de M&E disponible y actualizado.	Documentos elaborados por el equipo del Proyecto.	Análisis de documentos.
¿Se han documentado las actividades programadas en cada Componente para facilitar el seguimiento?	Actividades programadas por Componente / año de ejecución del proyecto.	Plan operativo anual. Informes de desempeño del Proyecto.	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas..
¿Se han cumplido y documentado las tareas programadas en los Planes Operativos Anuales (POA) del Proyecto en cada uno de sus Componentes, de manera que apunten a los resultados esperados al final del Proyecto?	Número de actividades programadas / cumplidas según el POA en el período evaluado.	ProDoc Informes de ejecución de proyectos (PIR) Planes operativos anuales Reporte de progreso Informes de auditoría Informe de EMT y sus recomendaciones Revisiones presupuestarias.	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas..
¿Las partes interesadas nacionales continúan desempeñando un papel activo en la toma de decisiones del Proyecto que respaldan una implementación eficiente y eficaz?	Nivel de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones.	Documento de proyecto.	¿Las partes interesadas nacionales continúan desempeñando un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que respalda la implementación eficiente y eficaz del proyecto?

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
¿Cuál ha sido la contribución en efectivo y el cofinanciamiento en especies para la implementación del Proyecto?	% de ejecución de efectivo y cofinanciación en especie vs con el nivel esperado	Documentos del Proyecto Equipo de Proyecto	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
¿Se han realizado los gastos en concordancia con las normas y estándares internacionales?	Costo de los insumos y productos del proyecto en relación con las normas y estándares para proyectos de donantes en el país o la región	Documentos del Proyecto Equipo del Proyecto	Análisis de documentación, entrevistas
Resultados:			
¿Se han obtenido los productos previstos? ¿Han contribuido a los resultados y objetivos del Proyecto?	Nivel de progreso de los indicadores de los productos del Proyecto en relación con los esperados. Nivel de vinculación lógica entre los productos del proyecto y los resultados/impactos esperados	Documentos del proyecto Equipo de Proyecto. Actores clave del Proyecto Reportes periódicos PIR	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
¿Fueron alcanzados o es probable que los resultados previstos sean alcanzados? ¿Han contribuido o es probable que puedan contribuir al logro de los objetivos del Proyecto?	Nivel de progreso de los indicadores de los objetivos y resultados del proyecto en relación con los esperados Nivel de vinculación lógica entre los resultados del proyecto y los impactos esperados.	Documentos del proyecto Equipo de Proyecto. Actores clave del Proyecto Reportes periódicos PIR	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
¿Es probable que se alcancen los resultados del nivel de impacto? ¿Es probable que estén a la escala suficiente para considerarse como beneficios ambientales globales?	Indicadores ambientales Nivel de progreso de la Teoría del cambio	Documentos del Proyecto Equipo de Proyecto. Actores clave del Proyecto. Reportes periódicos y PIR.	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
Sostenibilidad: ¿En qué medida existen riesgos financieros, institucionales, sociopolíticos y/o ambientales para sostener los resultados del Proyecto a largo plazo?			
¿En qué medida es probable que los resultados de los proyectos dependan de la continuación del soporte financiero? ¿Cuál es la probabilidad de que los recursos financieros estén disponibles una vez que la asistencia del GEF termine para apoyar la continuación de los beneficios?	Requisitos financieros para el mantenimiento de los beneficios de Proyecto. Nivel de recursos financieros esperados disponible para mantener los beneficios del Proyecto. Potencial de recursos financieros adicionales para mantener y/o dar	Documentos del Proyecto. Equipo de Proyecto. PNUD-CO Actores clave	Análisis de documentación, entrevistas con equipo y los actores claves del Proyecto, entre otros

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
	continuidad a los beneficiarios del Proyecto.		
¿Es probable que las partes interesadas tengan o alcancen un nivel adecuado de "propiedad" de los resultados y exista un compromiso e interés en asegurar que se mantengan los beneficios del Proyecto?	Nivel de iniciativa e involucramiento de las partes interesadas relevantes en las actividades y resultados del Proyecto.	Documentos del Proyecto Equipo de Proyecto. Actores clave.	Análisis de documentación, entrevistas.
En relación a los compromisos asumidos por las contrapartes: ¿Cuál es el nivel de compromiso que asumen al cierre del Proyecto cada una de las contrapartes beneficiarias a partir de los resultados alcanzados?	Nivel de compromiso de las contrapartes del Proyecto	Documentos del proyecto. Equipo de Proyecto Actores clave del Proyecto	Análisis de documentación, entrevistas
¿Hasta qué punto los resultados del Proyecto dependen de factores sociopolíticos?	Existencia de riesgos sociopolíticos para proyectos beneficios	Documentos del Proyecto. Equipo de Proyecto. Actores clave	Análisis de documentación, entrevistas
¿En qué medida el resultado del Proyecto depende de cuestiones en relación a los marcos institucionales y la gobernanza?	Existencia de riesgos institucionales y gobierno para los beneficios de Proyecto	Documentos del Proyecto. Equipo de Proyecto. Actores clave	Análisis de documentación, entrevistas
¿Existen riesgos ambientales que puedan socavar el flujo futuro de impactos del Proyecto y los beneficios ambientales globales?	Presencia de riesgos ambientales para los beneficios del Proyecto	Documentos del Proyecto. Equipo de Proyecto. Actores clave	Análisis de documentación, entrevistas
¿Tienen las partes interesadas pertinentes la capacidad técnica necesaria para garantizar que se mantengan los beneficios del Proyecto?	Nivel de capacidad técnica de las partes interesadas pertinentes en relación con el nivel requerido para mantener los beneficios del Proyecto	Documentos del Proyecto. Equipo de Proyecto. Actores clave Evaluaciones de capacidad disponibles	Análisis de documentación, entrevistas
¿Cuáles son los desafíos más importantes que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	Presencia de desafíos que puedan afectar la sostenibilidad de los resultados.	Documentación del Proyecto Equipo del Proyecto Actores clave	Análisis de documentación, entrevistas
Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: ¿Cómo contribuyó el Proyecto a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres?			
¿En qué medida el Proyecto contribuyó a la igualdad de género, el empoderamiento de mujeres y en qué medida fueron incorporados estos enfoques en el proyecto?	Nivel de progreso del Plan de Acción de Género Nivel de progreso de las metas relacionadas al enfoque de género en el marco de resultados del proyecto	ProDoc Informe de Iniciación del Proyecto Reportes de experiencias análogas Actores clave Reportes periódicos y PIR.	Análisis de documentación entrevistas

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
¿Qué rol han tenido las mujeres en la implementación del Proyecto? ¿Este rol ha sido diferenciado entre hombres y mujeres?	Nivel de diferenciación de roles en la participación de hombres y mujeres en las actividades y beneficios del Proyecto.	Informes de seguimiento del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Ministerio de Agricultura y del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. Informes de desempeño del Proyecto.	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del Proyecto y las partes interesadas
Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto ha contribuido o permitido avanzar hacia la reducción del estrés ambiental y la mejora del estado ecológico?			
¿Cómo contribuye el Proyecto al mejoramiento de la conectividad entre los paisajes la calidad de vida de las comunidades?	Precisar cuales ha sido el las acciones que ha implementado el proyecto que tributan al mejoramiento de la calidad ambiental de los ecosistemas y el bienestar de las comunidades.	Informes de desempeño del Proyecto.	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas.
¿En qué medida el Proyecto contribuyó a los resultados del programa de país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades estratégicas del GEF?	Nivel de contribución a los resultados del proyecto al programa de país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD, las prioridades estratégicas del FMAM y el desarrollo de prioridades nacionales	Revisión de documentos estratégicos de GEF y PNUD Entrevistas a Oficiales de PNUD Reportes periódicos y PIR.	Análisis de documentación y entrevistas
¿El Proyecto contribuyó a la reducción del estrés ambiental y a los impactos del cambio climático (por ejemplo, reducción de emisiones de GEI y adaptación)?	Nivel de reducción del estrés ambiental (reducciones de emisiones de GEI) atribuibles al proyecto Medidas de adaptación incluidas en las actividades	Documentación del proyecto. Socio implementador, oficiales de PNUD y ATR PNUD-GEF. Actores clave. Reportes periódicos y PIR.	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas
Desde el Proyecto, ¿hubo contribución a cambios en los marcos de políticas/legales/reguladores, incluidos los cambios observados capacidades (conciencia, conocimientos, habilidades, infraestructura, sistemas de monitoreo, etc.), y arquitectura de gobernanza, incluido el acceso y el uso de la información (leyes, los	Grado de cambios en los marcos de políticas/legales/reguladores atribuibles al Proyecto	Documentación del proyecto. Socio implementador, oficiales de PNUD y la/el Asesor/a Técnico/a Regional PNUD-GEF y actores clave. Reportes periódicos y PIR.	Análisis de documentación, análisis de data, entrevistas

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

Preguntas de Criterios de Evaluación	Indicadores	Fuentes	Método de recolección de datos
órganos de creación de confianza y resolución de conflictos, los sistemas de intercambio de información, etc.)?			
Covid-19: ¿Qué afectaciones ha causado la Covid 19 a la implementación técnica y financiera del proyecto, qué medida de manejo se adoptaron y cuán efectivas resultaron?			
¿En qué medida el Proyecto se ve afectado en su implementación técnica y operativa debido al Covid 19? ¿Qué medidas de manejo adaptativo se adoptaron y cuál es la efectividad de estas medidas?	Actividades no desarrolladas por Componente durante el período Covid 19.	ProDoc u planes operativos anuales. Informes de desempeño.. Actas del Comité Directivo. Partes interesadas involucradas	Análisis de documentos. Entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas.

ANEXO F. Cuestionario Guía para las entrevistas

Las entrevistas se formularon en función de los alcances y parámetros de la evaluación, procurando obtener hallazgos y respuestas que correspondan al objetivo y propósito de la misma. Las preguntas a continuación, se han adecuado en su formato a la pertinencia frente al entrevistado y su rol en el Proyecto, incluyendo ampliaciones específicas de acuerdo al criterio del equipo evaluador, según la siguiente clasificación:

- A: Cuestionario a funcionarios PNUD vinculados al Proyecto
- B: Cuestionario a equipo del Proyecto (UMP)
- C: Cuestionario a miembros de la Comité Directivo
- D: Cuestionario a funcionarios gubernamentales centrales y sectoriales vinculados a la problemática de implementación del Proyecto
- E: Cuestionario para otros interesados, y beneficiarios directos e indirectos

Preguntas guía para las entrevistas realizadas en el marco de la ET

A	B	C	D	E	Preguntas guía
Introducción y preguntas generales de apertura					
					[Presentación de los entrevistadores, agradecimiento por su disposición; propósito de la entrevista y de la evaluación; nombre, contacto y cargo del entrevistado] [Confidencialidad y tratamiento de la información suministrada; autorización para grabar la sesión o tomar notas] [Duración de la entrevista y secuencia de preguntas alternadas por los entrevistadores]
					¿Cuál es su relación actual, o su rol y funciones, respecto a la ejecución del Proyecto?
					¿Qué tan familiarizado está con el Proyecto y sus objetivos? ¿Cuánto conoce de su diseño, formulación e implementación?
Sobre el diseño y formulación del Proyecto					
					¿Participó en el diseño del Proyecto y la formulación de la estrategia de ejecución?
					¿Cuáles cree que son las principales virtudes y ventajas del diseño del Proyecto?
					¿Diría usted que el Proyecto se ha diseñado sobre una base participativa de los actores y beneficiarios involucrados? ¿Se ha considerado apropiadamente el tema de género en el diseño del Proyecto?
					Si se pudiera diseñar nuevamente el Proyecto ¿qué cambios haría o qué previsiones incluiría para su mejor resultado?
Sobre la ejecución del Proyecto					
					¿Ha sido necesario realizar cambios o enmiendas al ProDoc, planes operativos y presupuestos para adaptarse a situaciones imprevistas?
					¿Cree que el Proyecto ha convocado y trabajado con todos los actores pertinentes? ¿Siente que el Proyecto ha sido entendido y despertado el interés de los actores?
					¿Qué sistemas de seguimiento y evaluación se han empleado para monitorear las actividades del Proyecto? ¿Qué actores han estado involucrados en este proceso?

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
 “Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

					¿Cómo percibe el apoyo del PNUD en el proceso de ejecución del Proyecto?
					¿Cómo percibe el rol de los miembros de la Junta y del equipo técnico del Proyecto?
					¿En qué medida el proyecto se ha visto afectado en su implementación técnica y operativa debido al Covid 19? ¿Qué medidas se adoptaron?
Sobre los resultados e impacto del Proyecto					
Pertinencia					
					¿Cómo apoya el Proyecto a las políticas nacionales y gubernamentales?
					¿Cómo apoya el Proyecto al Programa País del PNUD y al UNDAF?
					¿Cómo apoya el Proyecto al Programa GEF?
Efectividad					
					¿Cómo percibe la ejecución del Proyecto a la fecha, en términos de cumplimiento de plazos y actividades?
					¿Cuáles cree que son las principales barreras o cuellos de botella para cumplir con la ejecución del gasto y las actividades del Proyecto?
					¿Cuál es la situación final en cuanto a los productos y resultados previstos? ¿Qué problemas o situaciones están pendientes o requieren a futuro acción correctiva o adaptativa al respecto?
					¿Cómo ha contribuido el proyecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
Eficiencia					
					¿Cómo considera que se han gestionado los recursos humanos y financieros en la ejecución del Proyecto?
					¿Cuáles han sido las principales contingencias administrativas y de ejecución presupuestal? ¿Cómo han sido abordadas?
Sostenibilidad					
					¿Cómo percibe la sostenibilidad de los resultados e impacto del Proyecto?
					¿Cuáles son los principales riesgos para la continuidad del Proyecto? ¿Están vinculados a las actividades y gestión propia del Proyecto o son factores externos?
					¿Se está involucrando a agentes (individuales, en el gobierno o en la sociedad civil) que sean capaces de promover la sostenibilidad del Proyecto?
					¿Qué cambios o modificaciones estima serían favorables a la sostenibilidad del Proyecto, incluyendo previsiones legales, institucionales, económicas, ambientales o sociales a corto, mediano y largo plazo?
					¿Qué lecciones aprendidas cree que se derivan de la ejecución del Proyecto a la fecha?

ANEXO G. Tabla de cofinanciación

Tabla 11. Cofinanciación del Proyecto (USD)

Fuentes de cofinanciación	Nombre de la entidad que cofinancia	Tipo de cofinanciación	Cantidad cofinanciada a la fecha de autorización CEO (USD)	Cantidad realmente contribuida a fecha de la ET (USD) ¹⁸	Porcentaje (%) real de cantidad prevista
Gobierno nacional	MINAG	<i>Subvención</i>	35'536,630.00	115'085,259.00	323.9%
Gobierno nacional	CITMA	<i>En especie</i>	22'000,000.00	25'062,170.00	113.9%
Cooperación internacional	PNUD	<i>Subvención</i>	800,000.00	800,000.00	100.0%
Total	-	-	58'336,630.00	140'947,428.00	241.6%

¹⁸ Fuentes ProDoc y PIR 2022.

ANEXO H. Escalas de valoración de la evaluación terminal

Escala de evaluación de resultados – Progreso hacia el objetivo y los resultados previstos¹⁹

Calificación		Descripción
6	Altamente Satisfactorio (AS)	Se espera lograr o exceder los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/resultados puede presentarse como una "buena práctica"
5	Satisfactorio (S)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sólo con mínimas carencias.
4	Moderadamente Satisfactorio (MS)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto, pero con carencias significativas.
3	Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto con importantes carencias.
2	Insatisfactorio (I)	No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final de proyecto
1	Altamente Insatisfactorio (AI)	No se han logrado los objetivos/resultados para el periodo y no se espera que se logre ninguno de los establecidos para el final del proyecto.

Código de evaluación de los indicadores		
Verde = Logrado	Amarillo = Camino de lograrse	Rojo = No lleva camino de lograrse

Tabla 12. Escala de evaluación de resultados – M&E

Calificación		Descripción
6	Altamente Satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias; la calidad del diseño/implementación de M&E superó las expectativas
5	Satisfactorio (S)	Hubo deficiencias menores; la calidad del diseño/implementación de M&E cumplió con las expectativas
4	Moderadamente Satisfactorio (MS)	Hubo deficiencias moderadas; la calidad del diseño/implementación de M&E cumplió más o menos con las expectativas
3	Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas; la calidad del diseño/implementación de M&E fue algo más baja de lo esperado
2	Insatisfactorio (I)	Hubo importantes deficiencias; la calidad del diseño/implementación de M&E fue sustancialmente más baja de lo esperado
1	Altamente Insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias graves en el diseño/implementación de M&E
-	No se puede evaluar (NE)	La información disponible no permite una evaluación de la calidad del diseño/implementación de M&E.

¹⁹ Para la evaluación del progreso hacia el objetivo y los resultados previstos, el equipo evaluador ha visto por conveniente disponer de la presente escala y código de evaluación. Esta no forma parte de los lineamientos de la guía de evaluación de ET del FMAM/PNUD.

Tabla 13. Escala de evaluación de resultados – Pertinencia, efectividad y eficiencia

Calificación		Descripción
6	Altamente Satisfactorio (AS)	El nivel de los resultados logrados supera claramente las expectativas y/o no hubo deficiencias
5	Satisfactorio (S)	El nivel de resultados alcanzado fue el esperado y/o no hubo deficiencias o hubo deficiencias menores
4	Moderadamente Satisfactorio (MS)	Nivel de resultados alcanzado más o menos como se esperaba y/o hubo deficiencias moderadas.
3	Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Nivel de resultados alcanzado algo más bajo de lo esperado y/o hubo deficiencias significativas
2	Insatisfactorio (I)	El nivel de resultados logrados fue sustancialmente más bajo de lo esperado y/o hubo deficiencias importantes.
1	Altamente Insatisfactorio (AI)	Solo se logró un nivel insignificante de resultados y/o hubo graves deficiencias
-	No se puede evaluar (UA)	La información disponible no permite una evaluación del nivel de logros de resultados

Tabla 14. Escala de evaluación de resultados - Sostenibilidad

Calificación		Descripción
4	Probable (P)	Riesgo mínimo para la sostenibilidad; los resultados más importantes llevan camino de lograrse a la conclusión del proyecto y se espera que continúen en el futuro próximo.
3	Moderadamente Probable (MP)	Riesgos moderados, pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
2	Moderadamente Improbable (MI)	Riesgo significativo de que los resultados más importantes no continuarán tras la conclusión del proyecto, aunque algunos productos y actividades sí deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los resultados del proyecto y los productos clave no podrán sostenerse.

Gobierno de Cuba – FMAM – PNUD Evaluación Terminal del Proyecto:
“Un Enfoque Paisajístico para la Conservación de los Ecosistemas Montañosos Amenazados (Conectando Paisajes)”

ANEXO I. Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación firmado

ANEXO J. Formulario de Código de Conducta del UNEG firmado**ANEXO J. Formulario (1 de 2) de Código de Conducta del UNEG firmado****Evaluadores/consultores:**

Deben presentar información completa y justa en su evaluación de las fortalezas y debilidades para que las decisiones o acciones tomadas estén bien fundadas.

Deben revelar el conjunto completo de resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones mantenerla accesible a todos los afectados por la evaluación, expresión de los derechos jurídicos para recibir resultados.

Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar la máxima notificación, minimizar las demandas a tiempo y respetar el derecho de las personas a no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a proporcionar información con confianza, y deben garantizar que la información sensible no pueda rastrearse hasta su fuente. No se espera que los evaluadores evalúen a las personas, y deben equilibrar una evaluación de las funciones de gestión con este principio general.

En ocasiones se descubren pruebas de mala conducta mientras se realizan evaluaciones. Estos casos deben ser comunicados discretamente al órgano de investigación apropiado. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión pertinentes cuando surja alguna duda sobre si y cómo deben informarse los problemas.

Deben ser sensibles a las creencias, los hábitos y las costumbres, y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. De conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los evaluadores deben ser sensibles y abordar las cuestiones de discriminación e igualdad de género. Deben evitar ofender la dignidad y el amor propio de las personas con las que entren en contacto en el curso de la evaluación. Teniendo en cuenta que la evaluación podría afectar los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores deben llevar a cabo la evaluación y comunicar su propósito y resultados de manera que claramente respete la dignidad y la autoestima de las partes interesadas.

Son responsables de su desempeño y de sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, oral y/o escrito, de las imitaciones, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Deben reflejar procedimientos contables adecuados y ser prudentes al utilizar los recursos de la evaluación.

Deben asegurarse de que se mantenga la independencia de juicio, y de que los resultados de la evaluación y las recomendaciones se presenten de manera independiente.

Deben confirmar que no han participado en el diseño, ejecución o asesoramiento del proyecto que se está evaluando, y que no han realizado la revisión intermedia del proyecto.

Formulario de acuerdo del consultor internacional de la evaluación

Acuerdo de cumplir el Código de Conducta para la Evaluación del sistema de las Naciones Unidas:

Nombre del evaluador internacional: **EDUARDO DURAND**

Nombre de la organización de consultoría (si corresponde): No Aplica

Confirmando que he recibido y comprendido y que cumpliré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en Lima, Peru, el 8 de octubre de 2022.



Firma: _____

ANEXO J. Formulario (2 de 2) de Código de Conducta del UNEG firmado

Evaluadores/consultores:

10. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de las fortalezas y debilidades para que las decisiones o acciones tomadas estén bien fundadas.
11. Deben revelar el conjunto completo de resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones mantenerla accesible a todos los afectados por la evaluación, expresión de los derechos jurídicos para recibir resultados.
12. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar la máxima notificación, minimizar las demandas a tiempo y respetar el derecho de las personas a no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a proporcionar información con confianza, y deben garantizar que la información sensible no pueda rastrearse hasta su fuente. No se espera que los evaluadores evalúen a las personas, y deben equilibrar una evaluación de las funciones de gestión con este principio general.
13. En ocasiones se descubren pruebas de mala conducta mientras se realizan evaluaciones. Estos casos deben ser comunicados discretamente al órgano de investigación apropiado. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión pertinentes cuando surja alguna duda sobre si y cómo deben informarse los problemas.
14. Deben ser sensibles a las creencias, los hábitos y las costumbres, y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. De conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los evaluadores deben ser sensibles y abordar las cuestiones de discriminación e igualdad de género. Deben evitar ofender la dignidad y el amor propio de las personas con las que entren en contacto en el curso de la evaluación. Teniendo en cuenta que la evaluación podría afectar los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores deben llevar a cabo la evaluación y comunicar su propósito y resultados de manera que claramente respete la dignidad y la autoestima de las partes interesadas.
15. Son responsables de su desempeño y de sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, oral y/o escrito, de las imitaciones, conclusiones y recomendaciones del estudio.
16. Deben reflejar procedimientos contables adecuados y ser prudentes al utilizar los recursos de la evaluación.
17. Deben asegurarse de que se mantenga la independencia de juicio, y de que los resultados de la evaluación y las recomendaciones se presenten de manera independiente.
18. Deben confirmar que no han participado en el diseño, ejecución o asesoramiento del proyecto que se está evaluando, y que no han realizado la revisión intermedia del proyecto.

Formulario de acuerdo del consultor internacional de la evaluación

Acuerdo de cumplir el Código de Conducta para la Evaluación del sistema de las Naciones Unidas:

Nombre del evaluador nacional: **JANET ROJAS**

Nombre de la organización de consultoría (si corresponde): No Aplica

Confirmando que he recibido y comprendido y que cumpliré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en La Habana, Cuba, el 8 de octubre de 2022.

Firma:  _____

ANEXO K Audit trail

Annex In separate file.

ANEXO L Terminal Evaluation Term of Reference

Annex In separate file.

ANEXO M. Formulario de autorización del informe de evaluación final firmado

Terminal Evaluation Report for *PIMS+ 4716 A landscape approach to the conservation of threatened mountain ecosystems.*

Reviewed and Cleared By:

UNDP - Cuba (Programme Analyst NCE)

Name: Gricel Acosta Acosta

DocuSigned by:

Signature:  Date: 19-Dec-2022
6CC618DD08A14AE...

Regional Technical Advisor (Nature, Climate and Energy)

Name: María Cruz Gonzales

DocuSigned by:

Signature:  Date: 20-Dec-2022
CD1F0CE8EB01448...