



SECRETARIAT DU FONDS FRANÇAIS POUR  
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

## INFORME DE EVALUACION FINAL

# FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS EN CUBA

---



## EVALUACIÓN FINAL

<b>País.</b>	<b>CUBA.</b>
<b>Campo de Aplicación.</b>	<b>Biodiversidad.</b>
<b>Beneficiario.</b>	<b>PNUD.</b>
<b>Institución miembro del FFEM portadora del proyecto.</b>	<b>Ministerio Francés de Asuntos Extranjeros.</b>
<b>Referencia de la Convención.</b>	<b>CCU 1000.01.G.</b>
<b>Despacho.</b>	<b>Biotope.</b>
<b>Nombre de los Evaluadores.</b>	<b>Frédéric MELKI y Lázaro OJEDA.</b>
<b>Fecha.</b>	<b>30 de marzo 2011.</b>

El objetivo de la evaluación es formular un criterio basado en la **pertinencia**, la **eficiencia**, la **eficacia**, el **impacto** y la **viabilidad** del Proyecto financiado en relación al contexto, la política y a los procedimientos de intervención del FFEM. Los evaluadores han examinado la ejecución del Proyecto en función de los objetivos trazados. Por otra parte, se procedió al examen del proceso de ejecución y funcionamiento del Proyecto en sus diferentes fases de puesta en marcha y de seguimiento. Las observaciones, apreciaciones y recomendaciones expresadas en este Informe son únicamente responsabilidad de sus autores.

## **SINTESIS**

### **Presentación del contexto de la Intervención**

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), establecido en 1994, se atribuye las funciones de regular y coordinar la gestión ambiental en Cuba. El Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), creado en 1995, es el responsable de la planificación y el manejo integrado del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y de garantizar su coordinación general, su control y funcionamiento óptimo. Al nivel administrativo, toda una serie de instituciones, agencias y centros nacionales y provinciales son los responsables de las operaciones que tienen lugar en las diferentes áreas protegidas, bajo la guía general del CNAP y de las Unidades Provinciales de Medio Ambiente del CITMA, quienes coordinan el trabajo ambiental en las provincias, incluyendo la gestión de áreas protegidas. El Proyecto Global conservaría asociaciones muy representativas de cuatro ecoregiones de significación mundial de Cuba (Bosque Seco, Pinar, Bosque Húmedo y Humedal) que clasifican como de la más alta prioridad para la conservación “in situ” de Cuba. El Proyecto desarrolló la “Red Cubana de Áreas Protegidas” como la vía más efectiva de conservar la diversidad biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas naturales. La elección es la de llevar a cabo acciones, al nivel demostrativo, para brindar lecciones que se puedan replicar posteriormente en todo el sistema, pero que aseguren que las áreas protegidas pilotos que son claves funcionen con eficiencia, integrando los objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación por parte del público. Así, el Proyecto actúa en un nivel demostrativo para obtener beneficios a corto plazo y lecciones replicables. Esto se lleva a cabo en dos formas: a) Realizando acciones específicas teniendo un APP por cada ecoregión y b) Replicando en todo el SNAP las lecciones aprendidas.

### **Presentación del Proyecto**

El objetivo del proyecto GEF es conservar grupos altamente representativos de cuatro ecoregiones de importancia global en Cuba (Bosques Secos de Cuba, Bosques de Pinos de Cuba, Bosques Húmedos de Cuba y Humedales de Cuba), todas clasificadas con la más alta prioridad para la conservación de la diversidad biológica.

El proyecto desarrolla la red cubana de áreas protegidas como la vía más efectiva de conservar la diversidad biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas naturales. La elección es la de llevar a cabo acciones, al nivel demostrativo, para brindar lecciones y capacidades que se puedan replicar posteriormente en todo el sistema, pero que aseguren que las áreas protegidas piloto que son clave funcionen con eficiencia, integrando los objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación por parte del público. Así, el proyecto actúa en un nivel demostrativo para obtener beneficios a corto plazo y lecciones replicables. Esto se lleva a cabo en 2 partes: a) Realizando acciones específicas teniendo un área protegida piloto (APP) por cada ecoregión; y b) Realizando acciones complementarias en todo el Sistema para aumentar las capacidades de replicar las lecciones aprendidas.

El proyecto es el primer paso de un Plan Operativo Nacional para el SNAP. Aprobado con una duración de tres años, el proyecto identifica los siguientes cinco resultados esperados: 1) Operación y Manejo de las Áreas Protegidas, 2) Coordinación y Regulación del SNAP fortalecidas, 3) Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas Inmediatas en las Áreas Protegidas (incluyendo las amenazas provenientes de la agricultura, la silvicultura y la bioinvasión) establecidas, 4) Programas Educativos y de Concienciación establecidos, y 5) Estrategias de Visitación que sean compatibles con los objetivos de la conservación de Áreas Protegidas establecidas.

El PRODOC-FFEM contemplaba un programa de actividades de 3 años a partir del 2004 y en realidad se inició en febrero del 2005 concluyendo a inicios del 2011 con una contribución TOTAL de 1 500 000 euros. La gran debilidad del Componente FFEM fue el atraso en sus compromisos financieros a partir de la aprobación por el Comité de Pilotaje FFEM en 2002, situación que estuvo dada por coyunturas políticas entre la UE-Cuba, que demoraron el inicio del proyecto. A mediados del 2004 se logró llegar a un acuerdo conjunto para la implementación entre FFEM, PNUD y el Gobierno de Cuba, lo que permitió dar inicio a la ejecución del proyecto en 2005. Sugerimos incluir una referencia a la iniciativa global apoyada por GEF con sus 5 objetivos y luego el detalle de FFEM.

El proyecto proponía fortalecer 2 componentes a escala nacional de los 5 que contemplaba el proyecto global (se entiende como la suma de los financiamientos del Gobierno de Cuba, FFEM, GEF y WWF) y apoyar 2 AP:

- Fortalecer la educación ambiental y participación de las comunidades: educación general del público y de los escolares, formación de las poblaciones de la periferia, difusión de la información. (componente 4 del proyecto global)
- Mejoramiento de la acogida del público en las AP: creación de nuevos productos naturales, mejoramiento de las capacidades públicas y privadas en este sector, infraestructuras de acogida, participación de las poblaciones de la periferia en las actividades económicas (componente 5 del proyecto global).
- En las AP de Guanahacabibes y de Viñales: aplicación, como zona piloto, de los 5 componentes del proyecto global, haciendo énfasis en la creación de medios materiales para el plan de gestión, así como en la participación de las poblaciones locales en las actividades económicas y de gestión y la acogida del público.

El propósito del Proyecto es que: "El Sistema de Áreas Protegidas de Cuba esté operativo y que cuatro APP estén funcionando de manera efectiva, integrando objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo tanto a nivel nacional como local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio apoyo y participación públicos.

### **Objetivos de la Evaluación**

El objeto de esta evaluación es realizar una valoración retrospectiva del Proyecto beneficiado bajo el sostén financiero del FFEM. Para realizar la evaluación se ha utilizado la «Guía Evaluación del FFEM» (2007), cuyas características son concebidas en las esferas del FFEM en materia de valoración retrospectiva de Proyectos. El análisis de los diferentes componentes del Proyecto será sobre el dispositivo organizacional, financiero y técnico del Proyecto. Se medirán los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, rendición de cuentas, impacto y viabilidad. La evaluación emitirá conclusiones y recomendaciones sobre los resultados concretos del Proyecto y las perspectivas de sostenibilidad derivadas del mismo sobre la base de la valorización de sus resultados y la redacción y la publicación de un paquete de comunicación de los resultados del Proyecto.

## **Desarrollo de la Misión**

La Evaluación se desarrolló entre el 14 de febrero y el 19 de mayo del 2011 con una visita de terreno en Cuba del 14 al 21 de febrero del 2011, donde se visitaron los Parques Nacionales Guanahacabibes y Viñales.

## **Resumen del análisis evaluativo**

El análisis evaluativo permitió concluir que fue logrado el Fortalecimiento del « Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba », que analizado a partir de la línea base demuestra el cumplimiento satisfactorio de cada uno de los cinco componentes o resultados, y si bien el financiamiento del FFEM propuso fortalecer los componentes 4 y 5 a escala nacional y apoyar a las AP: «Parque Nacional Guanahacabibes» y «Parque Nacional Viñales» en todos los componentes, el cofinanciamiento del resto de los donantes implicó un comprometimiento de los recursos financieros en un propósito común del cual resultó beneficiado el SNAP y su Centro Nacional como rector y actor principal de las actividades comprometidas con la protección de las Áreas Protegidas. La evaluación pudo valorar los resultados más importantes del Proyecto, así como las fortalezas y debilidades de todo el proceso, de igual forma emitir sus conclusiones y recomendaciones que comprometen a los diferentes actores implicados en el desarrollo del Proyecto.

## **Balance de los Resultados e impactos de la intervención**

Los resultados casi en su totalidad fueron evaluados de Satisfactorio y Muy Satisfactorio, con reconocimiento para los Planes Estratégicos (SNAP 2003-2008 y 2009-2013), Planes Operativos y Mediciones de la Efectividad del Manejo, a partir de una Metodología creada por el propio SNAP, muy favorable el papel de las «Juntas Coordinadoras», y el beneficio material para el fortalecimiento de la infraestructura dirigida a la visitación de las APP y sus vínculos con las Comunidades. Un referente muy importante ha sido la sinergia e integración alcanzada entre todos los actores y por supuesto los medios de comunicación, imagen corporativa del SNAP, creando una fuerte alianza con todas las AP del país a partir de la réplica de las lecciones aprendidas. Se requiere fortalecer los mecanismos económicos de las AP, tanto internos, como hacia afuera para poder ganar en autonomía y explotar sus posibilidades turísticas, recreativas y de servicios.

## **Principales Conclusiones**

Haber logrado alcanzar el Fortalecimiento del «Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba» a partir de los resultados del Proyecto constituye la conclusión fundamental, de ellas se derivan un conjunto de conclusiones que van encaminadas a seguir avanzando y perfeccionando la integración y la actividad del SNAP de Cuba y que involucran a todos los actores comprometidos y se atemperan a los diferentes escenarios nacionales e internacionales que puedan suscitarse.

## **Principales Recomendaciones**

Se plantean un conjunto de recomendaciones para puntualizar cada vez más la calidad de todos los resultados alcanzados en cuestiones de Planes de Manejos, Comunidades, Comunicación y otros beneficios para el trabajo con el SNAP de Cuba. De igual forma el equipo evaluador considera que se puede aspirar a nuevas intervenciones de financiamiento del FFEM en otras líneas priorizadas para Cuba que se indican en ese capítulo, sugiere además adecuar el Sistema de Reportes Financieros a las situaciones concretas cuando se opere con otros contribuyentes. En sentido General el Proyecto ha trazado las pautas técnicas para el trabajo con el SNAP de Cuba y tiene implementado sus Planes Estratégicos y de Manejos ya hasta el 2013, que garantizan su sostenibilidad y viabilidad en el tiempo.

## ACRONYMOS UTILIZADOS

<b>AFD</b>	Agencia Francesa para el Desarrollo.
<b>APP</b>	Área Protegida Piloto.
<b>CGB</b>	Cuerpo de Guarda Bosques.
<b>CGP</b>	Cuerpo de Guarda Parques.
<b>CIB</b>	Centro Internacional de Buceo (María la Gorda).
<b>CITMA</b>	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
<b>CNAP</b>	Centro Nacional de Áreas Protegidas.
<b>CUP</b>	Pesos Cubanos Convertibles.
<b>ENPFF</b>	Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna
<b>FAO</b>	Organización de Naciones Unidas. Fondo para la Agricultura y Alimentación.
<b>FFEM</b>	Fondo Francés para el Ambiente Mundial.
<b>FONADEF</b>	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal.
<b>FONAP</b>	Fondo Nacional de Áreas Protegidas.
<b>GEF</b>	Global Environment Facility ( <i>Fondo para el Medio Ambiente Mundial, FMAM</i> ).
<b>GEF/PRODOC</b>	Documentos del Proyecto GEF.
<b>GoC</b>	Gobierno de Cuba.
<b>GU</b>	Parque Nacional Guanahacabibes.
<b>MINAG</b>	Ministerio de la Agricultura
<b>MININT</b>	Ministerio del Interior.
<b>MINTUR</b>	Ministerio del Turismo.
<b>MIP</b>	Ministerio de la Industria Pesquera de Cuba.
<b>NEX</b>	Modalidad de Ejecución Nacional.
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo.
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
<b>POA</b>	Plan Operacional Anual.
<b>PRODOC</b>	Project Document ( <i>Documento del Proyecto</i> ).
<b>PN</b>	Parque Nacional.
<b>SEF</b>	Servicio Estatal Forestal.
<b>SIGAP</b>	Sistema de Información para la Gestión de Áreas Protegidas.
<b>SNAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba.
<b>UICN</b>	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.
<b>UMA</b>	Unidad de Medio Ambiente.
<b>UE</b>	Unión Europea.
<b>VÑ</b>	Parque Nacional Viñales.

# INDICE

<b>I. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>7</b>
I.1. PERSPECTIVAS DEL FFEM .....	7
I.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	7
I.2.1. Alcance de la valoración .....	7
I.2.2. Métodos.....	10
<b>II. CONTEXTO .....</b>	<b>12</b>
II.1. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO .....	12
II.2. CONTEXTO POLÍTICO Y REGULADOR .....	13
II.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	13
II.4. CRONOLOGÍA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO.....	14
II.5. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LAS AREAS PROTEGIDAS PILOTOS EVALUADAS.....	15
II.5.1. Parque Nacional Guanahacabibes.....	15
II.5.2. Parque Nacional Viñales.....	20
<b>III. DESCRIPCION DEL PROYECTO, DE LOS OBJETIVOS Y PARTES COMPROMETIDAS .....</b>	<b>23</b>
III.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	23
III.1.1. Objetivos Globales del Proyecto .....	23
III.1.2. Objetivos financiados por el FFEM.....	23
III.2. LOS ACTORES DEL PROYECTO .....	24
<b>IV. PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO .....</b>	<b>25</b>
IV.1. CRONOLOGÍA DEL PROYECTO .....	25
IV.2. FONDOS ASIGNADOS POR FFEM AL PROYECTO.....	26
IV.3. PRINCIPALES DIFICULTADES EN EL APORTE FINANCIERO AL PROYECTO .....	28
IV.4. PILOTAJE DEL PROYECTO .....	28
IV.4.1. Comité de dirección del proyecto.....	28
IV.4.2. secretariado ejecutivo .....	28
IV.4.3. Equipo operacional.....	29
<b>V. ANÁLISIS EVALUATIVO .....</b>	<b>29</b>
V.1. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO .....	29
V.1.1. Evaluación del componente 1: «operación y manejo de las áreas protegidas».....	29
V.1.2. Evaluación de la componente 2: “Regulación y coordinación del SNAP”.....	34
V.1.3. Evaluación del componente 3: «Estrategia de manejo para el control de las amenazas en las áreas protegidas».....	37
V.1.4. Evaluación del componente 4: «Extensionismo de la educación y de la concienciación» .....	41
V.1.5. Evaluación del componente 5: “Estrategias de visitación para las áreas protegidas” .....	44
V.2. EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO .....	48
<b>VI. RESPUESTAS A LAS CUESTIONES EVALUADORAS DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA .....</b>	<b>55</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>IX. ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

# I. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

## I.1. PERSPECTIVAS DEL FFEM

La evaluación básicamente se dirige a conocer las acciones públicas, especialmente sus efectos, con el doble objetivo de permitir a los ciudadanos apreciar su valor y ayudar a los decisores a mejorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia y los impactos derivados de los resultados del Proyecto.

La evaluación *ex-post* forma parte integrante del ciclo de los Proyectos FFEM. En este marco, se tiene por objetivo facilitar informaciones creíbles y útiles que permitan integrar las lecciones de la experiencia en el proceso de decisión del FFEM y determinar el valor y el alcance de las acciones cofinanciadas por el Fondo.

### ➤ Análisis evaluativo

- El objeto de esta evaluación es realizar una valoración retrospectiva del Proyecto beneficiado bajo el sostén financiero del FFEM.
- Para realizar la evaluación se ha utilizado la «Guía Evaluación del FFEM» (2007), cuyas características son concebidas en las esferas del FFEM en materia de valoración retrospectiva de Proyectos.
- El análisis de los diferentes componentes del Proyecto será sobre el dispositivo organizacional, financiero y técnico del Proyecto.

### ➤ Orientaciones y Recomendaciones

El balance de la evaluación permite formular las conclusiones y recomendaciones; de una parte, las mejoras susceptibles de aumentar el alcance de los impactos positivos del Proyecto y reducir sus efectos negativos eventuales, y de otra parte, las evoluciones para consolidar la viabilidad de su aparato a todos los niveles (organizacional, técnico, institucional y financiero).

## I.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

### I.2.1. ALCANCE DE LA VALORACIÓN

Según la definición del Banco Mundial: «**Valorar una acción pública, una política pública es juzgar su valor a la mirada de criterios, ante todo aclarados y sobre la base de informaciones recopiladas y analizadas a tales efectos. La valoración tiene que permitir junto con la comprensión de la política estudiada, la apreciación global de sus efectos y el grado de atentado de sus objetivos, la pertinencia y la eficacia de los recursos movilizados para el cumplimiento de su misión**».

Las condiciones en que se ha realizado esta evaluación permiten satisfacer la doble exigencia de una «**investigación independiente**», es decir:

- Una visión externa del Proyecto evaluado.
- Tener en cuenta los puntos de vistas de los decisores, actores y beneficiarios.

Las principales interrogantes se definen según los 5 criterios principales de la evaluación:

### **1) Pertinencia y Coherencia**

*¿En qué medida el proyecto responde de manera adecuada a los problemas identificados inicialmente?*

*¿La estrategia definida inicialmente (marco lógico) estaba adaptada?*

*¿En qué medida evolucionaron los problemas identificados inicialmente?*

*¿Las diferentes partes interesadas y públicos-meta del proyecto estaban correctamente identificados?*

*¿Se confirma el análisis inicial de las hipótesis y de los riesgos?*

*¿La flexibilidad de la gestión, de la supervisión y de los modos operatorios era suficiente para permitir una reacción satisfactoria frente a circunstancias imprevistas?*

*¿Los documentos de instrucción permitían un comienzo del proyecto en las mejores condiciones?*

#### **Coherencia (externa)**

*¿El proyecto era coherente (i) con las políticas nacionales e internacionales; (ii) con las otras intervenciones en la zona o en el sector?*

*¿Se establecieron relaciones de complementariedad, coherencia y coordinación con otras iniciativas en el contexto?*

*¿Se iniciaron colaboraciones operacionales? ¿Se siguen?*

#### **Coherencia (interna)**

*¿Los medios previstos (humanos, financieros, materiales) estaban dimensionados correctamente con relación a los objetivos del proyecto?*

*¿La duración de la ejecución era suficiente para alcanzar los resultados esperados?*

*¿Se observa un reforzamiento mutuo entre los efectos de los diferentes componentes?*

### **2) Eficacia**

*¿De qué manera los públicos-meta percibieron las acciones del proyecto?*

*¿Circunstancias imprevistas favorecieron o perjudicaron a veces la eficacia del proyecto?*

*¿Se observaron los efectos esperados para las principales acciones?*

### **3) Eficiencia**

*¿Se dispone de costos unitarios específicos para las acciones realizadas y eventualmente repetibles?*

*¿Los costos de puesta en marcha del proyecto son realistas en relación a los resultados (comparaciones con otros proyectos pueden ser de utilidad).*

*¿Los recursos financieros del proyecto se destinaron a los puestos inicialmente previstos? ¿Cuáles son las principales modificaciones que intervinieron?*

*¿La gestión del personal fue óptima?*

*¿La gestión de los riesgos fue objeto de organización o de medidas específicas?*



#### 4) Viabilidad

*¿Los resultados del proyecto son duraderos?*

*¿Los resultados del proyecto son apropiados a los públicos-meta?*

*¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acrecentar la viabilidad de los resultados?*

*¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acompañar los cambios y las innovaciones?*

*¿Se estableció una estrategia formalizada de salida del proyecto desde el principio o en el curso del proyecto?*

*¿La estructura llamada a proseguir el esfuerzo del proyecto o a mantener los resultados obtenidos está claramente identificada?*

**La viabilidad puede ser aprehendida siguiendo “la estrella de viabilidad” – a utilizar como “cuaderno de notas” y no sistemáticamente:**

⇒ **Viabilidad técnica:** *¿El modelo técnico difundido se utiliza ya en la región? ¿Es óptimo? ¿Pueden los actores apropiárselo fácilmente y eventualmente reproducirlo?*

⇒ **Viabilidad sociocultural:** *Este punto se refiere a los factores socioculturales que favorezcan o, al contrario, se opongan a la adopción y a la reproducción de la acción y de los productos de la acción en el contexto sociocultural local.*

⇒ **Viabilidad financiera:** *¿Están efectivamente cubiertos los gastos recurrentes de mantenimiento de las adquisiciones?*

⇒ **Viabilidad económica:** *¿Los efectos y los impactos del proyecto pueden ser cuestionados a corto y medio plazo por variaciones corrientes y previsibles de los precios de las materias primas y de la energía?*

⇒ **Viabilidad organizativa:** *¿Las eventuales “infraestructuras humanas” puestas en práctica por la gestión de los productos de la acción, son funcionales?*

⇒ **Viabilidad medioambiental:** *¿Los eventuales impactos medioambientales de las realizaciones fueron anticipados? ¿Contribuyen estas últimas a una mejor gestión de los recursos naturales?*

⇒ **Viabilidad territorial:** *¿En qué medida la acción contribuye a reforzar la organización y la cohesión del territorio interesado? ¿Se toman en cuenta la solidaridad y las reciprocidades territoriales?*

⇒ **Viabilidad con relación al género:** *¿La acción y sus productos supusieron algún desequilibrio en la repartición de las tareas entre hombres, mujeres y las diferentes clases de edad?*

#### 5) Impactos

*La evaluación de los impactos es generalmente delicada y requiere en un primer tiempo identificar los efectos engendrados a través de los resultados obtenidos.*

*Se pueden distinguir (i) los impactos a medio y largo plazo; (ii) los impactos inmediatos definidos como la importancia con la cual los efectos se observan.*

## **I.2.2. MÉTODOS**

Los principales métodos implementados han sido los siguientes:

### **1) Recopilación de la información, comprensión del Proyecto y su contexto**

Una apreciación preliminar de las acciones del Proyecto ha sido realizada a través del análisis de los reportes y los documentos presentados. Este análisis ha permitido avanzar en la comprensión del contexto y la cronología del desarrollo en el que se ha circunscrito el Proyecto y particularmente describir los objetivos y sus finalidades iniciales. En esta etapa se ha reconstruido el Marco lógico del proyecto, de modo que se pueda interpretar muy bien el mismo. El intercambio y las entrevistas con los actores han permitido completar el análisis concebido en la presente evaluación.

### **2) Entrevistas con los actores del Proyecto**

La selección del «Panel de actores» ha sido realizada por la Oficina del PNUD en la Habana, de conjunto con el CNAP. Las entrevistas han sido concebidas con el doble propósito de responder las preguntas evaluativas que realcen la pertinencia y la prestación de las acciones puestas en el Proyecto por cada una de sus diferentes modalidades.

Las entrevistas específicas acerca de la marcha del Proyecto con cada interlocutor han sido respondidas durante los encuentros de manera oral, sensibilizando al interlocutor y permitiéndole preparar las entrevistas semi-dirigidas. Varios organismos y más de 20 personas han sido identificados. (Listado de las personas entrevistadas en reuniones previas y durante la misión de terreno se muestra en el **Anexo # 6**).

Se realizaron encuestas a los diferentes actores del Proyecto, tanto en el CNAP, como en las 2 APP visitadas y también a actores externos vinculados al Proyecto, cuyos resultados se exponen en el **Anexo # 9**.

### **3) Visita a las áreas protegidas pilotos**

La evaluación, en su mayor parte, se ha fundamentado en los intercambios con los diferentes actores del Proyecto y a partir de los elementos que han aportados (reportes, publicaciones, cuadros financieros, opiniones, encuestas). Las visitas de terreno han permitido constatar los efectos de las acciones realizadas en el marco del Proyecto en los dos Parques Nacionales visitados.

### **4) Valoración Referencial**

Las actividades previstas en el Proyecto tuvieron por objetivo la investigación, la aplicación de resultados y la incorporación de recursos materiales. El Marco Lógico definido al principio del Proyecto concebía todo lo concerniente a estos aspectos, pero no los resultados ni sus efectos. Fue necesario proceder a un redimensionamiento de los objetivos / investigaciones / resultados / impactos y dentro de lo posible, hemos basado nuestra evaluación en indicadores y elementos verificables. Se han valorado indicadores cuantitativos en la mayor parte que fuese posible y se han completado las entrevistas para llegar a una valoración cualitativa de los resultados alcanzados a partir de los objetivos iniciales. El Marco lógico del Proyecto y se muestra en el **Anexo # 4**.

Las tablas de síntesis que se muestran en la evaluación han sido elaboradas a partir de los criterios de evaluación definidos previamente en la Metodología de evaluación.

## 5) Balance Global del Proyecto.

El Balance Global refleja los aspectos significativos obtenidos a partir de los recursos asignados a cada una de las acciones comprendidas en el Proyecto, expresando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

## 6) Perspectivas

Las recomendaciones para el mejoramiento del Proyecto son delineadas por temáticas, según los ítems habituales en el cuerpo del proyecto:

- Acciones a seguir y a reforzar;
- Finalidad de las acciones previstas;
- Nuevas acciones a prever, programar y poner en práctica;
- Nuevos dispositivos de investigaciones a concebir;

## 7) Especificidades de la Evaluación

### ➤ Modalidades generales del desarrollo de la misión de evaluación.

Se tuvo un primer encuentro en la Oficina del PNUD-Cuba con la participación de la Sra Grisel Acosta, Programme Officer, Energy & Environment Focal Point y el Sr Denis Desgain, United Nations Volunteer/ Programme Officer, donde fueron informadas las particularidades generales del desarrollo del Proyecto en Cuba, sus principales componentes y resultados a alcanzar, con un mayor énfasis en el componente FFEM, objeto concreto de la evaluación. Este preámbulo fue muy importante, a los efectos de ganar en claridad y comprensión de los objetivos y la cronología del Proyecto. Se realizó el encuentro en un excelente ambiente de comunicación e intercambio.

Un segundo momento fue el intercambio en el CNAP, su Directora, la Sra Maritza García García ofreció la bienvenida y posteriormente, el Sr Enrique Hernández Hernández, Coordinador del Proyecto hizo una presentación detallada del mismo, abordando los aspectos más relevantes de su ejecución, mostrando un excelente dominio del conocimiento y del manejo de la expresión oral. Se sumó al intercambio el Sr Rosendo Martínez, Especialista en Ecoturismo e Interpretación del CNAP, complementando con sus aportes la exposición previamente mencionada. Esta sesión se caracterizó por una excelente empatía y gran profundidad de los temas abordados.

La misión de evaluación fue presidida por el Sr. Frederic Melki, Evaluador Extranjero y Director de la Agencia Consultora Francesa «Biotope», Lázaro Ojeda, Evaluador Nacional, Especialista del Jardín Botánico de Cienfuegos, Cuba, perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

La misión se extendió del 13 al 20 de febrero del 2011, durante la cual los evaluadores desarrollaron una amplia agenda de trabajo, basada fundamentalmente en entrevistas, análisis de documentos y las visitas de terreno.

El Calendario de la Misión se presenta en el **Anexo # 7**

### ➤ La Misión de evaluación se desarrolló bajo las condiciones siguientes:

- Buena organización de la Misión por parte del CNAP y el PNUD a partir de un Programa de trabajo previamente establecido.
- Excelente capacidad de cooperación y comunicación para la facilitación de los documentos disponibles y datos necesarios del personal implicado en la evaluación, tanto del CNAP como de las 2 APP visitadas.

- Fluidez y transparencia entre los Evaluadores durante todo el período que duró la misión, realizando análisis profundos, basados en una fructífera discusión de los principales temas y de acuerdo a los «Términos de Referencia para la Evaluación» del FFEM.
- Resultó muy significativo para la Misión haber incluido a un Evaluador Nacional de competencia profesional, facilitando el buen desarrollo de la misma, favorecido además por el dominio del contexto nacional. Sugerimos considerar esta opción como una fortaleza para nuevas misiones de evaluación que se sucedan.

➤ **Limitaciones en los métodos y dificultades encontradas**

Estimamos que haber aprobado solamente una semana para las visitas de terreno resultó muy poco tiempo para poder apreciar más al detalle los principales resultados del Proyecto. Sin embargo consideramos poseer una **Visión Global** suficiente para poder valorar y evaluar correctamente el Proyecto.

## II. CONTEXTO

### II.1. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

La desintegración de la URSS y de los países socialistas a comienzos de los años 90 tuvo repercusiones económicas significativas para Cuba, cuyo Producto Nacional Bruto descendió un 40% entre 1990 y 1993 y lanzó al país hacia el llamado *Período Especial* (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 1998). Haciendo un esfuerzo para reestructurar su economía, Cuba permitió un aumento de las inversiones extranjeras y suavizó las leyes monetarias, concentrándose en el desarrollo de aquellos aspectos de la economía que afectaban menos los objetivos sociales. Gracias a esa estrategia, sectores como el turismo y la minería han sido muy favorecidos. La minería y la extracción de petróleo han atraído una inversión extranjera significativa y, aunque aún representa sólo el 1,7% del Producto Nacional Bruto, la minería duplicó su contribución a la economía nacional entre 1990 y 1998. El turismo ha registrado un crecimiento aún mayor, con un incremento anual del 16% en visitas internacionales desde 1997 hasta 1999 (entre las tasas más altas de toda América), lo cual trajo como resultado 1,56 millones de visitantes en 1999 (OMT, 2000) y representa actualmente el 20,8% del Producto Nacional Bruto.

Aunque las condiciones económicas han mejorado, ya a finales de los noventa, el crecimiento económico continúa siendo de gran prioridad para la nación y es probable que sectores como el turismo continúen siendo favorecidos en las políticas de desarrollo. El fomento de Polos turísticos, con capital tanto nacional, como extranjero, continúa a pasos acelerados y se han establecido metas para el sector de 2 millones de visitantes para el año 2002 y 5 millones para el 2005, lo que requiere un aumento del 40% en la infraestructura hotelera actual. No obstante, a pesar del énfasis que se ha hecho en los sectores que atraen capital extranjero, las políticas de desarrollo continúan otorgándole una gran importancia al desarrollo social y los servicios comunales, sociales y personales dan razón del 17% del Producto Nacional Bruto. Un 37% del mismo es proporcionado por el sector de la producción y un 6,6% por la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca.

Sólo un 27% de los 11,1 millones de habitantes de Cuba vive en áreas rurales, principalmente en comunidades agrícolas, donde la caña de azúcar, el tabaco y el café son los cultivos más comunes. Las áreas protegidas más extensas de Cuba se ubican por lo general en las regiones más inaccesibles del país (cordilleras montañosas, humedales). Allí, las densidades poblacionales declinan de forma significativa (menos de 5 personas por km<sup>2</sup>, comparado con un promedio nacional de 100) y las

actividades económicas se limitan mayormente a la agricultura de subsistencia y al empleo con agencias gubernamentales vinculadas mayormente a actividades silvícolas y de conservación.

## **II.2. CONTEXTO POLÍTICO Y REGULADOR**

El Artículo 27 de la Constitución de Cuba de 1992 establece que el Estado protegerá el medio ambiente natural. También reconoce la relación que tiene el medio ambiente con el desarrollo económico y social sostenible y la obligación de los ciudadanos de contribuir a su protección. Partiendo de esta regla más genérica, Cuba ha adoptado una política progresiva y un marco legal para la conservación de la Diversidad biológica que refleja los compromisos adquiridos con los tratados internacionales de los cuales es parte, incluyendo el Convenio de Diversidad Biológica y el de Patrimonio Mundial, los Convenios CITES y RAMSAR. En 1998, se preparó un Estudio Nacional de Diversidad Biológica que presenta una visión general del estado de la diversidad biológica en el país. La Estrategia y Plan de Acción Nacional para la Diversidad Biológica (EPANDB) que finalizó en el año 2000, definen las prioridades para la estrategia de conservación de Cuba y establece un programa de acción. Se especifican once objetivos fundamentales, seis de los cuales se relacionan directamente con el alcance de esta iniciativa.

De forma paralela, el marco legal relacionado específicamente con las áreas protegidas también ha evolucionado. Aunque en la primera mitad del siglo XX se habían fundado varias áreas protegidas en Cuba, las mismas poseían poco reconocimiento legal y no se habían concebido como parte de un sistema de áreas protegidas. A partir de 1963, se aplicó un proceso legal más riguroso en la creación de un número cada vez mayor de áreas protegidas. La Ley Nacional de Medio Ambiente (81), promulgada en 1997, estableció el marco formal mediante el cual se inscribiría el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Cuba. Mediante el Artículo 90, esta ley también definió los principios y objetivos básicos del SNAP. Aunque todos estos objetivos son pertinentes a esta propuesta, cinco de ellos tienen una relevancia directa; (i) Conservar la flora y la fauna *in situ* y la diversidad biológica en general; (ii) Asegurar que las actividades productivas locales se realicen de forma racional y sostenible, prestando especial atención a la conservación de ecosistemas frágiles; (iii) Conservar y restaurar los suelos contra la erosión y la sedimentación; (iv) Manejar y mejorar los recursos forestales de modo que jueguen su papel de reguladores ambientales y proporcionen productos silvícolas y (v) Realizar educación ambiental, especialmente con las poblaciones locales. Finalmente, el Decreto Ley 201, promulgado en 1999, le dio reconocimiento legal al SNAP y definió las disposiciones generales, incluyendo las categorías de manejo, responsabilidades, procedimientos y marcos normativos (CNAP 2000). Este marco legal también se relaciona con el desarrollo rural en áreas ecológicas sensibles y con el papel y los derechos de los actores locales en el marco de la conservación y el desarrollo.

## **II.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), establecido en 1994, es el responsable de regular y coordinar la gestión ambiental en Cuba. En 1997, la Ley 81 de Medio Ambiente le confirió al CITMA responsabilidades específicas en la dirección y el control de las áreas protegidas en colaboración con otras instituciones pertinentes. En el CITMA, el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), creado en 1995, es el responsable de la planificación y el manejo integrado del SNAP y de garantizar su coordinación general, su control y su funcionamiento óptimo. Al nivel administrativo, toda una serie de instituciones, agencias y centros nacionales y provinciales son los responsables de las operaciones que tienen lugar en las diferentes áreas protegidas, bajo la guía

general del CNAP y de las Unidades Provinciales de Medio Ambiente del CITMA, quienes coordinan el trabajo ambiental en las provincias, incluyendo la gestión de áreas protegidas.

Estas agencias incluyen la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF), perteneciente al Ministerio de la Agricultura y que se creó en 1985, antes de la creación del CITMA y el CNAP, cuando el MINAGRI era el responsable de la gestión de las tierras agrícolas y forestales en todo el país, incluyendo las tierras destinadas a la conservación. La ENPFF continúa manejando cincuenta y tres áreas protegidas, entre las que se encuentran los parques nacionales más extensos y mejor establecidos de Cuba. La administración de las áreas protegidas recientemente creadas le ha sido conferida a agencias pertenecientes al CITMA. El manejo de las áreas protegidas marinas se regula por el sector pesquero, incluso sus planes de manejo de las AP y sus zonificaciones son aprobadas por el Ministro que tiene a su cargo dicho sector. Otras agencias tienen la responsabilidad de respaldar el funcionamiento general del SNAP. Dentro de ellas se incluyen el Cuerpo de Guardabosques (CGB), perteneciente al Ministerio del Interior (MININT), que aplica las reglas y regulaciones pertinentes a las áreas protegidas y posee autoridad para imponer multas y arrestar a los infractores.

## **II.4. CRONOLOGÍA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO**

De manera casuística reflejamos a continuación los momentos más importantes desde el punto de vista cronológico que han obedecido a las circunstancias prácticas del desarrollo del Proyecto. En otros ítems serán analizadas las intervenciones que consideremos pertinentes:

- Aprobación Proyecto GEF: 28 marzo 2003 (fecha firma entre Gobierno de Cuba y PNUD).
- Aprobación Proyecto FFEM y su Convención: 24 agosto 2004 (fecha de firma de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD).
- Inicio Proyecto FFEM, de acuerdo al primer gasto: 17 febrero 2005.
- Evaluación Adjunta Interina: Julio 2006.
- Firma de la Primera enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 3 diciembre 2007.
- Firma de la Segunda enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 16 diciembre 2008.
- Firma de la Tercera enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 6 noviembre 2009.
- Firma de la Cuarta enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: febrero 2011.

La crisis económica global y el embate de tres huracanes de gran intensidad que azotaron la Isla en el 2008 afectaron también la ejecución del proyecto, por la afectación de las viviendas y el sector económico.

## II.5. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LAS AREAS PROTEGIDAS PILOTOS EVALUADAS

### II.5.1. PARQUE NACIONAL GUANAHACABIBES

El Parque Nacional se ubica en la porción más occidental del municipio “Sandino”, provincia de Pinar del Río, Cuba. Geográficamente está comprendido dentro de la “Región Cuba Occidental”, en la sub-región Penínsulas Cársticas, en el Distrito Pinareño, Sub-Distrito de la Llanura Costera Meridional y Occidental, formando el grupo de paisajes de la Llanura Cárstica y Pantanosa de Guanahacabibes. Está conformado por dos penínsulas: la del “Cabo de San Antonio”, que se extiende hacia el oeste-suroeste hasta el punto más occidental del territorio cubano, justamente el Cabo de San Antonio, y la de “Corrientes”, que se prolonga hacia el suroeste. El acceso principal al Parque se realiza a través de la carretera central que llega hasta la localidad de “La Fe” y de ahí hasta “Manuel Lazo”. Este vial representa el límite Este de la Reserva. Desde Manuel Lazo se accede al Parque por la carretera que llega hasta La Bajada y posteriormente se bifurca hacia María La Gorda (Suroeste) y hacia el Cabo de San Antonio (Oeste).

El Parque Nacional Guanahacabibes constituye el núcleo de la Reserva de la Biosfera “Península de Guanahacabibes”, el mismo cuenta con un área terrestre de 23 880 hectáreas y un área marina de 15 950 hectáreas, para un total de 39 830 hectáreas. La parte terrestre cuenta con tres áreas núcleo, las cuales se definen como “Cabo Corrientes”, “El Veral” y “Cabo de San Antonio”, y una faja estrecha de la línea de costa. El área marina abarca la porción “Sur de la Reserva”, extendiéndose desde “Jaimanitas”, al Este de “Cabo Corrientes”, hasta “Los Cayuelos”.

El área de amortiguamiento del Parque comprende 500 metros a partir del límite físico del Parque, abarcando una superficie total de 11 700 hectáreas.

Los tipos de vegetación presentes en el Parque Nacional Guanahacabibes son: **Arbóreos:** Bosque Semideciduo Notófilo, Bosque Siempreverde Micrófilo, Bosque Siempreverde Notófilo, Bosque de Ciénaga y Bosque de Mangles (Manglar); **Arbustivos:** Matorral Xeromorfo Costero y Subcostero; **Complejos de vegetación:** Complejo de Vegetación de Costa Arenosa y Complejo de Vegetación de Costa Rocosa y **Formaciones herbáceas:** Herbazal de Ciénaga.

La flora identificada dentro del área del Parque hasta el momento, asciende a 703 especies distribuidas en 384 géneros y 108 familias. El endemismo representa el 20%, donde destacan 15 especies endémicas locales. La flora atesora, además, un enorme potencial económico y social demostrado por la existencia de 125 especies maderables, 146 medicinales y 132 melíferas, las cuales se distribuyen en las distintas formaciones vegetales presentes.

Respecto a la fauna se puede decir que en la península habitan 16 especies de anfibios, 35 de reptiles, 192 de aves, 18 de mamíferos y 86 de mariposas diurnas, por citar algunos de los más relevantes grupos faunísticos. Estos grupos se encuentran ampliamente distribuidos dentro de las áreas del Parque. Puede destacarse, sin embargo, que en las áreas del Parque se han reportado hasta el momento, 27 especies de gorgonias, 39 de esponjas y 38 especies de corales, incluyendo el valioso coral negro (*Antyphates Sp*).

Un estudio reciente encontró la presencia de 637 especies de moluscos marinos, lo cual representa el inventario más extenso, completo y actualizado de la malacofauna marina en un área protegida o localidad cubana en general, incluyendo la descripción de 11 nuevas especies para la ciencia, 10 de ellas exclusivas de Guanahacabibes y 22 nuevos registros para la fauna marina cubana. Tan alta riqueza de especies de moluscos, en su gran mayoría con desarrollo larvario planctotrófico, hace evidente la importancia de Guanahacabibes como centro de emisión de larvas de especies antillanas y caribeñas hacia el Golfo de México, los cayos y costas continentales de Norteamérica. Esto confiere a esta Área Protegida una **relevancia potencial que rebasa las fronteras nacionales.**

La franja marina alberga poblaciones de especies amenazadas como el cobo (*Strombus gigas*) y la cigua (*Livona pica*) y especies de alto valor económico como la langosta espinosa (*Panulirus argus*). Existe una alta diversidad de peces de arrecifes, registrándose hasta la fecha 135 especies y dentro del área del Parque aparecen dos sitios de desove de especies de alto valor económico correspondientes a las familias Serranidae y Lutjanidae; estos se ubican en Cabo Corrientes y Cabo San Antonio. Los reptiles están representados por tres de las especies de tortugas marinas que anidan en Cuba: *Caretta caretta*, *Eretmochelys imbricata* y *Chelonia mydas*.

### *Parque Nacional Guanahacabibes: paisajes, fauna y flora*



*Vegetaciones de costa arenosa del Parque Nacional Guanahacabibes*





*Paisaje costero del Parque Nacional Guanahacabibes*



*Cenote cerca del mar.*



*Diferentes vegetaciones secas en el Parque Nacional Guanahacabibes*



*Zanzuncito (Mellisuga helenae) es el ave más pequeña del mundo.*



*Goerziella mínima es endémica de algunas playas de Guanahacabibes.*



*La Iguana terrestre de Cuba (Cyclura nubila) es una de la mas grandes iguanas del mundo.*

## II.5.2. PARQUE NACIONAL VIÑALES

El Parque Nacional “Viñales” se encuentra ubicado en el occidente cubano, Distrito Pinareño del Subdistrito Cordillera de Guaniguanico, porción centro-oriental de la Región Sierra de los Órganos, donde abarca las elevaciones mogóticas y de pizarras, y algunos valles intramontanos que definen los tres tipos de paisajes con que cuenta esta área protegida: alturas calcáreas, alturas de pizarras y valles intramontanos, presenta límites irregulares, con forma estrecha y alargada en el sentido NE-SW, con un ancho máximo de 8 Km. hacia la parte central y un mínimo de solo 2,5 Km. en la parte más occidental, siendo su largo total de 31 Km., con un área de 15 010 hectáreas, de las cuales 11 120 hectáreas pertenecen a las áreas núcleo y 3 890 hectáreas a la zona de amortiguamiento.

El endemismo de la flora es muy elevado en el área cárstica. Alrededor de 232 especies son endémicos cubanos. De las 83 especies endémicas de mogotes, aparecen en el Parque Nacional Viñales 59 y de estas 23 tienen categoría de endémicos locales. En las pizarras, el endemismo es muy bajo, mientras que en el resto del área, poljas y valles, la flora ha sido sustituida por cultivos. Sobre las áreas calizas aparece, ocupando casi toda su superficie, el Complejo de Vegetación de Mogotes, donde crece el bosque siempre verde mesófilo y los matorrales xeromorfos, mientras que en el área que bordea dichas elevaciones aún quedan restos del bosque semidecíduo mesófilo. En las áreas alteradas de los mismos, crecen bosques y matorrales secundarios.

En las pizarras se encuentran los bosques de pinos con encinos, los bosques latifolios en galería, los bosques secundarios, los matorrales xeromorfos, los matorrales secundarios y las sabanas antrópicas, así como plantaciones de *Pinus caribaea*, *Hibiscus elatus*, *Callicophilum antillanus* y *Tectona grandis* como especie exótica.

Referido a la fauna, se reporta en cuanto a moluscos 134 especies, de las cuales el 94,6% son endémicos nacionales y el 65 % son endémicos locales, la herpetofauna (anfibios y reptiles) está representada por las 33 especies hasta ahora reportadas para el área, de las cuales 30 son endémicas; de las 11 especies de anfibios presentes en el área protegida, 9 son endémicas, De las 22 especies de reptiles reportadas en la zona, 21 son endémicas y la avifauna está muy bien representada por especies autóctonas y de alto endemismo pancubano y de menor restricción, aunque no se pueden mencionar endemismos locales. Se ha avanzado en estudios concernientes a lepidópteros, dípteros, himenópteros y mamíferos con buenos resultados. Ambos Parques, sin lugar a dudas son relevantes para la Diversidad Biológica de Cuba.



Acantilado cárstico - Pared de mogote



*Acantilado cárstico - Complejo de vegetación de mogotes*



*Selva seca de los mogotes de Viñales - Complejo de vegetación de mogotes*



La Cartacuba (*Todus multicolor*) es un ave endémica cubana muy común en los bosques secos de Viñales

*Microcycas calocoma* es una de las riquezas naturales de Viñales

### III. DESCRIPCION DEL PROYECTO, DE LOS OBJETIVOS Y PARTES COMPROMETIDAS

#### III.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

##### III.1.1. OBJETIVOS GLOBALES DEL PROYECTO

1. Operación y Manejo de áreas protegidas en los Parques Nacionales: “Guanahacabibes” y “Viñales”.
2. Regulación y Coordinación del SNAP en los Parques Nacionales: “Guanahacabibes” y “Viñales”.
3. Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas en los Parques Nacionales: “Guanahacabibes” y “Viñales”.
4. Extensionismo de la Educación y la Concienciación a nivel del sistema nacional y en los Parques Nacionales: “Guanahacabibes” y “Viñales”.
5. Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas a nivel del sistema nacional y en los Parques Nacionales: “Guanahacabibes” y “Viñales”.

El Proyecto Global conservaría asociaciones muy representativas de cuatro ecoregiones de significación mundial de Cuba: Bosque Seco, Pinar, Bosque Húmedo y Humedal, que clasifican como de la más alta prioridad para la conservación “in situ” del país. En este Informe se analizan las APP de “Guanahacabibes” (Bosque Seco) y “Viñales” (Pinar).

**El propósito del Proyecto es que: “El Sistema de Áreas Protegidas de Cuba esté operativo y que cuatro APP estén funcionando de manera efectiva, integrando objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo tanto a nivel nacional como local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio apoyo y participación públicos”.**

El Proyecto desarrolló la “Red Cubana de Áreas Protegidas” como la vía más efectiva de conservar la Diversidad Biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas naturales. La elección es la de llevar a cabo acciones, al nivel demostrativo, para brindar lecciones y capacidades que se puedan replicar posteriormente en todo el sistema, pero que aseguren que las áreas protegidas pilotos que son clave funcionen con eficiencia, integrando los objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación por parte del público. Así, el proyecto actúa en un nivel demostrativo para obtener beneficios a corto plazo y lecciones replicables. Esto se lleva a cabo en 2 partes:

- a) Realizando acciones específicas teniendo un área protegida piloto (APP) por cada ecorregión.
- b) Realizando acciones complementarias en todo el Sistema para aumentar las capacidades de replicar las lecciones aprendidas.

##### III.1.2. OBJETIVOS FINANCIADOS POR EL FFEM

Las actividades y productos financiados con los fondos aprobados por el FFEM contribuyen al logro de los resultados 4 y 5. Además, el Proyecto cuenta con un financiamiento del Fondo para el Medio

Ambiente Mundial (GEF) que complementa los fondos del FFEM para la realización de los resultados 1 y 4.

El Proyecto fue aprobado por el Comité de Pilotaje del FFEM y por el Consejo del GEF, en marzo y mayo del 2002, respectivamente. El Documento de Proyecto GEF/PRODOC fue firmado por el PNUD y el Gobierno de Cuba el 28 de marzo del 2003.

En el caso del FFEM, el Convenio de Financiamiento entre PNUD y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) fue firmado el 24 de agosto del 2004 y el FFEM/PRODOC entre el PNUD y el Gobierno de Cuba el 7 de septiembre del 2004. Adicionalmente, los recursos financieros aportados por FFEM estuvieron disponibles para el inicio de ejecución de las actividades en febrero del 2005, como se ha explicitado en el acápite de Cronología del Proyecto.

Las irregularidades en el inicio de la ejecución de ambos componentes financieros y en aras de poder alcanzar los resultados del Proyecto, conllevó a adoptar un enfoque de implementación que permitiera cubrir, al menos parcialmente, algunas de las actividades más importantes previstas por FFEM con fondos GEF.

El tiempo real de ejecución FFEM se extendió desde el **17 de febrero del 2005** hasta **inicios del 2011**, por las razones expuestas anteriormente.

## III.2. LOS ACTORES DEL PROYECTO

Consideramos destacar primeramente los **públicos/metás**: Trabajadores del PN Guanahacabibes y del PN Viñales, personal de instituciones vinculadas a la gestión de estas AP como Empresas Forestales, Cuerpo de Guardabosques, Dirección Provincial de Patrimonio, Escuela Nacional de Espeleología. Comunidades cercanas a estas AP y por supuesto los Visitantes a las AP.

Seguidamente referimos las **partes que con mayor protagonismo intervienen** en el Proyecto y su relación con el mismo:

- o Parque Nacional de Guanahacabibes. Área Piloto del Proyecto.
- o Parque Nacional de Viñales. Área Piloto del Proyecto.
- o Centro de Investigación «ECOVIDA», Administrador de los 2 Parques Nacionales.
- o Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF), del MINAGRI, que funge como tenente del territorio en la mayor parte de las AP.
- o Servicio Estatal Forestal (SEF), del MINAGRI, financia la mayor parte de las actividades que se realizan en las AP.
- o Cuerpo de Guardabosques (CGB) del Ministerio del Interior, encargados de la protección de las AP.
- o Ministerio de Turismo (MINTUR), encargado del desarrollo de la actividad turística.
- o Dirección de Medio Ambiente del CITMA, traza la política ambiental del país.
- o Instituciones Científicas de Investigación del CITMA, colaboradores de la actividad científico / investigativa en las AP.
- o Centro de Inspección y Control ambiental del CITMA, realizan las inspecciones y otorga los permisos para acceder a las AP.
- o Centro de información, Gestión y Educación ambiental del CITMA, actúa como contraparte del CNAP en las acciones de información, participación y educación ambiental.
- o Unidad de Medio Ambiente, Pinar del Río, del CITMA, es quien supervisa y controla la gestión del Sistema Provincial de Áreas Protegidas.



- Dirección de Ingeniería del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, interviene en la compatibilización de las AP y da la autorización para el establecimiento de zonas de usos públicos en las mismas.
- Instituto de Planificación Física, rige el ordenamiento territorial y urbano y elabora los planes de desarrollo territorial turísticos.

## IV. PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

### IV.1. CRONOLOGÍA DEL PROYECTO

#### ➤ Antes del proyecto

El SNAP fue establecido formalmente en 1997 y aunque los aportes de Cuba al SNAP han sido significativos, el país carecía de los conocimientos y las capacidades esenciales para elevar los niveles operativos hasta el grado que se requiere para poder detener de forma efectiva las amenazas a las áreas protegidas. Las operaciones se financiaban mediante programas de diferentes agencias gubernamentales y cada programa se centraba en los intereses de su respectiva competencia, con muy bajo nivel de integración, algunos fondos se destinaban al monitoreo ecológico y el trabajo investigativo, mediante un Consejo de Investigación Nacional. Aunque este sistema permitió llevar a cabo en el SNAP los objetivos de conservación gubernamentales, la fragmentación de las fuentes de financiamiento y las restricciones aplicadas exigían una compleja planificación financiera y administrativa si se deseaba obtener respuestas de manejo efectivas y oportunas para los cambiantes desafíos que enfrentaba la conservación y que por supuesto no pudieron ser logrados.

De las 80 áreas protegidas de significación nacional propuestas, antes de comenzar el Proyecto, sólo diez tenían planes de manejo, los cuales no se habían desarrollado siguiendo un enfoque unificado hacia la planificación ni contaban con la participación sistemática de los actores y sectores locales con intereses en el área. Además, no todos los Parques Nacionales habían definido claramente las áreas de acceso restringido que servirían como zonas núcleo para la conservación estricta de la diversidad biológica.

El CNAP, el MINAG y el MIP empleaban actualmente cerca de 2000 miembros del personal dedicados al manejo de AP y el MININT empleaba 1000 guardabosques. No obstante, el personal no estaba distribuido de manera uniforme en todo el sistema y a modo de ejemplo, 3 AP poseían cerca del 30% del total del complemento del personal, mientras que otras contaban con un personal extremadamente reducido. Dicho escenario se dificultaba más aun por fallas presentes en la infraestructura e inadecuadas existencias de equipos, particularmente en las comunicaciones, los centros de interpretación para los visitantes y las instalaciones de manejo reflejaban una línea base completamente distorsionada y carente de resultados.

El SNAP y su marco regulador son recientes, no todas las agencias, ni todo el personal de las AP estaba familiarizado con los códigos legales y normativos existentes o con las restricciones en el uso de la tierra concernientes a cada categoría de manejo, esto unido a un déficit de personal calificado y deficiente existencia de equipos, particularmente en lo concerniente al transporte y las comunicaciones en las agencias administrativas claves deterioran aún más la coordinación de las acciones de manejo hacia un marco común.

La adopción de amplios y uniformes enfoques de sistema en el manejo también era obstaculizado cuando los intereses sectoriales ejercían presiones sobre las áreas protegidas individuales. Hasta hace poco, este complejo escenario institucional y sectorial así como su efecto en la coordinación y la regulación del SNAP se había exacerbado por la ausencia de una estrategia claramente definida para el SNAP y de un plan cabal para la implementación de las acciones priorizadas en todo el sistema.

Subsistían en las AP y en todo el SNAP propiamente otras situaciones complejas en lo concerniente al turismo, visitación y administración.

Por todo lo anteriormente expuesto y otros elementos fue que se requirió con urgencia **respaldo financiero** por parte de la **Comunidad Internacional** para pilotear métodos de conservación adecuados al contexto local y a los dilemas de manejo específicos, sensibilizar al personal en relación con estos nuevos enfoques, crear capacidades para ejecutarlos y fortalecer el marco institucional para el manejo de las AP individuales y del SNAP, así como más inversiones en los sitios para la infraestructura operativa y de manejo con vistas a asegurar una conservación sostenible.

Estas necesidades señalan el punto de entrada de una **intervención del FFEM**, cuyos resultados evaluamos precisamente en este Informe Final de Proyecto.

#### ➤ **Desarrollo del Proyecto**

El PRODOC-FFEM contemplaba un programa de actividades de 3 años que en realidad se inició el 17 de febrero del 2005 y concluyó a inicios del 2011. Lo referido a la cronología del Proyecto y sus particulares se ha explicado en acápite anteriores.

## **IV.2. FONDOS ASIGNADOS POR FFEM AL PROYECTO**

El Proyecto FFEM fue administrado por la Representación del PNUD en Cuba, según la modalidad de Ejecución Nacional (NEX). Sin embargo, las actividades correspondientes a los gastos de Imprevistos diversos y Supervisión y Monitoreo se realizaron bajo la modalidad de Ejecución Directa (DEX) por parte del PNUD.

El PNUD se aseguró de que la utilización de los fondos se hiciese conforme a los objetivos del Proyecto, y a las regulaciones y procedimientos del PNUD, en coordinación con las instituciones cubanas, beneficiarias de la subvención. Bajo este concepto, el PNUD firmó con el FFEM-AFD el Convenio de Financiamiento del Proyecto FFEM. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente fue el Coordinador Técnico del Proyecto.

El total de fondos acordados a asignar por el FFEM fue de 1,500,000 Euros. De acuerdo a la **Convención firmada el 7 de septiembre del 2004** el componente de los gastos se detalla como sigue:

**Tabla 1 : PLAN DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO SEGUN LA CONVENCIÓN FFEM-PNUD (USD). (SUGERIMOS USAR LA TABLA ORIGINAL DEL CONVENIO QUE TIENE LAS CONTRIBUCIONES EN EUROS, YA QUE ESTA EN DOLARES SOLO FUE UN ESTIMADO INICIAL QUE HA VARIADO EN EL TIEMPO. DE HECHO TODOS LOS REPORTES A FFEM SON EN EUROS.)**

*Convenio original (septiembre 2004):*

Type de dépense en Euros	Parc de Guanahacabibes	Parc de Viñales	Actions Nationales	Autres	Total
1. Equipement	321,310	200,880			<b>522,190</b>
2. Infrastructure	268,350	94,000			<b>362,350</b>
3. Activités démonstratives (composantes 4 et 5)	75,570	134,250	128,694		<b>338,514</b>
4. Autres activités (composantes 1, 2 et 3)	61,488				<b>61,488</b>
5. Missions courtes d'appui d'experts français	27,262		43,010		<b>70,272</b>
6. Divers Imprévus *				55,814	<b>55,814</b>
7. Coût d'administration (3.5% PNUD) *				49,372	<b>49,372</b>
8. Supervision technique *				40,000	<b>40,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>753,980</b>	<b>429,130</b>	<b>171,704</b>	<b>145,186</b>	<b>1,500,000</b>

*\*Estos ítems se ejecutan según la modalidad DEX.*

*Enmienda al Convenio (julio 2009):*

Type de dépense en Euros	Parc de Guanahacabibes	Parc de Viñales	Actions Nationales	Autres	Total
1. Equipement	321,310	200,880			<b>522,190</b>
2. Infrastructure	268,350	94,000			<b>362,350</b>
3. Activités démonstratives (composantes 4 et 5)	86,716	145,395	128,694		<b>360,805</b>
4. Autres activités (composantes 1, 2 et 3)	61,488				<b>61,488</b>
5. Missions courtes d'appui d'experts français	27,262		20,719		<b>47,981</b>
6. Divers Imprévus *				55,814	<b>55,814</b>
7. Coût d'administration (3.5% PNUD) *				49,372	<b>49,372</b>
8. Supervision technique *				40,000	<b>40,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>765,126</b>	<b>440,275</b>	<b>149,413</b>	<b>145,186</b>	<b>1,500,000</b>

*\*Estos ítems se ejecutan según la modalidad DEX.*

De acuerdo con la información financiera suministrada por el PNUD y tomando en cuenta el Modelo Informativo del Sistema de Reportes Oficiales solicitados por el FFEM al PNUD-Cuba, reflejamos en el **Anexo # 10** los gastos acumulados del Proyecto al 15 de noviembre 2008 y las consideraciones pertinentes al respecto.

A partir de la firma del convenio de financiamiento y de la firma del proyecto entre el PNUD y el Gobierno de Cuba en 2005, los depósitos de fondos del FFEM al PNUD fueron realizados en las fechas: Diciembre del 2004, Noviembre 2006, Noviembre 2007, Septiembre 2008 y Diciembre 2008, por un total de \$ 1 500 000 Euros. Estas contribuciones, que fueron ingresadas al proyecto de acuerdo con la tasa de cambio Euros/USD de Naciones Unidas vigente en las fechas de los depósitos,

representaron un monto de 2,011,285 USD. Esta cantidad se incrementó en 63,845 USD, correspondiente a los intereses bancarios generados.. En resumen, el presupuesto total del proyecto es de 2,075,130 USD. Al cierre del año 2010 se han gastado 2,041.018 USD, quedando pendiente de gasto en el momento de la evaluación un monto de \$ 34,112 USD, comprometidos con el pago de la misma.

### **IV.3. PRINCIPALES DIFICULTADES EN EL APORTE FINANCIERO AL PROYECTO**

La gran debilidad del Componente FFEM fue el atraso en sus compromisos financieros puesto que el Proyecto fue aprobado por el Comité de Pilotaje del FFEM en marzo del 2002, luego los Convenios de financiamiento fueron firmados en agosto del 2004. Esta situación de demora, que estuvo dada por coyunturas políticas entre la UE y Cuba, significó el atraso de algunas actividades, por lo que al inicio se adoptó una estrategia para que las de mayor prioridad fuesen financiadas parcialmente por el componente GEF como una forma de mitigar estos inconvenientes del Proyecto al no contar con todos los fondos necesarios para su ejecución. En la medida que se fueron recibiendo los depósitos de FFEM se fue supliendo este préstamo interno. Es necesario acotar que estas irregularidades en la llegada del financiamiento podrían considerarse en algunas medidas beneficiosas para el resultado final del Proyecto, puesto que al entregarse los depósitos en períodos distintos a los previstos estos cuentan con un tipo de cambio superior, posibilitando mayores recursos puestos en función de los Objetivos del Proyecto.

### **IV.4. PILOTAJE DEL PROYECTO**

#### **IV.4.1. COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO**

El Comité de Dirección del Proyecto estuvo constituido por representantes de los donantes (GEF, WWF y PNUD) y por altos miembros del gobierno (CITMA, MININT, MINVEC, MINAG, estuvo copresidido por un representante del PNUD y el CITMA. Su papel principal consistió en definir las orientaciones estratégicas del Proyecto y controlar la buena utilización de los fondos de los cofinanciadores, aprobando los informes y planes anuales de gestión y utilización de los fondos, así como los programas previstos de actividades. Se reunió dos veces al año.

Las actas de estas reuniones fueron verificadas y en las mismas se pudo constatar los análisis puntuales derivados del proceso de ejecución del Proyecto en cada una de las etapas y momentos del mismo.

#### **IV.4.2. SECRETARIADO EJECUTIVO**

Estuvo compuesto por personal de las diversas instituciones que participaron en la implementación del proyecto, brindando apoyo al Comité de Dirección del Proyecto y se reunió cuatro veces al año para supervisar el progreso general del proyecto y para revisar los informes parciales, monitoreando los resultados y planes recibidos de la Unidad de Manejo del Proyecto y refrendándolos para su aprobación por el Consejo de dirección del Proyecto.

Se tomaron muestras de estas actas y se pudo comprobar un adecuado funcionamiento del mismo.

#### **IV.4.3. EQUIPO OPERACIONAL**

El equipo operacional encargado de la puesta en marcha del Proyecto estuvo constituido por el CITMA, un Director de Proyecto y una Unidad de Gestión, el papel de Director Ejecutivo del Proyecto lo asume el Director (a) del CNAP, donde se creó además una “Unidad para el Manejo del Proyecto”, que condujo las funciones administrativas y técnicas generales del Proyecto, rindiéndole cuenta al Director Ejecutivo del Proyecto y estuvo compuesta por: un coordinador, de formación técnica, un asistente administrativo, dos especialistas del CNAP y el ENPFF, coordinadores para cada una de las Áreas Pilotos del Proyecto, un contador, un administrativo encargado de las compras de materiales y equipos, un asistente administrativo y dos choferes.

En los intercambios mantenidos durante las visitas de terreno y otras reuniones en el CNAP, pudo comprobarse un funcionamiento adecuado de estas estructuras de mando establecidas.

### **V. ANÁLISIS EVALUATIVO**

Para el análisis evaluativo del Proyecto, se ha estimado considerar separadamente a cada uno de los componentes por razones de sus propias especificidades, tomando en cuenta los objetivos planificados y los resultados alcanzados. Posteriormente se realizará un análisis evaluativo Global de manera más sintetizada.

El cofinanciamiento del FFEM propone fortalecer 2 componentes a escala nacional y apoyar 2 AP, desglosados en la siguiente forma:

- Componentes 4 y 5: A escala Nacional.
- En las APP de Guanahacabibes y Viñales aplicación como Áreas Pilotos de los 5 Componentes.

#### **V.1. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO**

##### **V.1.1. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE 1: «OPERACIÓN Y MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS»**

La evaluación se concentró en dos Parques Nacionales, cuya definición los ubica como *“un área terrestre, marina, o una combinación de ambas, en estado natural o seminatural, con escasa o nula población humana, designada para proteger la integridad ecológica de uno o más ecosistemas de importancia internacional, regional o nacional y manejada principalmente con fines de conservación de ecosistemas”* enmarcados en el contexto del “Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba” y bajo la Dirección Nacional del “Centro Nacional de Áreas Protegidas de Cuba”.

##### **➤ Apreciaciones comunes:**

- Se pudo constatar en ambos Parques Nacionales la existencia del «Plan de Manejo», muy bien elaborado y estructurado, tanto para el Período 2004-2008 como para el 2009-2013,

reflejando las condiciones y adecuaciones pertinentes desde el punto de vista técnico, con criterios científicos y un enfoque estratégico, basado en la determinación de las debilidades y fortalezas del área y en la identificación de las amenazas y oportunidades que brinda el entorno. Todos se realizaron de forma participativa como establece la Metodología.

- El conocimiento de algunos grupos faunísticos (peces de agua dulce, fauna subterránea o semi subterránea de las redes cársticas, invertebrados, murciélagos...) es todavía insuficiente. En esos grupos, hay muchas especies endémicas de gran interés que deben ser estudiadas con mayor profundidad.
- Ambos Planes de Manejo cumplen su función como instrumentos rectores que establecen y regulan el manejo de los recursos y el desarrollo de las acciones requeridas para la conservación y uso sostenible del área. De igual forma fueron constatados los Planes Operativos.
- Se ha implementado en las dos APP de referencia por parte del CNAP una “Metodología para evaluar la efectividad del Manejo en las Áreas Protegidas”, que sin lugar a dudas constituye un elemento innovador en el marco del Proyecto.
- Las APP mantienen la capacidad de administrar, planificar y realizar actividades de manejo efectivas bajo la supervisión del CNAP.
- Se editó el Manual de Señalización en Áreas Protegidas.
- Se dispone de un sistema que permite una rápida comunicación entre los diferentes sectores de las áreas, con los puntos de CGB y con las direcciones provinciales de CITMA y CGB. Su efectividad ha sido demostrada en situaciones de desastres, incendios, huracanes, todo derivado del financiamiento del Proyecto.
- Las administraciones de los parques informan a los gobiernos locales y representantes de los Gobiernos Locales participan en la elaboración de los planes de manejo y operativos.
- Se ha mantenido la sistematicidad en los monitoreos y se han entregado los informes técnicos correspondientes.
- Creación de un Sistema de Información Nacional para la Gestión de las Áreas Protegidas (SIGAP) en conjunto con el GoC.



*Campamento de monitoreo de la tortugas marinas en Guanahacabibes*

➤ **Parque Nacional Guanahacabibes (GU):**

Esta ubicación fue creada por el Acuerdo 4262 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, adoptado el 14 de diciembre del 2001, siendo aprobada el área en la Categoría de manejo de Parque Nacional, la cual se corresponde con la Categoría II de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN).

**Como resultado de la visita al área, el equipo evaluador emite las siguientes consideraciones:**

- Excelente delimitación del área, de igual forma todos los accesos terrestres están bien señalizados y las vías principales de comunicación internas han sido mejoradas. Construcción de las oficinas administrativas y adquisición de medios de transporte directamente por los fondos del FFEM.
- Construcción y equipamiento de las Oficinas Administrativas, directamente por los fondos del FFEM.
- La población local involucrada reconoce los límites del Área Protegida, de igual forma coopera con el establecimiento del orden dentro de la misma, sobre todo en la zona que ubica una Playa de uso público.
- El financiamiento proveniente del presupuesto del estado a través del “Fondo Nacional de Desarrollo Forestal” (FONADEF) mantuvo un ascenso superior al 5% previsto, pero a partir del 2007 por cambios en el concepto económico en las APP, este dejó de emplearse. Se prevé reincorporarlo a mediano plazo.
- A partir del Proyecto se consolidaron en las APP los recursos materiales y la capacitación técnica para implementar el “Sistema de Información para la Gestión de Áreas Protegidas” (SIGAP), pero debido a insuficiencias en los sistemas de comunicaciones a nivel nacional y disposición de INTERNET (no competentes al Proyecto FFEM), este sistema no ha podido aplicarse debidamente.

- Mejoramiento de las capacidades de los principales actores (stakeholders) por medio de la contratación de personal para fortalecer el equipo técnico de GU.
- La ejecución de Proyectos Científicos vinculados al APP con la participación de sus especialistas ha superado el 30% comprometido con el resultado del proyecto. Ha sido fundamental la sinergia con otros centros de Investigación como la Universidad de Pinar del Río, Universidad de La Habana y otros actores.
- Se han localizado poblaciones de ***Amaranthus minimus***, especie de la flora endémica con un estatus de conservación: **CD\*\***, según la Lista Roja de la Flora Vasculare Cubana que el equipo evaluador pudo ver en la franja costera de “Playa El Resguardo”, Cabo Corrientes, Península de Guanahacabibes, donde hay varios puntos con poblaciones bien establecidas. Se trabaja en la localización del resto de las especies de la flora endémica comprometida con el APP.
- Fue palpable el vínculo existente entre el “Centro Internacional de Buceo María La Gorda” y el APP, quien asumirá de manera conjunta el redimensionamiento de este complejo turístico comprometido directamente con la fauna marina del área protegida.
- Hay un fuerte componente científico aparejado al manejo de la Tortuga Marina, con localizaciones de áreas de puesta y vínculos con estudiantes para realizar estudios biológicos y fenológicos de esta especie.
- Los resultados de la Metodología de Evaluación para medir la efectividad del manejo en el área basada en los criterios: social, económico-financiero, ambiental, institucional y global al cierre del 2010 califican el manejo del APP de *satisfactorio*, superando en puntos al período 2004-2009.
- El administrador del PN GU es miembro del Consejo Agropecuario Municipal, mecanismo de coordinación de los Consejos de Administración Municipales.

➤ **Parque Nacional Viñales (VÑ) :**

El Parque fue aprobado legalmente, por Acuerdo 4262/2001 del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Tiene como antecedentes partes del área y elementos naturales que ostentan diversas categorías patrimoniales que fortalecen su valor institucional.

**Como resultado de la visita al área, el equipo evaluador emite las siguientes consideraciones:**

- Se logró demarcar y zonificar el parque, esto con los medios técnicos e información gráfica adquirida. Los accesos terrestres están señalizados al igual que los senderos. No es todavía suficiente dentro del propio poblado de Viñales la propaganda del “Centro de Visitantes”, lo que puede incidir en una menor captación de visitantes.
- La población local involucrada reconoce los límites del Área Protegida, de igual forma coopera con el establecimiento del orden dentro de la misma.
- El “Centro de Visitantes” fue equipado con medios de transporte y comunicaciones, se cumplió con el montaje de una exposición. Se han mejorado las condiciones de alojamiento para los investigadores docentes y alumnos que realizan trabajos espeleológicos y monitoreos biológicos en la zona.
- Los trabajadores por sus diferentes especialidades se capacitan sistemáticamente mediante diversas modalidades de superación, Maestrías, Talleres Locales, Nacionales e Internacionales. Se ejecutan proyectos territoriales locales, y de colaboración internacional que contribuyen a fortalecer el financiamiento y visibilidad del Área Protegida.
- El administrador del PN VÑ es miembro del Consejo Agropecuario Municipal, mecanismo de coordinación de los Consejos de Administración Municipales.



➤ **A nivel de Sistema:**

- Un mecanismo de retroalimentación y a su vez de direccionamiento estratégico fundamental para el trabajo de las AP en Cuba lo constituye el “Plan Estratégico del SNAP” enmarcado en los años 2003-2008 y 2009-2013, convirtiéndose en una herramienta básica de trabajo a tener en cuenta y en un Resultado fundamental del Proyecto “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba bajo el cofinanciamiento de varias instituciones.
- Se ha venido perfeccionando la metodología para la elaboración de Planes de Manejo y Planes Operativos.
- Énfasis en la elaboración de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera para el SNAP y en la Propuesta para la creación del Fondo Nacional de AP (FONAP), todo presentado a los niveles correspondientes de aprobación.

➤ **Conclusión del componente 1**

Criterio de evaluación	Elementos significativos encontrados por la evaluación de <b>Componente 1</b>	Calificación
<b>Pertinencia / coherencia</b>	Respuesta correcta a los problemas identificados en el Marco Lógico, visualización debida de los grupos metas y las partes implicadas en este componente. Implementación de nuevos documentos de instrucción como los Planes de Manejo, Planes Operativos y Mediciones de la Efectividad del Manejo facilitaron un avance en las metas propuestas para el componente. La Metodología para medir la efectividad del Manejo está sometida a un proceso continuo de mejoramiento y análisis por los actores, lo que acentúa su novedad técnica para con los resultados comprometidos en el Proyecto.	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	Recepción muy favorable de los resultados alcanzados en el Componente por parte de los diferentes grupos metas y actores internos y externos. No se estuvo exento de imprevistos y además la asimilación de los resultados mantuvo un proceso creciente no carente de incertidumbre entre los propios beneficiarios que finalmente reconocieron la autoridad de las administraciones de las APP y los resultados favorables derivados del Manejo de las mismas a partir de los recursos recibidos.	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Eficiencia</b>	Los recursos financieros destinados al componente en análisis fueron utilizados en los puestos inicialmente previstos. Se mostraron en cada una de las APP evaluadas los listados específicos de todos los medios, materiales y otros recursos adquiridos con el financiamiento del FFEM, de igual forma se tuvo acceso a las Actas de entrega de medios a los beneficiados de la Comunidad y a los diferentes actores que se favorecieron.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Impactos</b>	Se perciben impactos inmediatos y sostenibles en el tiempo en la conservación integral de la Biodiversidad en las APP, a partir de la implementación de los Planes de Manejo y Operativos establecidos, una vez más actualizado con los Planes Estratégicos del SNAP.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Viabilidad</b>	Los resultados alcanzados son viables, duraderos y han respondido a los diferentes grupos metas que acompañaron todo el proceso y se actualizan de acuerdo a los posibles escenarios que puedan ir identificándose. Los Planes Operativos son aplicados en todas las AP aprobadas del país, siguiendo la Metodología establecida para ello. Muy importante resultó la sinergia e integración con los diferentes actores locales y a nivel de sistema.	<b>Muy satisfactorio</b>

## **V.1.2. EVALUACIÓN DE LA COMPONENTE 2: “REGULACIÓN Y COORDINACIÓN DEL SNAP”.**

La evaluación de este Componente se hace de manera conjunta para las dos APP:

### ➤ **Parque Nacional Guanacahabibes y Parque Nacional Viñales:**

- Se ha facilitado la coordinación y organización entre ambos Parques Nacionales y el SNAP a partir de la creación de las “Juntas Coordinadoras”, resultado de una iniciativa local que se ha implementado a través de todo el Sistema, permitiendo coincidir a los principales actores y repercutiendo en la conservación de la diversidad biológica de importancia global.
- Se han establecido Metodologías para la supervisión y el control de las actividades de manejo en las AP las que se pudieron constatar en las APP visitadas.
- Se produjo un mejoramiento de la infraestructura básica de transporte, computo y comunicaciones, así como equipamiento de las instalaciones de CGB en ambos parques a partir del uso de paneles solares, caballos, mulos, motos, bicicletas, mobiliario, radio comunicación, TV, y otras facilidades que tanto en el PN GU como VÑ mostraron un excelente cuidado y atención por parte de sus beneficiados.
- Se han venido asimilando en las APP un compendio de instrumentos legales y regulatorios útiles para la administración de las áreas y facilitadores además de mecanismos de retroalimentación.



Parque nacional Viñales



Parque Nacional Guanahacabibes

➤ **A nivel de sistema**

- Adquisición de equipamiento e infraestructura para coordinación dentro del SNAP específicamente con la entrega de 339 equipos radiotransmisores.
- Respaldo legal al sistema de las Juntas Coordinadoras, a los Planes estratégicos del SNAP y a las metodologías de Planes de Manejo y Planes Operativos.
- Publicación de un “Manual para Decidores y Administradores de Áreas Protegidas”, que contiene la legislación básica para su gestión.
- Fortalecimiento del CGB con poder legal para aplicar los artículos relativos a las AP, así como se viene evaluando la posibilidad de facultar a los Guarda Parques en similares cuestiones, aspecto este expresado en entrevistas por los Guarda Parques en las dos APP visitadas, pues constituye una limitante para su desempeño.
- Se continúa el proceso de aprobación de AP por el CECM.
- Pudo verificarse la existencia de mecanismos oficiales de coordinación con el sector del Turismo, un actor determinante para asumir cualquier tipo de actividad de conservación, teniendo en cuenta la complejidad de sus intereses y la repercusión para las áreas naturales.
- El CNAP es miembro de la Junta Consultiva de la Pesca, de las Comisiones Nacionales de Reforestación, Turquino, Cuencas, Monumentos y de los Grupos Nacionales de Turismo de Naturaleza, y de Biodiversidad entre otras, lo que indica el fortalecimiento del Sistema Nacional.

➤ **Conclusión del componente 2**

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Elemento significativo encontrado por la evaluación</b> <b>Componente 2</b>	<b>Calificación</b>
<b>Pertinencia / coherencia</b>	Se responde debidamente a los problemas identificados y se corresponden con el marco lógico, de igual forma el tratamiento que se le dio a los mismos fue coherente y alcanzaron una evolución favorable a lo largo del proyecto.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	Se han logrado resultados fundamentales que garantizan la eficacia del funcionamiento del SNAP y le permiten una correcta comunicación entre todas las AP, el CNAP y el resto de los actores involucrados en todo el proceso de conservación de la biodiversidad. Esto ha estado directamente relacionado con los recursos adquiridos a través del Proyecto.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Eficiencia</b>	Se utilizaron los fondos adquiridos del Financista en los renglones que fueron previamente identificados, de acuerdo a los datos aportados durante la evaluación. Esto pudo constatarse en las visitas realizadas a las APP.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Impacto</b>	La puesta en práctica de instrumentos legales y regulatorios para la administración de las AP y el SNAP, además de mecanismos de retroalimentación revisten un impacto sostenible para el trabajo del SNAP de Cuba.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Viabilidad</b>	Son viables los mecanismos de coordinación y organización entre las AP, el SNAP y el CNAP, donde juega un papel fundamental la creación de las “Juntas Coordinadoras. De igual forma el establecimiento de metodologías para la supervisión y el control de las actividades de manejo en las garantizan la viabilidad de los resultados del Proyecto.	<b>Muy satisfactorio</b>

### V.1.3. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE 3: «ESTRATEGIA DE MANEJO PARA EL CONTROL DE LAS AMENAZAS EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS»

#### ➤ Apreciaciones comunes:

- Introducción de un mayor número de Brigadas de voluntarios para mitigar los efectos de los incendios.
- Un reconocimiento importante fue el incluir dentro de las prioridades del CGB todo el trabajo de patrullaje de los guarda parques de la APP.
- Se equiparon 13 brigadas de combate contra incendios, 2 de las cuales se encuentran en VÑ y otras 2 en GU.
- Desarrollo de un Taller participativo, para conocer las mejores prácticas de mitigación de amenazas por las comunidades.
- Se realizó una pasantía por 5 especialistas de VÑ, GU, en diferentes parques de Argentina.
- El tema de las AP y la conservación de la diversidad biológica está presente en los análisis de las comisiones nacionales relacionadas con el tema y forma parte de las discusiones de la Comisión de Medio Ambiente del Parlamento. Esto se pudo constatar en la intervención del Vice-Presidente del Gobierno Local de Viñales.



Guardabosques en el Parque Nacional Guanahacabibes





Guardabosques en el Parque nacional Viñales



Equipamiento de lucha contra el incendio



Señales en el Parque Nacional Guanahacabibes

➤ **Parque Nacional Guanahacabibes**

- Se incrementó el número de Guarda parques de 10 antes del Proyecto a 20 en la actualidad.
- Se aplican métodos para el control de las especies invasoras de plantas: *Casuarina esquistifolia* y *Dichrostachys cinerea* (Marabú), aunque no se alcanzan los resultados esperados, teniendo en cuenta las poblaciones altas de las especies invasoras.
- No se han realizado evaluaciones del impacto que producen la cría de ganado y cerdos silvestres sobre el ecosistema, y en particular sobre la reproducción de la Paloma perdiz.

➤ **Parque Nacional Viñales**

- Se incrementó el número de Guarda parques de 4 antes del Proyecto a 19 en la actualidad.
- Se aplican métodos para el control de las especies invasoras de plantas: *Casuarina esquistifolia* y *Syzigium jambos* (Pomarrosa). Aun no se alcanzan los resultados esperados, teniendo en cuenta las poblaciones altas de las especies invasoras.
- En el caso de la fauna, el Cerdo Jíbaro (*Sus scrofa*) convive en las áreas y se han adoptado diferentes alternativas para su control y uso de acuerdo a los reportes de sus poblaciones.
- Mediante Proyectos científico-técnicos se trabaja en levantamiento de las especies invasoras que viven en el área, de igual forma cabe indicarse que el personal técnico cuenta con la metodología y preparación necesaria para seguir estudiando las estrategias de manejo adecuadas.
- Implementación de resultados encaminados a la disminución de malas prácticas en el uso de la tierra, tanto en el APP, como en las zonas de amortiguamiento, con énfasis en la obtención de alimentos sobre bases agroecológicas. Un buen ejemplo lo constituye la finca agroecológica de Viñales.
- Se pudo ver gran cantidad de productos obtenidos por los campesinos experimentadores, sin que exista ningún mecanismo ni oportunidades para su comercialización, lo que se convierte en una amenaza para el trabajo con la comunidad.

➤ **Conclusiones del componente 3**

Criterio de evaluación	Elemento significativo encontrado por la evaluación <b>Componente 3</b>	Calificación
<b>Pertinencia / coherencia</b>	La identificación de los problemas fue adecuada, de igual forma el tratamiento que se le dio a los mismos fue coherente y alcanzaron una evolución a lo largo del proyecto.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	Se alcanzó un fortalecimiento en la protección contra incendios a partir de la capacitación de las brigadas y la adquisición de medios necesarios, de igual forma se produjo un incremento de los Guarda parques y un mejor desempeño de su trabajo. Se requiere fortalecer los métodos para el control de las especies invasoras de plantas y animales, pues no son suficientes todavía los resultados.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Eficiencia</b>	Se ha trabajado con eficiencia en las estrategias y acciones tomadas en cuenta para el control de las amenazas en las AP.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Impacto</b>	El control de las amenazas en las áreas protegidas propiciará un impacto directo en la conservación de las APP a partir de las prácticas de mitigación que se apliquen en las mismas y las comunidades.	<b>Muy satisfactorio</b>



<b>Viabilidad</b>	Los resultados alcanzados son viables y se actualizan de acuerdo a los posibles escenarios que se identifiquen oportunamente. La contribución del Gobierno Cubano garantizará la permanencia de los recursos materiales implícitos necesarios para conservar el fortalecimiento de las Brigadas contra Incendio y el CGB. Se le debe prestar mayor atención a la implementación puntual de los métodos para el control de las plantas y especies invasoras que comprometen la autenticidad de las APP.	<b>Satisfactorio</b>
-------------------	--	----------------------

#### **V.1.4. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE 4: «EXTENSIONISMO DE LA EDUCACIÓN Y DE LA CONCIENCIACIÓN»**

##### ➤ **A escala nacional**

- Creación de la “Imagen Corporativa del SNAP” y la misma es reconocida por todos los actores nacionales y locales.
- Se implementa por parte del SNAP una “Estrategia de Comunicación Fortalecida” que da a conocer el trabajo de las AP en Cuba y traza las pautas correspondientes por parte de los decisores a nivel de todo el país.
- Diseño, adquisición y puesta en uso los Uniformes para el personal del SNAP logrando un alto nivel de satisfacción para todos los trabajadores. Sin embargo, algunos guías ornitólogos han señalado que las chaquetas son más claras, lo que constituye un problema de discreción para la observación de la avifauna.
- Aplicación de Programas de Educación Ambiental en los diferentes niveles de educación.
- Realización de talleres nacionales, regionales y locales con más de 300 participantes, en dos de ellos se ha contado con asesoramiento externo, teniendo como principal función facilitar la réplica de las lecciones aprendidas en el Proyecto.
- Dentro de la “Convención Internacional de Medio Ambiente”, el CNAP desarrolló el IV, V y VI “Congreso de Áreas Protegidas” con la asistencia de ponentes internacionales y del SNAP.
- Se creó el “Sitio Web del SNAP” y el mismo se mantiene actualizado con sistematización.
- Sobrecumplimiento de las metas concebidas para el indicador en lo referente a difusión de la actividad del SNAP en los medios de comunicación, tanto en la prensa escrita, radial o televisiva, con una fuerte campaña a la que ha tenido acceso todo el país. Se destaca el “Curso de Áreas Protegidas” en Universidad para Todos y la participación en varios documentales sobre la conservación y uso de los recursos naturales.



Educación ambiental en Guanahacabibes

➤ **Parque Nacional Guanahacabibes y Parque Nacional Viñales**

- A partir de los resultados obtenidos por el SNAP y su amplio reconocimiento nacional e internacional, ambos PN han tributado a todo este proceso de sensibilización de las comunidades de las AP y de los visitantes en relación con los valores que se derivan de la conservación mediante la celebración de talleres de extensionismo, el desarrollo de componentes específicos de la diversidad biológica para la educación ambiental en las escuelas, la realización de viajes guiados a las áreas y la divulgación de la información mediante medios locales de difusión.
- Han sido fuertes sus campañas educativas y de relaciones públicas para que los dos PN puedan ilustrar sus características y funciones, cumpliendo además con la entrega de medios que le permitan al visitante asimilar el proceso de información de manera práctica. Se ha logrado además poder transmitirle a los actores locales, nacionales y los propios visitantes en formatos adecuados para ellos, los resultados de las investigaciones. El PN Viñales ha logrado en los últimos años más de 16 publicaciones científicas, mientras que GU ha logrado, superando la etapa anterior a la ejecución del Proyecto.
- La visibilidad de los resultados particulares de cada uno de los PN, derivada de sus propias acciones y de las orientaciones del SNAP se ha convertido en herramientas muy bien aplicadas dentro del proceso de concienciación de las propias AP y sus visitantes.

➤ **Conclusión del componente 4**

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Elemento significativo encontrado por la evaluación</b> <b>Componente 4</b>	<b>Calificación</b>
<b>Pertinencia / coherencia</b>	Componente muy fortalecido, lográndose un amplio cumplimiento de los aspectos planteados en el Proyecto con repercusión para todo el SNAP e implementación en las dos AP evaluadas.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	El criterio de evaluación fue alcanzado, al producir las acciones realizadas los efectos esperados, fortaleciendo todo el SNAP y ganando en la concienciación y educación para todo el sistema.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Eficiencia</b>	Los recursos financieros destinados a este componente fueron ampliamente utilizados, permitiendo ascender en temas tan complejos como la divulgación, la comunicación, la trasmisión del conocimiento en niveles nacionales de un amplio alcance para con la comunidad y el propio incremento de la autoestima de los trabajadores del SNAP en su conjunto.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Impacto</b>	Los resultados obtenidos produjeron en el SNAP y en las 2 APP evaluadas impactos inmediatos, ya que una vez creada la “Imagen Corporativa del SNAP” se produjo un proceso de fortalecimiento y de reconocimiento institucional que marcó un nuevo concepto en el trabajo del sistema.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Viabilidad</b>	Los resultados alcanzados son viables, logrando una repercusión integral para todo el SNAP que se utiliza en todo el sistema y ha sido comprendido y apropiado por todos los actores fundamentales.	<b>Muy satisfactorio</b>

### **V.1.5. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE 5: “ESTRATEGIAS DE VISITACIÓN PARA LAS ÁREAS PROTEGIDAS”**

#### ➤ **A escala nacional**

- Los miembros del CNAP son convocados a las reuniones y controles del “Grupo Nacional de Turismo de Naturaleza” y forman parte del Comité Organizador del Evento Internacional “TURNAT”, organizando el mismo durante los años 2004, 2005, 2007, 2009 y 2011.
- Encuentros Nacionales de Guías de turismo de naturaleza para propiciar el intercambio de experiencias, identificación de problemas y posibles soluciones.
- Realización de 2 talleres con expertos nacionales para la elaboración y publicación del “Manual de Señalética para las Áreas Protegidas de Cuba”, implementado en el SNAP.
- Aprobación de que el Turismo de Naturaleza sea desarrollado en las AP, como exponente de sus principales valores.
- Se trabaja en la elaboración de una estrategia de marketing para incrementar la participación de las AP en el “Programa Nacional de Desarrollo Turístico”.
- Fortalecimiento de las capacidades de interpretación ambiental del SNAP en todo el sistema mediante viajes de estudio y la obtención de la experiencia internacional.
- Introducción en las estrategias nacionales del MINTUR de códigos de conducta y regulaciones para visitar las AP dentro del SNAP.

#### ➤ **Comunes en los dos Parques**

- Se realizó la presentación del producto turístico de ambos parques con las principales agencias de viaje que operan en la región.
- Participación en Talleres para la capacitación de los guías y de intercambio con entidades turísticas y actores locales con vistas a mejorar la calidad del producto turístico.
- Especialistas participaron de un entrenamiento en Capacidad de carga en el CATIE. Costa Rica.
- Especialistas realizaron una Gira de estudio a Guadalupe para obtener pericia internacional en materia de Uso público.
- Con la participación de una consultora internacional se elaboró con los principales actores y expertos nacionales el diseño del Producto Turístico de ambos parques.
- Se fortaleció la planificación, el manejo y el monitoreo de la visitación mediante la determinación de las capacidades de carga y la optimización de la vigilancia sobre los visitantes. Se mejoró la infraestructura destinada a la atención de las visitas.
- Aunque se desarrollaron estrategias de visitación y programas turísticos para un mejor uso de los atributos turísticos existentes en las AP, no ha sido suficiente el desarrollo de bienes y servicios para la visitación (paquetes turísticos, viajes de un día, actividades para los grupos meta). Esto se está perfeccionando y ha sido sometido a consideración por los niveles superiores competentes.



Centro de visitantes de Guanahacabibes. Notar los problemas de fabricación y de durabilidad de los pósters



Centro de visitantes de Viñales.

➤ **Parque Nacional Guanahacabibes**

- Construcción y Equipamiento del Centro de Visitantes, resultando una infraestructura con óptimas condiciones de trabajo, muy bien utilizada y conservada.
- Sin embargo, la calidad de fabricación de los paneles y posters en el centro de visitantes es muy mala: ninguna resistencia a la exposición al sol, aplicación aproximada de los filmes plásticos (muchas burbujas), etc.
- Se realizaron mantenimiento de los senderos.

➤ **Parque Nacional Viñales**

- Instalación en el Centro de Visitantes del equipamiento financiado por FFEM y montaje de las exhibiciones acerca de los valores naturales y culturales del Parque, complementado con equipos audiovisuales y suficiente documentación como parte del Programa de Educación Ambiental para los visitantes.
- Ejecución de mantenimiento de los senderos
- Existen 423 casas de arrendamiento para turistas, de ellas con potencialidades se han identificado 19 a las que se le va otorgando el Distintivo «Sello de Confianza»
- Pudo constatarse como los principales mercados emisores del turismo arribante a: Alemania, Francia, Reino Unido, España, Holanda, Italia, Dinamarca y Suecia.

En relación a los inicios del Proyecto se ha registrado un crecimiento de los visitantes, todavía dentro de los límites establecidos por las capacidades de carga, superando los 30 000 personas previstas alcanzar al final del Proyecto. Se reportaron ingresos superiores a los \$ 80.000.

- Se ha concebido la introducción de nuevas modalidades para visitantes como el Espeleoturismo, Trekking, Cicloturismo, Escalada, Agroturismo y Turismo rural.

Se planifican acciones para diversificar el producto ecoturístico, tales como la propuesta de nuevos senderos, rescate de la Jardinería con plantas ornamentales autóctonas, comercialización de productos artesanales locales e incremento de nuevos platos en la oferta gastronómica.

(Todo esto a tenor de las nuevas políticas económicas en materia de comercialización que se le faciliten a las Unidades Presupuestadas como opciones de llegar a su autofinanciamiento).

➤ **Conclusión del componente 5**

Criterio de evaluación	Elemento significativo encontrado por la evaluación <b>Componente 5</b>	Calificación
<b>Pertinencia / coherencia</b>	Se destaca como elemento significativo indicadores de los criterios de evaluación la construcción y puesta en marcha del «Centro de Visitantes de GU y el completamiento del «Centro de Visitantes de Viñales», ambas instituciones se convierten en los puntos de partida para desarrollar todas las estrategias de visitación que puedan ser concebidas. Las metas previstas para este componente dentro del Proyecto fueron alcanzadas.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	Los resultados alcanzados, de manera general apuntan al logro de los mismos, los diferentes públicos percibieron las acciones del Proyecto y todas las metas previstas fueron cumplidas.	<b>Muy satisfactorio</b>

<b>Eficiencia</b>	No se han implementado todos los mecanismos económicos necesarios que le permitan a las APP y las Comunidades comercializar plenamente sus recursos, así como reinvertir sus ganancias en su propio desarrollo.  La mala fabricación de diferentes elementos gráficos en el centro de visitante de GU afecta significativamente la imagen profesional del parque y no refleja el nivel de gastos realizado.	<b>Débil</b>
<b>Impacto</b>	Los resultados obtenidos produjeron en las 2 APP evaluadas impactos inmediatos, una vez fortalecido los 2 Centros de Visitantes. Las proyecciones de visitación y el enfoque del «producto turístico» para el futuro deben tener mejores resultados objetivamente.	<b>Muy satisfactorio</b>
<b>Viabilidad</b>	El mejoramiento de las condiciones de infraestructura y las estrategias que se vienen aplicando en términos de mercadotecnia para la difusión del “producto turístico” permitirán garantizar la viabilidad y la permanencia en el tiempo del uso público de estas APP con repercusión al sistema, sin embargo no ha sido suficiente el desarrollo de bienes y servicios para la visitación y es necesario retomar acciones que permitan ampliar y diversificar el producto ecoturístico. Esto se viene trabajando pero estará directamente relacionado con las nuevas políticas económicas en materia de comercialización que se le faciliten a las APP con repercusión al SNAP.	<b>Satisfactorio</b>

## V.2. EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

### PERTINENCIA

Los Resultados alcanzados en el Proyecto han cumplido con la **pertinencia** concebida desde la propia concepción del mismo. El equipo ejecutor del Proyecto a partir de la identificación de los principales desafíos para el «Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba» supo trazar objetivos concretos y puntuales, encaminados a la solución de las principales amenazas identificadas como deficiencias funcionales, metodológicas e institucionales en el manejo de las AP en Cuba, referimos algunas de ellas, las cuales han sido resueltas a partir de los resultados alcanzados por el Proyecto:

- Enfoques de manejo de áreas protegidas inconsistentes por parte de las diferentes instituciones que administran componentes del SNAP.
- Indefiniciones y baja capacidad con respecto a las estrategias de manejo y la aplicación cabal de las normas y políticas establecidas para las diferentes categorías de manejo.
- Desenvolvimiento de las «Juntas Coordinadoras» en medio de una realidad institucional compleja, de igual forma algunas responsabilidades superpuestas.
- Equipamiento deficiente.
- Infraestructura inadecuada para asumir las potenciales presiones del crecimiento de visitantes a las áreas protegidas y/o para «capturar» los beneficios inherentes a este aumento.

Se ha derivado del proceso de trabajo con el Proyecto una asimilación muy atinada entre las «interfases» que lo conforman, se ha podido asimilar desde su equipo de dirección una línea conductora para imbricar correctamente no solo el fortalecimiento derivado del FFEM, sino del resto de los contribuyentes, en medio de situaciones complejas nacionales e internacionales.

Globalmente, la estrategia adoptada fue asimilada, sin excesos en sus esquemas de mando, y donde las estructuras locales han jugado un papel importante al convertirse en ejecutores de muchas de las



acciones del Proyecto, para de esta forma fortalecer su rol institucional, aspecto este muy significativo en términos de medir la pertinencia del Proyecto, recibiendo el apoyo del sostén técnico de organismos que se benefician con esta experiencia.(CGB, SEF, MINTUR, MININT; MINAGRI; CITMA, entre otros).

⇒ **Resulta visionario enfocar algunas direcciones tendientes a fortalecerse en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba:**

- Integración de las Comunidades en los procesos de Conservación y de Valorización de las Áreas Protegidas; un desafío muy importante a tener en cuenta por la dirección del CNAP y que debe proyectarse más allá de los resultados del Proyecto.
- Alcanzar una verdadera implementación del Sistema de Información para la Gestión de Áreas Protegidas (SIGAP), una vez que ha derivado en uno de los logros importantes del Proyecto y que constituye un indicador de puesta en práctica de integración de factores para un buen uso común del Sistema.
- Favorecer la aplicación de Modelos Agroforestales Familiares como vía alternativa de mecanismos de integración de los campesinos, al mismo tiempo que podría contribuir a los esfuerzos para erradicar especies invasoras y mitigar otro tipo de amenazas que afectan todavía a las AP.
- Teniendo en cuenta que en estas dos APP ha sido identificado claramente el producto turístico, de acuerdo con los lineamientos del turismo de naturaleza, resta por precisar más aun las potencialidades que puedan resultar positivas sin generar impactos negativos a la diversidad biológica del área protegida en cuestión.

Es significativo destacar dentro de esta categoría la vigencia nacional y local de los objetivos del Proyecto, así como las expectativas de todos los actores interesados en el mismo.

**Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de pertinencia alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.**

#### COHERENCIA EXTERNA

El Proyecto mantuvo perfecta coherencia con la Política Nacional en cuestiones de Áreas Protegidas que dirige el CNAP del CITMA, sobre la «condicionante» de que, «Los Proyectos son para cumplir, los propios Planes Estratégicos del Sistema», este precepto reviste una importancia fundamental, pues demuestra la fortaleza externa que tiene que existir en las organizaciones para lograr resultados sostenibles e importantes en el uso de fuentes de financiamientos alternativos.

La contribución, reforzada por la financiación del FFEM le ha permitido al SNAP avanzar en aspectos tan importantes como la creación de su «Imagen Corporativa» aspecto este que una vez más fortalecido en sus componentes, irá avanzando de manera coherente con los estándares que contempla la actividad de Áreas Protegida en la arena internacional.

El Proyecto se desarrollo en plena sinergia con otras iniciativas apoyadas por el PNUD y financiadas por varios donantes. En particular las relativas al propio fortalecimiento del SNAP financiadas por GEF y WWF. Adicionalmente se coordinaron acciones y enfoques con el proyecto PNUD/GEF para la protección de la biodiversidad en el Ecosistema Sabana Camagüey. Esto permitió hacer contribuciones específicas al fortalecimiento de los marcos institucionales, jurídicos y regulatorios de la esfera ambiental y a mayores beneficios para la implementación de las metas previstas en la Estrategia Nacional Ambiental.

⇒ Destacamos la visibilidad que permite la creación de la Pagina Web del SNAP con su diseño actualizado, facilitando la difusión y el conocimiento de los resultados más importantes de todo el SNAP.

El Proyecto asegura su papel piloto de «modelo aplicable a otras condiciones de Sistemas de Áreas Protegidas no sólo en Cuba, sino en otros países con criterios a fines.

**Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de coherencia externa alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.**

#### COHERENCIA INTERNA

Considerando el análisis por cada uno de los miembros que han sido beneficiados por el Proyecto y sus dimensiones, con respecto a sus propios objetivos, podemos afirmar que ha sido muy satisfactorio el beneficio obtenido en el cumplimiento de sus objetivos, se ha demostrado una coherencia interna y sobre todo un manejo muy organizado y lógico por parte de la Dirección Global del Proyecto en el uso del financiamiento. Esto ha sido comprobado en las dos APP visitadas, donde verificamos las acciones prácticas en materia de medios, equipos e infraestructuras que se fortalecieron en algunos casos, o se crearon en otros, puestas en función de los objetivos del Proyecto, de igual forma el beneficio de las Comunidades.

⇒ El Proyecto tiene una total relevancia y coherencia con las prioridades de desarrollo definidas por el país en los niveles nacional, local y sectorial.

Si se tienen en cuenta las dificultades derivadas del atraso en el inicio de la ejecución del proyecto, el optimismo mostrado por el Equipo Ejecutor Nacional del Proyecto y las alternativas utilizadas al tener la capacidad de flexibilizar el Plan de Trabajo y cubrir aquellas necesidades más inmediatas y de este modo, igualmente avanzar en la totalidad de los objetivos comprometidos permitieron alcanzar un manejo adecuado de los recursos.

Un elemento distintivo del Proyecto ha sido la sinergia lograda entre sus miembros y los diferentes actores nacionales, esta fortaleza ha contribuido a los resultados del Proyecto, y a su vez permite la aplicación a nivel nacional de las lecciones aprendidas con madurez y celeridad en los procesos de extensionismo, introducción y generalización de resultados.

⇒ Los objetivos, resultados y actividades del Proyecto, como también los planes operativos preparados para cada área protegida reflejan coherencia y están bien ensamblados, cumpliendo las expectativas planteadas por el equipo ejecutor nacional.

**Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de coherencia interna alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.**

#### EFICACIA

Los objetivos del Proyecto han sido cumplidos de manera muy satisfactoria o satisfactoria según los componentes del proyecto:

- Muy Satisfactorio para los componentes 1,2 y 4;
- Satisfactorio para los componentes 3 y 5.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de eficacia alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.

#### EFICIENCIA

##### 1. Eficiencia en términos de disponibilidad de los medios y los recursos:

La gestión de los medios puestos a disposición para la realización de las diferentes actividades del proyecto en general ha sido muy satisfactoria, la adquisición de medios y recursos materiales ha

estado precedida por análisis de su Grupo Coordinador, así como aprobada en Comité de Compras, buscando las alternativas más económicas posibles, sin que se afecte la calidad del recurso. Sin embargo se debe señalar que la mala fabricación de diferentes elementos gráficos en el centro de visitantes de GU afecta significativamente la imagen profesional del parque y no refleja el nivel de gastos realizado.

Se pudo apreciar a partir de los documentos revisados y el contacto con el personal entrevistado que la gestión financiera de este proyecto puede ser considerada como correcta.

⇒ Con excepción de la fabricación de posters y paneles en el centro de visitantes de GU, es muy válida la utilización de los recursos disponibles mediante la búsqueda de mejores ofertas en los insumos, precios mayoristas, sinergias con otros proyectos, apalancamiento de recursos, aportes del GoC en infraestructura, salarios del personal y otros financiamientos.

## 2. Eficiencia en término de realización de las actividades

Las diferentes actividades concebidas en el Proyecto han sido ejecutadas, se ha establecido que todo financiamiento tiene un objetivo común en un Proyecto común, esta premisa pudo suplir los atrasos del FFEM y salir adelante en el propósito del Proyecto.

⇒ Resultó muy conveniente para la etapa inicial del Proyecto suplir la demora de entrada de los fondos del componente FFEM con aportes financieros de los componentes GEF, WWF-Canadá y el GoC.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de eficiencia alcancen globalmente el nivel “Satisfactorio”.

## VIABILIDAD

A partir de los resultados alcanzados en el Proyecto, los intercambios sostenidos y la apreciación general, es palpable una viabilidad de los efectos del Proyecto, teniendo en cuenta que los arreglos institucionales del SNAP son complejos y solo recientemente fue que hizo la definición clara de sus mandatos, los mismos no se superponen dentro del sistema, sin embargo, no se puede dejar de tener en cuenta que el cambio de las culturas y practicas institucionales requiere tiempo a pesar de haberse dado pasos muy certeros en el país que mitigan dichas amenazas y que son sin lugar a dudas fortalezas del SNAP que no impiden la viabilidad de los resultados.

El Proyecto global ha contribuido definitivamente a las transformaciones que se han producido en las APP y el propio SNAP, que van desde el reordenamiento institucional del SNAP y los diferentes sectores relacionados con ella.

⇒ El fortalecimiento del marco legal e institucional del SNAP le permite operar con mecanismos específicos de coordinación entre sus constituyentes y con capacidad para hacer pleno uso de los instrumentos legales y normativos que garanticen la viabilidad de los resultados del Proyecto.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de viabilidad alcanzan globalmente el nivel “Satisfactorio”.

## IMPACTOS

Los principales problemas, así como los desafíos identificados por el Proyecto, en su gran mayoría se han solucionado con la ejecución del mismo, permitiendo consecuencias globales beneficiosas y efectos muy relevantes para las comunidades. De igual forma, en el SNAP existen los mecanismos implementados para continuar con la aplicación de los resultados derivados del Proyecto en los plazos objetivamente determinados.

El Proyecto ha devenido en diferentes impactos, entre los que se destacan el **Científico**, teniendo en cuenta todos los trabajos encaminados a la conservación y el monitoreo biológico de las especies de la flora y la fauna con peligros de extinción, derivados en vínculos con instituciones científicas y educacionales que han fortalecido toda la actividad de manejo en las APP y el resto del SNAP de Cuba, el **Medio Ambiental**, aparejado a todo el cuidado y preservación de las AP con sus Planes Operativos y la puesta en práctica de nuevas estrategias de visitación y amplios procesos de divulgación y comunicación para la Comunidad y los visitantes, encaminados a la concienciación de la población y el cuidado de la diversidad biológica asociada a las AP.

Un impacto **Económico** ha sido la capacidad de impulsar la sostenibilidad financiera de las APP, en particular por los ingresos turísticos y de servicios que en ellas se establezcan y desarrollen, así como también de otras actividades productivas en las comunidades beneficiadas, logrando esquemas de trabajo en las mismas que sugieren una apertura hacia nuevas formas de generar ingresos y por ende viabilizar la relación AP/Comunidad.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de impactos alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.

#### RENDICIÓN DE CUENTAS

El dispositivo de seguimiento del Proyecto puesto en práctica por los coordinadores resultó ser operacional y le permitía tener conocimiento del mismo sobre su marcha ejecutiva. De igual forma pudimos comprobar que los actores tenían dominio de los procedimientos del Proyecto y emitían sus criterios en los análisis que fueran convocados.

En el momento de la evaluación no se había concluido el Informe Final del Proyecto, por lo que no tuvimos acceso a ese tipo de documento, de igual forma desconocemos la presencia o no de gestiones de auto-evaluación del mismo por parte de su equipo coordinador. Se constata que se cuenta con informes anuales debidamente completados por CNAP, revisado y conciliados con PNUD y entregados en tiempo a los diferentes donantes GEF y FFEM, los que permitieron comprobar el avance de cada uno de los resultados e indicadores previstos en el marco lógico del proyecto

Se puso a disposición de los evaluadores presentaciones orales por parte del Equipo de Dirección del Proyecto, tanto en el CNAP, como en las dos APP, las que facilitaron la comprensión del Proyecto, de igual forma el PNUD facilitó un conjunto de documentos muy importantes para realizar la evaluación final del Proyecto (**Anexo # 11**). Por otra parte posterior a la misión de terreno han sido solicitados una serie de documentos, datos e informaciones a las Administraciones de las APP y al PNUD, las que han sido enviadas sin dificultad y aportan datos al proceso de análisis.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de rendición de cuentas alcancen globalmente el nivel “Satisfactorio”.

#### VISIBILIDAD

La puesta en práctica de un conjunto de acciones de comunicación y divulgación dentro del Proyecto facilita una alta visibilidad de sus resultados, y en la mayoría de los casos han constituido beneficios directos del mismo, para su autoevaluación y para los beneficiarios. Un fuerte componente ha estado en todo lo concerniente a la creación, puesta en marcha y fortalecimiento continuo de la «Imagen Corporativa del SNAP», así como el surgimiento del llamado «**orgullo local**» que han manifestado los pobladores y también los propios trabajadores por pertenecer a estas APP y recibir directa o indirectamente sus beneficios.

El Grupo Coordinador del Proyecto ha dedicado múltiples esfuerzos en propiciar una adecuada visibilidad de los resultados del mismo, de sus componentes técnicos, financieros y del personal implicado. Las publicaciones científicas son también un indicador tangible de este criterio de medida.

Señalamos algunos aspectos que requieren análisis por las partes correspondientes:

- ✚ No todos los actores del Proyecto han podido identificar plenamente a los diferentes financistas, tomando como ejemplo el análisis que nos ocupa, la implicación del FFEM no es tan reconocida por algunos de los miembros de las comunidades, no así por el resto de los actores, que dominan el origen de la contribución que les ha beneficiado.
- ✚ Se encuentran debilidades en la señalización en las carreteras y en los pueblos alegóricas a los Centros de Visitantes y no existen suficientes materiales divulgativos para ser entregados o vendidos a los visitantes.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de visibilidad alcancen globalmente el nivel “Satisfactorio”.

## INNOVACIÓN

Múltiples aspectos derivados del Proyecto constituyen avances reales para el conocimiento de la ecología y la dinámica de las AP en Cuba, no sólo en el orden teórico, sino también en el práctico, todos los vínculos con las diferentes instituciones científicas del país como Universidades, Institutos de Investigaciones, Empresas, Escuelas de todos los niveles han contribuido a fortalecer el arsenal cognoscitivo y han trazado pautas para estudios científicos, tal es el caso de los avances registrados en el PN GU en los estudios de la biología de las tortugas marinas, o en todas las APP en lo concerniente al manejo de las especies de la flora y la fauna con criterios de amenazas.

Destacamos que las investigaciones conducidas en las diferentes ecoregiones cubanas en el marco del manejo de las APP han permitido progresos significativos en el conocimiento del manejo de las AP en Cuba y han aportado nuevos logros científicos, no solo en el ámbito nacional, sino internacional.

Un paso innovador ha sido además el tratamiento que se le ha venido brindando a las comunidades que habitan las AP, las zonas de amortiguamiento, facilitando cada vez más su conservación y acercamiento a las actividades de las APP, cuestiones estas en las que se tiene que seguir profundizando y trabajando en nuevos métodos de intercambio y mediciones de la efectividad progresiva de las AP.

Considerando todos los componentes, los resultados del proyecto en materia de innovación alcancen globalmente el nivel “Muy Satisfactorio”.

**Tabla: Síntesis de los Resultados. Evaluación Global del Proyecto.**

Criterio de evaluación	Elemento significativo encontrado por la evaluación	Calificación
<b>Pertinencia</b>	Se ha fortalecido profundamente el “Sistema de Áreas Protegidas de Cuba”, las APP están funcionando de manera efectiva, integrando objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo tanto a nivel nacional como local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio apoyo y participación de públicos.	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Coherencia</b>	La coherencia del Proyecto es satisfactoria, el conjunto de actividades desarrolladas se corresponden con los objetivos previstos y los medios financieros del FFEM se utilizaron debidamente a pesar de las irregularidades en sus desembolsos.	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Eficacia</b>	Los objetivos globales del Proyecto fueron cumplidos debidamente en cada uno de sus cuatro componentes. El CNAP dispone de las herramientas legales para rectorar el funcionamiento del SNAP a partir de la integración y la sinergia con el resto de los actores externos e internos que facilitan el buen desempeño de las AP en Cuba.	<b>Muy Satisfactorio</b>

<b>Eficiencia</b>	Los recursos movilizados y la organización del Proyecto han respondido a las previsiones iniciales, y en determinadas ocasiones se adaptaron a circunstancias determinadas, siempre en función de garantizar los objetivos globales del mismo. La capacidad de sustentabilidad financiera de las APP, en particular por los ingresos turísticos y de servicios que en ellas se establezcan y desarrollen, así como también de otras actividades productivas en las comunidades beneficiadas no son suficientes y merita un análisis por los organismos competentes fuera del SNAP para poder contribuir económicamente a la eficiencia de su propio manejo integral.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Impacto</b>	Los resultados del Proyecto, donde confluyen diferentes financiamientos han devenido en impactos científicos, tecnológicos, económicos y medio ambientales, sustentados en un fortalecimiento integral del SNAP de Cuba, donde ha jugado un papel fundamental el componente FFEM.	<b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Viabilidad</b>	Como resultados del Proyecto se ha fortalecido el marco legal e institucional del SNAP lo que permite operar con mecanismos específicos de coordinación entre sus constituyentes y con la capacidad de garantizar la viabilidad de los resultados del proyecto.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Rendición de cuentas</b>	Aunque no existe, hasta hoy, de informe final, el equipo evaluador tuvo acceso sin dificultad a todas las informaciones necesarias para evaluar de manera correcta el proyecto.	<b>Satisfactorio</b>
<b>Visibilidad</b>	La puesta en práctica de un conjunto de acciones de comunicación y divulgación dentro del Proyecto facilita una alta visibilidad de sus resultados. Consideramos bastante insuficiente la visibilidad del FFEM entre los diferentes actores y beneficiarios del Proyecto.	<b>Satisfactorio</b>

## VI. RESPUESTAS A LAS CUESTIONES EVALUADORAS DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA

La mayoría de las respuestas a estas cuestiones fueron analizadas con anterioridad en el presente Informe. A continuación se aportara información complementaria y/o “citas de páginas” donde se trataron estas cuestiones previamente.

### ➤ **Evaluación de los resultados e impactos del proyecto en términos de participación y aumento de los recursos de las poblaciones locales como resultado de las actividades turísticas de los Parques Nacionales apoyados por el FFEM.**

Las Comunidades Locales recibieron ventajas inmediatas del Proyecto en cuanto a mejoramiento de sus condiciones de vida (electrificación solar, instalaciones o materiales diversos, mejor protección contra los incendios...). Estas ventajas son muy importantes y reflejan una imagen muy positiva de la conservación de la naturaleza y crean un vínculo psicológico fuerte entre “Parque Nacional” y “Mejor Calidad de Vida”. Esto es fundamental y constituye la base universal de la aceptación local de un área protegida.

Los resultados e impactos del proyecto son igualmente muy positivos en cuanto al desarrollo turístico de las regiones consideradas, sin embargo, el contexto socio económico cubano cede muy poco sitio al desarrollo de las empresas privadas, no permitiendo a las comunidades aprovechar plenamente el incremento del turismo en estas dos APP. Si la economía cubana evoluciona dándole más importancia al sector privado, el Proyecto hubiese contribuido a establecer condiciones óptimas de desarrollo y a darles a las comunidades que viven en las periferias de las áreas protegidas un avance significativo.

No obstante, es necesario diferenciar propiamente los casos de las dos Áreas pilotos:

- El Parque Nacional Viñales está ubicado en una zona turística, la cual muestra un crecimiento del alojamiento en casas de particulares, lo que les permite vivir confortablemente (según los estándares cubanos). En este contexto, el desarrollo del área protegida y la visibilidad otorgada por el Centro de Visitantes de Viñales beneficia directamente a las comunidades a través del incremento significativo de las visitas constatadas.

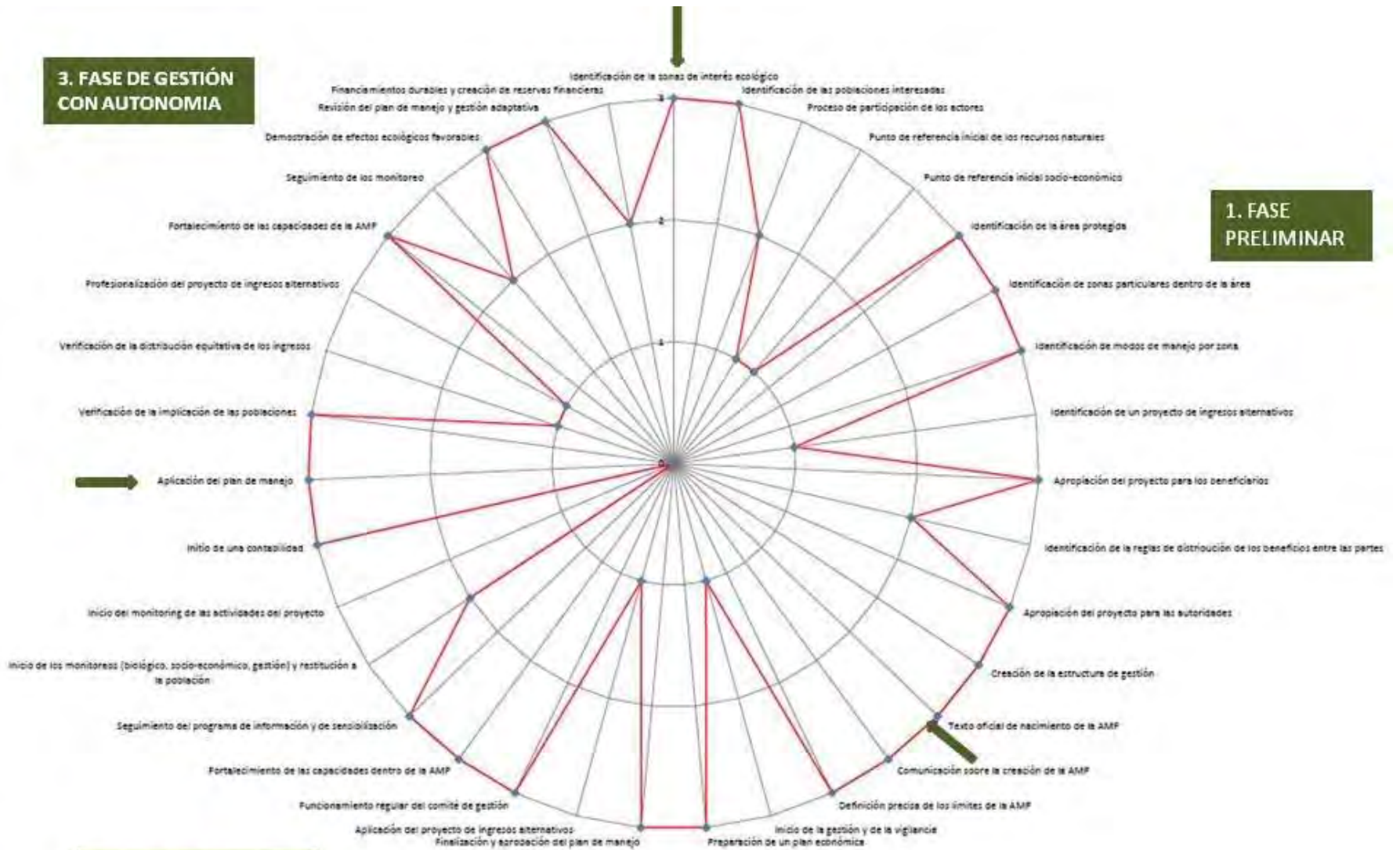
El establecimiento de un sistema de certificación de los alojamientos por las autoridades del Parque Nacional fortalece este hecho. El incremento de la oferta de los servicios turísticos por los resultados del Proyecto (visitas guiadas...) implica un aumento de la duración de las estancias en el mismo lugar y potencia el sector de alojamiento.

- El Parque Nacional Guanahacabibes está ubicado en una zona muy aislada donde el único desarrollo turístico se constituye actualmente por el Centro Internacional de Buceo de María La Gorda. En este Parque, las exigencias económicas relacionadas al contexto cubano se perciben más.

### ➤ **Evaluación según el método « rosa de los vientos » del Parque Nacional de Guanahacabibes, que comprende una parte marina (El método de evaluación en rosa de los vientos se detalla en el informe de capitalización del FFEM “Áreas Marinas Protegidas – Capitalización de las experiencias cofinanciadas por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial”).**

### 3. FASE DE GESTIÓN CON AUTONOMÍA

### 1. FASE PRELIMINAR



### 2. FASE DE GESTIÓN



- **Evaluación de la viabilidad sobre la base de los datos disponibles en el terreno (especialmente con la evaluación de la existencia de “Gap análisis” a nivel nacional, evaluación del equilibrio financiero de los presupuestos de los parques de Guanahacabibes y Viñales) y de la posibilidad de reproducción del proyecto (como las lecciones del proyecto son o serán replicadas a nivel nacional y/o internacional),**

Este tema se desarrolló principalmente en el acápite “Viabilidad”, expuesto anteriormente. El sistema establecido gracias al Proyecto en las dos APP es perfectamente replicable a Escala Nacional, de esta forma se han realizado numerosas acciones de fortalecimiento (fortalecimiento institucional, metodológico, material, medios de transporte y en comunicación). La adaptación de otras acciones más específicas a las demás áreas protegidas (centro de visitantes, planes de gestión...) no deben tener ningún problema (sin tomar en cuenta las cuestiones financieras), para comenzar la extensión de estos resultados. La principal limitación fuerte es la dificultad de autofinanciamiento en un sistema que deja muy poco sitio al sector privado. En cuanto a la replicación a nivel internacional, se considera que es igualmente un excelente modelo, que sería perfectamente aplicable en escenarios internacionales.

- **Evaluación del funcionamiento de la calidad de la gobernabilidad del proyecto (funcionamiento de los órganos de control/pilotaje y de las asociaciones).**

Este tema se desarrolló principalmente en el párrafo “Rendición de cuentas”, expuesto anteriormente. Consideramos que el control y pilotaje del Proyecto fueron excelentes.

La mayor debilidad es la ausencia de un Informe Final al momento de la evaluación, el cual está en fase de elaboración en correspondencia con la etapa actual de terminación de las actividades del proyecto. No obstante, se constata que se cuenta con informes anuales debidamente completados por CNAP, revisados y conciliados con PNUD y entregados en tiempo a los diferentes donantes GEF y FFEM, los que permitieron comprobar el avance de cada uno de los resultados e indicadores previstos en el marco lógico del proyecto. Se pudieron constatar también las visitas a los dos Parques realizadas tanto por CNAP como las misiones conjuntas llevadas a cabo por PNUD, Embajada de Francia y el gobierno. Se comprobó particularmente la calidad de formación e intervención en todos los sectores, del conjunto del personal cubano con quien hubo de compartirse, y cualquiera que sea su nivel jerárquico y su ubicación (nivel central, regional o local) facilitó el trabajo y la dirección del Proyecto.

- **Evaluación de las repercusiones institucionales del proyecto (efectos eventuales en términos de marcos políticos, reglamentarios o legales) y de la visibilidad del FFEM/Cooperación francesa.**

Las repercusiones institucionales del Proyecto deben ser consideradas como fuertes.

Todo el marco institucional de la conservación de la naturaleza se estableció de manera priorizada en este Proyecto. Los dispositivos e infraestructuras que permitirían a la actividad ecoturística contribuir financieramente a la conservación de la naturaleza en el futuro fueron establecidos (junto a la contribución principal del Estado Cubano). Consideramos igualmente que el hecho de incluir la participación de un experto cubano como miembro del equipo evaluador constituyó una gran fortaleza y a su vez la mayor innovación para un sistema de evaluación cubano-extranjero. Se señala que esta es una práctica habitual para las evaluaciones de los proyectos ambientales del PNUD en Cuba.

Consideramos que la visibilidad del FFEM es insuficiente. Sin embargo, se entiende fácilmente por las dificultades diplomáticas bilaterales que existieron durante la mayor parte de la vida del proyecto (2004- 2010), así como por la multiplicidad de los proveedores de fondos y de los actores implicados. En este contexto, y en correspondencia con el marco de cooperación vigente entre el gobierno y PNUD, se cumplió debidamente con la práctica de incluir los logos del FFEM, al igual que el resto de los actores nacionales e internacionales, en las publicaciones, vallas y materiales divulgativos que ha apoyado el proyecto. Una mayor visibilidad de FFEM, como socio individual y clave para esta iniciativa, es una cuestión que necesitaría mejoramiento en el caso de una eventual continuación del Proyecto.

## VII. CONCLUSIONES

Se han venido reflejando en el cuerpo del Informe los aspectos más relevantes del Proyecto, sin embargo consideramos resaltar los que siguen a continuación:

El resultado más destacado del Proyecto en su concepto global ha sido sin lugar a dudas, haber logrado el Fortalecimiento del « Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba », que analizado a partir de la línea base demuestra el cumplimiento satisfactorio o muy satisfactorio de cada uno de sus cinco Componentes y/o Resultados planificados.

El enfoque de probar diferentes alternativas de manejo en 4 APP que representaron a 4 ecoregiones de Cuba identificadas como prioritarias para la conservación de la diversidad biológica a nivel mundial, y con miras a replicarlas en el resto de las áreas protegidas del SNAP ha sido un referente muy importante a tener en cuenta desde la propia concepción del Proyecto, y si bien el financiamiento del FFEM se propuso fortalecer los componentes 4 y 5 a escala nacional y apoyar a las AP: « Parque Nacional Guanahacabibes » y « Parque Nacional Viñales » en todos los componentes, el cofinanciamiento del resto de los donantes (Gobierno de Cuba, GEF, PNUD, WWF y empresas francesas) implicó un comprometimiento de los recursos financieros en un propósito común del cual resultó beneficiado el SNAP y su Centro Nacional como rector y actor principal de las actividades comprometidas con la protección de las Áreas Protegidas.

Se ha mejorado la infraestructura para enfrentar el flujo de visitantes que llegan a los Parques Nacionales GU y VÑ, el primero con la construcción de un excelente Centro para Visitantes debidamente equipado y el segundo con la mejora de todas sus capacidades, complementado con equipos audiovisuales y abundante documentación, como parte del programa de Educación Ambiental.

El componente FFEM ha brindado la posibilidad de adquirir equipamiento contra incendios para las Brigadas de combate, a su vez se ha elaborado un nuevo procedimiento para el cálculo de las pérdidas ambientales por concepto de incendios, de igual forma se han aportado equipamientos básicos para las actividades de manejo, tales como radiotransmisores, computadoras, mejora de las instalaciones de alojamiento para el personal especializado, uniformes, medios de transporte.

Se implementaron los Planes de Manejo (2003-2008 y 2009-2013), Planes Operativos y Mediciones de la Efectividad del Manejo, a partir de una Metodología creada por el propio SNAP, estos aspectos facilitaron un avance en las metas propuestas para los componentes, muy respaldados por el papel de las « Juntas Coordinadoras », lográndose una sinergia e integración entre todos los actores

nacionales y locales para el apoyo al trabajo de las Áreas Protegidas con buenos resultados en este particular.

La creación de la “Imagen Corporativa del SNAP” produjo un proceso de fortalecimiento y de reconocimiento institucional que marcó un nuevo concepto en el trabajo del sistema hacia adentro y para con los actores externos y a nivel de todo el país, así como se consolidaron y promulgaron nuevos instrumentos legales y reguladores para el Marco Legal del SNAP que posibilitó su reconocimiento nacional.

Un aspecto que resultó con avances fue la evaluación de estrategias de manejo para el control y la mitigación de las amenazas claves en las AP pilotos, implementando una campaña de concienciación sobre la bioinvasión que involucró a los diferentes actores.

Un resultado muy importante lo fue sin lugar a dudas la puesta en práctica de los Planes Estratégicos del SNAP para los períodos: 2003-2008 y 2009-2013. Es necesario destacar el efecto de apalancamiento del aporte financiero de los donantes extranjeros, dado que la casi totalidad ha financiado inversiones en tangibles, según una modalidad de administración muy cuidadosa y con una muy alta productividad.

No se han implementado todos los mecanismos económicos necesarios que le permitan a las APP y las Comunidades comercializar plenamente sus recursos, así como reinvertir las ganancias en su propio desarrollo, esto motivado por diferentes factores, en su gran mayoría no imputables al SNAP, como ejemplo no contar las AP con personalidad jurídica ni patrimonio propio que no le permite realizar contratos, convenios y no pueden decidir directamente sobre sus ingresos y recursos y persiste la necesidad de ampliar los métodos que aúnen cada vez más a los diferentes actores comprometidos y establezcan mecanismos de retroalimentación, aun más convincentes.

Por último, quisiéramos subrayar la excelencia del trabajo cumplido en Cuba por todos los actores implicados, así como el gran alcance de los resultados de este Proyecto, desde el punto de vista institucional, de la conservación de la naturaleza, de la lucha contra las amenazas biológicas, de la sensibilización de las comunidades, y del desarrollo económico local. Se trata de un ejemplo a seguir en el resto del mundo.

**Evaluamos el Proyecto globalmente como Muy Satisfactorio.**

## VIII. RECOMENDACIONES

### a) Recomendaciones factibles para una continuidad del Proyecto

El Proyecto alcanzó los resultados previstos de manera MUY SATISFACTORIA, cumpliendo con todos los objetivos e indicadores de cada uno de los componentes, independientemente de haber logrado en los mismos un mayor o menor desempeño, de igual forma los criterios para su sostenibilidad han quedado demostrados a lo largo del mismo y en las visitas de terreno e intercambio pudo constatarse, por lo que se sugiere ***no aplicar a nuevos financiamiento FFEM para esta área de Resultados.***

Es necesario hacer mención de la capacidad de su Equipo Coordinador para superar de manera positiva los obstáculos que se presentaron durante su ejecución, aportando, iniciativas, creatividad

y un alto sentido de profesionalismo y pertenencia para con el “Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba”. Mérito aparte para la sinergia y el compromiso hacia la conservación de la Diversidad biológica alcanzada entre los diversos actores vinculados al Proyecto, con independencia de la institución que representasen. Tal es el caso del CNAP, del Cuerpo de Guarda Bosques, de la Empresa de Flora y Fauna, Sistema Estatal Forestal, MINTUR, MININT, Gobiernos Locales, entre otros.

El equipo evaluador recomienda insistir en una segunda etapa de financiamiento FFEM en Cuba que permita brindarle respaldo a nuevas líneas y perfiles de trabajo entre los que proponemos:

- Adaptación del proceso a demás Áreas Protegidas de Cuba: Las dos áreas protegidas que se beneficiaron del proyecto FFEM adquirieron un avance considerable sobre las demás áreas protegidas cubanas. Podría ser útil extender este mecanismo a un nuevo número de otras áreas.
- Apoyo a un programa de desarrollo de Áreas marinas protegidas: La biodiversidad marina cubana es tan notable como la biodiversidad terrestre. El CNAP y el PNUD desarrollan actualmente, con financiamiento del GEF, un importante proyecto de desarrollo de áreas marinas protegidas en el Sur de Cuba, iniciativa que podría ser apoyada por el FFEM.
- Apoyar proyectos en el sector del conocimiento y la conservación de los ecosistemas de agua dulce y en particular en la conservación de la fauna de los sistemas cársticos: Los “carst cubanos” forman parte de los más ricos del mundo desde el punto de vista faunístico (pescados, moluscos, crustáceos,...). Por instancia, no menos de 4 especies de peces ciegos (*Lucifuga spp.*) endémicos o “casi endémicos” viven en Cuba. Esta biodiversidad de los sistemas cársticos, muy presente en la Red de áreas protegidas cubanas, puede ser afectada muy seriamente por los cambios climáticos y las presiones humanas (contaminaciones, bombeos...). Una temática sobre conservación de la fauna fuertemente endémica, la mitigación de los efectos del cambio climático y la protección de recursos en agua dulce para las poblaciones, nos parece una buena base temática para nuevos Proyectos.
- Conservación “ex situ” de las plantas: La conservación “ex situ” de plantas es el complemento inseparable de la conservación “in situ”. Cuba tiene excelentes Jardines Botánicos que puedan trabajar, conjuntamente con el CNAP, en la conservación de las especies vegetales endémicas de Cuba en peligro de extinción, recibiendo un fuerte apoyo en recursos materiales y técnicos que fortalezcan sus ya deprimidas instalaciones.

## **b) Recomendaciones sobre la valorización del Proyecto**

El equipo evaluador no pudo tener acceso a un Informe Final del Proyecto ni al cierre contable de todos los gastos posteriores al 4to Reporte, los cuales están en proceso de elaboración por parte del CNAP y PNUD, al respecto proponemos:

⇒ Elaborar un Informe Final de los Resultados del Proyecto, que deriven además en una Publicación Técnica, así como entregar al FFEM el 5to Reporte Financiero una vez que concluya el Proyecto.

Se alcanzaron valiosos resultados en el tema del trabajo comunitario, pero no son suficientes todavía, además las estructuras de base no fortalecen estas acciones, por lo que valoramos:

⇒ Mejorar la implementación del componente “Integración de la comunidad en los procesos de conservación y de valorización de las áreas Protegidas” entre las numerosas comunidades locales ubicadas en las zonas núcleo y de amortiguación.

La calidad expositiva y constructiva del Centro para visitantes de GU es impresionante, sin embargo se debe:

⇒ Mejorar la calidad y la durabilidad de los materiales usados para la impresión de los posters que tienen colocados a modo de exposición.

La creación del sistema de Información para la Gestión de Áreas Protegidas (SIGAP) es un resultado particularmente importante para el trabajo del SNAP, sin embargo pudo comprobarse todavía dificultades en su conformación, por lo que recomendamos:

⇒ Acudir a criterios técnicos dentro de los especialistas del SNAP que permitan concluir la puesta en marcha de este resultado comprometido directamente con el manejo de las AP y sus vínculos con todo el sistema.

### **c) Recomendaciones sobre los procedimientos del FFEM.**

Nos referimos en capítulos anteriores a la situación presentada con los fondos FFEM, tema no imputable a los ejecutores del Proyecto, este particular debe ser tenido en cuenta en lo adelante para no fragmentar los desembolsos y poder cumplir debidamente con lo pactado en los documentos contractuales.

De acuerdo al nivel de comprobación realizado, los evaluadores consideramos, que la ejecución del presupuesto, tanto de los fondos FFEM, como también del GoC y las demás instituciones contraparte ha sido correcta.

Es necesario señalar que la forma de reportar los gastos al FFEM (por tipo de gastos, según Convenio de Financiamiento firmado entre PNUD y AFD) no fue similar a los que habitualmente usa el PNUD con otros financistas (según marco lógico de resultados acordado en los documentos de proyectos aprobados con GEF y FFEM), lo que motivó complicaciones operativas y también dificultades para interpretar los niveles de gastos por los diferentes conceptos. No se pudo comprobar el presupuesto de gastos por cada uno de los 5 componentes del Proyecto. Al respecto sobre esto se recomienda:

⇒ Homologar hasta donde sea posible el Sistema de Reportes de la ejecución financiera en los Proyectos que incluyan financiamiento de varios contribuyentes.

## **IX. ANEXOS**

1. *Términos de referencia de la evaluación*
2. *Presentación de los expertos*
3. *Mapa de la situación de la intervención*
4. *Marco lógico de la intervención reconstruida ex – post*
5. *Cuadro de los resultados/efectos/impactos por componente*
6. *Lista de la personas encontradas*
7. *Entrevista con la embajada de Francia en la Habana*
8. *Calendario de la misión*
9. *Cuadro de la encuesta realizada*
10. *Resultados de la encuesta aplicada*
11. *Informe financiero según anexo II del acuerdo de costos compartidos entre PNUD Y FFEM*
12. *Documentos consultados para la realización de la evaluación*
13. *Ficha-resumen de los criterios de elegibilidad*

## Anexo 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN



*SECRETARIADO DEL FONDO  
FRANCÉS  
PARA EL MEDIO AMBIENTE  
MUNDIAL*

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN**

*ex-post*

### **FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS EN CUBA**

#### **EVALUACIÓN**

<b>PAÍS O GRUPO DE PAÍSES</b>	CUBA
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	Biodiversidad
<b>BENEFICIARIO</b>	PNUD
<b>INSTITUCIÓN MIEMBRO</b>	Ministerio de Asuntos Extranjeros Europeos



<b>DEL FFEM ENCARGADA DEL PROYECTO</b>	
<b>REFERENCIAS DE LA CONVENCIÓN</b>	CCU 1000.01.G

**TÍTULO DE LA  
EVALUACIÓN**

*Evaluación ex-post del proyecto de fortalecimiento  
del sistema nacional de áreas protegidas de Cuba*

**Subtítulo**

*CCU 1000.01.G – Convención firmada el 24/08/2004 - Cuba*

**1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El objetivo final de este proyecto es conservar grupos altamente representativos de cuatro ecorregiones de importancia global en Cuba (Bosques Secos de Cuba, Bosques de Pinos de Cuba, Bosques Húmedos de Cuba y Humedales de Cuba), todas clasificadas con la más alta prioridad para la conservación de la diversidad biológica.

El proyecto desarrolla la red cubana de áreas protegidas como la vía más efectiva de conservar la diversidad biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas naturales. La elección es la de llevar a cabo acciones, al nivel demostrativo, para brindar lecciones y capacidades que se puedan replicar posteriormente en todo el sistema, pero que aseguren que las áreas protegidas piloto que son clave funcionen con eficiencia, integrando los objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación por parte del público. Así, el proyecto actúa en un nivel demostrativo para obtener beneficios a corto plazo y lecciones replicables. Esto se lleva a cabo en 2 partes: a) Realizando acciones específicas teniendo un área protegida piloto (APP) por cada ecorregión; y b) Realizando acciones complementarias en todo el Sistema para aumentar las capacidades de replicar las lecciones aprendidas.

El proyecto es el primer paso de un Plan Operativo Nacional para el SNAP. Aprobado con una duración de tres años, el proyecto identifica los siguientes cinco resultados esperados: 1) Operación y Manejo de las Áreas Protegidas, 2) Coordinación y Regulación del SNAP fortalecidas, 3) Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas Inmediatas en las Áreas Protegidas (incluyendo las amenazas provenientes de la agricultura, la silvicultura y la bioinvasión) establecidas, 4) Programas Educativos y de Concienciación establecidos, y 5) Estrategias de Visitación que sean compatibles con los objetivos de la conservación de Áreas Protegidas establecidas.

Las actividades y productos financiados con los fondos aprobados por el FFEM contribuyen al logro de los resultados 4 y 5. Además, el proyecto cuenta con un financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) que complementa los fondos del FFEM para la realización de los resultados 1 y 4.

El Proyecto fue aprobado por el Comité de Pilotaje del FFEM y por el Consejo del GEF, en marzo y mayo del 2002, respectivamente. El Documento de Proyecto GEF/PRODOC fue firmado por el PNUD y el Gobierno de Cuba el 28 de marzo del 2003.

En el caso del FFEM, el Convenio de Financiamiento entre PNUD y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) fue firmado el 24 de agosto del 2004 y el FFEM/PRODOC entre el PNUD y el

Gobierno de Cuba el 7 de septiembre del 2004. Adicionalmente, los recursos financieros aportados por FFEM estuvieron disponibles para el inicio de ejecución de las actividades en febrero del 2005.

Debido a este desfase en el inicio de ejecución de ambos componentes financieros y en aras de poder alcanzar los resultados del proyecto, fue necesario adoptar un enfoque de implementación que permitiera cubrir, al menos parcialmente, algunas de las actividades más importantes previstas por FFEM con fondos GEF. Una vez entrado en ejecución el primer depósito financiero del componente FFEM, se ha continuado el desarrollo de las actividades cuyo financiamiento proviene de estos fondos.

Según lo acordado en el PRODOC GEF, la ejecución del proyecto, prevista para 3 años, debía haber concluido en Abril de 2006. No obstante, debido a lo antes expuesto, se extendió el mismo hasta diciembre 2007 para lograr una mayor efectividad de la implementación del Proyecto y una mayor coincidencia en tiempo con FFEM. Igualmente, fue necesario, extender los compromisos de algunas actividades previstas en el componente GEF a partir del complemento financiero del FFEM.

## 1.1. CONTEXTO

### 1.1.1. Contexto

La biodiversidad cubana es reconocida por tener una significativa importancia global, con cuatro ecoregiones clasificadas con la más alta prioridad regional para la conservación.

El Proyecto “*Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*” tiene como objetivo final conservar asociaciones vegetales muy representativas de estas cuatro ecoregiones en Cuba (Bosques Secos de Cuba, Bosques de Pinos de Cuba, Bosques Húmedos de Cuba y Humedales de Cuba).

Contexto Socioeconómico: La desintegración de la URSS y de los países socialistas a comienzos de los años 90 tuvo repercusiones económicas significativas para Cuba, cuyo Producto Nacional Bruto descendió un 40% entre 1990 y 1993 y lanzó al país hacia el llamado *período especial* (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 1998). Haciendo un esfuerzo para reestructurar su economía, Cuba permitió un aumento de las inversiones extranjeras y suavizó las leyes monetarias, concentrándose en el desarrollo de aquellos aspectos de la economía que afectarían menos los objetivos sociales nacionales. Mediante esta exitosa estrategia, sectores como el turismo y la minería han sido muy favorecidos. La minería y la extracción de petróleo han atraído una inversión extranjera significativa y, aunque aún representa sólo el 1,7% del Producto Nacional Bruto, la minería duplicó su contribución a la economía nacional entre 1990 y 1998. El turismo ha registrado un crecimiento aún mayor, con un incremento anual del 16% en visitas internacionales desde 1997 hasta 1999 (entre las tasas más altas de toda América), lo cual trajo como resultado 1,56 millones de visitantes en 1999 (OMT, 2000) y representa actualmente el 20,8% del Producto Nacional Bruto<sup>1</sup>.

Aunque las condiciones económicas han mejorado de manera significativa desde comienzos de la década de los noventa, el crecimiento económico continúa siendo de gran prioridad para la nación y es probable que sectores como el turismo continúen siendo favorecidos en las políticas de desarrollo. El desarrollo de polos turísticos, con capital tanto nacional como extranjero, continúa a pasos acelerados y se han establecido metas para el sector de 2 millones de visitantes para el año 2002 y 5 millones para el 2005, lo que requiere un aumento del 40% en la infraestructura hotelera actual. No obstante, a pesar del énfasis que se ha hecho en los sectores que atraen capital extranjero, las políticas de desarrollo continúan otorgándole una gran importancia al desarrollo social y los servicios comunales, sociales y personales dan razón del 17% del Producto Nacional Bruto. Un 37% del

<sup>1</sup> Las Estadísticas Anuales de 2001 contienen cifras desde el año 2000 con los precios actuales

mismo es proporcionado por el sector de la producción y un 6,6% por la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca.

Sólo un 27% de los 11,1 millones de habitantes de Cuba vive en áreas rurales, principalmente en comunidades agrícolas, donde la caña de azúcar, el tabaco y el café son los cultivos más comunes. Las áreas protegidas más extensas de Cuba se ubican por lo general en las regiones más inaccesibles del país (cordilleras montañosas, humedales). Allí, las densidades poblacionales declinan de forma significativa (menos de 5 personas por km<sup>2</sup>, comparado con un promedio nacional de 100) y las actividades económicas se limitan mayormente a la agricultura de subsistencia y al empleo con agencias gubernamentales vinculadas mayormente a actividades silvícolas y de conservación.

Contexto Político y Regulator: El Artículo 27 de la Constitución de Cuba de 1992 establece que el Estado protegerá el medio ambiente natural. También reconoce la relación que tiene el medio ambiente con el desarrollo económico y social sostenible y la obligación de los ciudadanos de contribuir a su protección. Partiendo de esta regla más genérica, Cuba ha adoptado una política progresiva y un marco legal para la conservación de la diversidad biológica que refleja los compromisos adquiridos con los tratados internacionales de los cuales es parte, incluyendo el Convenio de Diversidad Biológica y el de Patrimonio Mundial, los Convenios CITES y RAMSAR. En 1998, se preparó un Estudio Nacional de Diversidad Biológica que presenta una visión general del estado de la diversidad biológica en el país. La Estrategia y Plan de Acción Nacional para la Diversidad Biológica (EPANDB) que finalizó en el año 2000, definen las prioridades para la estrategia de conservación de Cuba y establece un programa de acción. Se especifican once objetivos fundamentales, seis de los cuales se relacionan directamente con el alcance de esta iniciativa<sup>2</sup>.

De forma paralela, el marco legal relacionado específicamente con las áreas protegidas también ha evolucionado. Aunque en la primera mitad del siglo XX se habían fundado varias áreas protegidas en Cuba, las mismas poseían poco reconocimiento legal y no se habían concebido como parte de un sistema de áreas protegidas. A partir de 1963, se aplicó un proceso legal más riguroso en la creación de un número cada vez mayor de áreas protegidas. La Ley Nacional de Medio Ambiente (81), promulgada en 1997, estableció el marco formal mediante el cual se inscribiría el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Cuba. Mediante el Artículo 90, esta ley también definió los principios y objetivos básicos del SNAP. Aunque todos estos objetivos son pertinentes a esta propuesta, cinco de ellos tienen una relevancia directa; (i) Conservar la flora y la fauna *in situ* y la diversidad biológica en general; (ii) Asegurar que las actividades productivas locales se realicen de forma racional y sostenible, prestando especial atención a la conservación de ecosistemas frágiles; (iii) Conservar y restaurar los suelos contra la erosión y la sedimentación; (iv) Manejar y mejorar los recursos forestales de modo que jueguen su papel de reguladores ambientales y proporcionen productos silvícolas y (v) Realizar educación ambiental, especialmente con las poblaciones locales. Finalmente, el Decreto Ley 201, promulgado en 1999, le dio reconocimiento legal al SNAP y definió las disposiciones generales, incluyendo

<sup>2</sup> Estos objetivos son (i) Establecer una red representativa de áreas protegidas para conservar los hábitats naturales; (ii) Fortalecer el marco legal para la conservación mediante especificaciones a las Leyes; (iii) Reforzar las capacidades institucionales para la conservación a todos los niveles de la administración; (iv) Mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación del estado de la diversidad biológica, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades de investigación científica y los sistemas de manejo de datos; (v) Desarrollar políticas, estrategias y programas integrados para la conservación y el desarrollo y (vi) Crear una conciencia pública en torno a los valores ecológicos y alentar la participación ciudadana en la conservación.

las categorías de manejo, responsabilidades, procedimientos y marcos normativos (CNAP 2000). Este marco legal también se relaciona con el desarrollo rural en áreas ecológicas sensibles y con el papel y los derechos de los actores locales en el marco de la conservación y el desarrollo.

Contexto Institucional: El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), establecido en 1994, es el responsable de regular y coordinar la gestión ambiental en Cuba. En 1997, la Ley 81 de Medio Ambiente le confirió al CITMA responsabilidades específicas en la dirección y el control de las áreas protegidas en colaboración con otras instituciones pertinentes. En el CITMA, el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), creado en 1995, es el responsable de la planificación y el manejo integrado del SNAP y de garantizar su coordinación general, su control y su funcionamiento óptimo. Al nivel administrativo, toda una serie de instituciones, agencias y centros nacionales y provinciales son los responsables de las operaciones que tienen lugar en las diferentes áreas protegidas, bajo la guía general del CNAP y de las Unidades Provinciales de Medio Ambiente del CITMA, quienes coordinan el trabajo ambiental en las provincias, incluyendo la gestión de áreas protegidas.

Estas agencias incluyen la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF), perteneciente al Ministerio de la Agricultura y que se creó en 1985, antes de la creación del CITMA y el CNAP, cuando el MINAG era el responsable de la gestión de las tierras agrícolas y forestales en todo el país, incluyendo las tierras destinadas a la conservación. La ENPFF continúa manejando cincuenta y tres áreas protegidas, entre las que se encuentran los parques nacionales más extensos y mejor establecidos de Cuba. La administración de las áreas protegidas recientemente creadas le ha sido conferida a agencias pertenecientes al CITMA y las áreas protegidas marinas son manejadas por agencias pertenecientes al Ministerio de la Pesca (MIP). Otras agencias tienen la responsabilidad de respaldar el funcionamiento general del SNAP. Dentro de ellas se incluyen el Cuerpo de Guardabosques (CGB), perteneciente al Ministerio del Interior (MININT), que aplica las reglas y regulaciones pertinentes a las áreas protegidas y posee autoridad para imponer multas y arrestar a los infractores.

*1.1.2.  
Evoluciones  
desde el  
principio del  
proyecto*

Los recursos financieros aportados por FFEM estuvieron disponibles para el inicio de ejecución de las actividades en febrero del 2005.

Ha sido necesario extender el plazo de conclusión del proyecto para julio 2010, debido a cambios en la estructuras de los Ministerios en el país, que provocaron algunas demoras en las respuestas organizativas.

La crisis económica global y el embate de tres huracanes de gran intensidad que azotaron la Isla en el 2008 afectaron también la ejecución del proyecto, por la afectación de las viviendas y el sector económico.

### 1.1.3. Área de intervención



## 1.2. DESAFÍOS (OBJETIVOS)

Los principales desafíos y amenazas que ha identificado el equipo ejecutor del proyecto para las áreas protegidas en Cuba son:

- **Infraestructura Turística para Visitantes:** Aumento de la infraestructura para turismo cerca de las áreas protegidas y el incremento del número de visitantes, a pesar de las insuficiencias en capacidades en infraestructura, de procedimientos y orientación dentro de las áreas protegidas para evitar que estos niveles no tengan un impacto negativo en la diversidad biológica;
- **Invasión Biológica:** Un incremento en el número de especies invasoras dentro o en las proximidades de las áreas protegidas y el impacto que esto tiene en la diversidad biológica cubana, que es altamente endémica;
- **Agricultura, Actividades Agrícolas y Caza Ilegal a Pequeña Escala:** Agricultura, actividades ganaderas y caza furtiva a pequeña escala practicadas por pobladores que tienen autorización legal para permanecer dentro de las áreas protegidas;
- **Agro-silvicultura Comercial y Semi-Comercial a Gran Escala:** Actividades agrícolas y ganaderas comerciales o semi-comerciales a gran escala, tales como plantaciones de cítricos, café y cacao, desarrolladas en o cerca de algunas áreas protegidas, para satisfacer las necesidades de subsistencia del personal que vive y trabaja en regiones remotas.
- **Minería:** Minería de níquel y cromo en áreas con potencial de protección en la parte oriental de la isla;
- **Contaminación de las Aguas:** Contaminación de las aguas causada por desechos orgánicos en descomposición derivados del lavado de los granos de café o por el lavado de suelos en zonas de extracción mineral. En algunos casos también puede ser provocada por la emisión de aguas servidas de poblaciones cercanas;
- **Incendios Forestales:** Los incendios forestales son provocados principalmente por actividades agrícolas débilmente controladas (tala y quema) o por fuegos silvestres que se escapan de control más rápidamente en aquellas zonas que presentan grandes bosques de plantaciones de coníferas en las cercanías de un área protegida.

Los efectos dañinos de estas posibles amenazas sobre la diversidad biológica son actualmente bajos. Sin embargo, el control de su potencial aumento dependerá de la eficacia del manejo practicado por el CNAP y el Cuerpo de Guarda Bosques (CGB) en el SNAP y en las restantes áreas del patrimonio forestal de Cuba.

El equipo ejecutor del Proyecto ha detectado en muchos casos un manejo insuficiente de las áreas protegidas y del SNAP, como resultado de deficiencias funcionales, metodológicas, e institucionales que incluyen entre otras:

- Enfoques de manejo de áreas protegidas inconsistentes por parte de las diferentes instituciones que administran componentes del SNAP.
- La falta de pautas claras y una baja capacidad con respecto a las estrategias de manejo y la aplicación cabal de las normas y políticas establecidas para las diferentes categorías de manejo.

- La percepción de que algunas responsabilidades se encuentran superpuestas y que aún las Juntas Coordinadoras se desenvuelven en medio de una realidad institucional compleja.
- Deficiencias severas en inventario de equipos.
- Una baja percepción a nivel local y nacional tanto del SNAP como de los valores que protege.
- Infraestructura inadecuada para enfrentar las potenciales presiones del creciente número de visitantes a las áreas protegidas y/o para “capturar” los beneficios inherentes a este aumento.

### 1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

El proyecto proponía fortalecer 2 componentes a escala nacional de los 5 que contemplaba el proyecto global (se entiende como la suma de los financiamientos del Gobierno de Cuba, FFEM, GEF y WWF) y apoyar 2 AP:

- Fortalecer la educación ambiental y participación de las comunidades: educación general del público y de los escolares, formación de las poblaciones de la periferia, difusión de la información. (componente 4 del proyecto global)
- Mejoramiento de la acogida del público en las AP: creación de nuevos productos naturales, mejoramiento de las capacidades públicas y privadas en este sector, infraestructuras de acogida, participación de las poblaciones de la periferia en las actividades económicas (componente 5 del proyecto global).
- En las AP de Guanahacabibes y de Viñales: aplicación, como zona piloto, de los 5 componentes del proyecto global, haciendo énfasis en la creación de medios materiales para el plan de gestión, así como en la participación de las poblaciones locales en las actividades económicas y de gestión y la acogida del público.

### 1.4. PARTES QUE INTERVIENEN

1.4.1. Público-meta	Trabajadores del PN Guanahacabibes y del PN Viñales, personal de instituciones vinculadas a la gestión de estas AP como Empresas Forestales, Cuerpo de Guardabosques, Patrimonio, Escuela Nacional de Espeleología. Comunidades cercanas a estas AP. Visitantes a las AP.													
1.4.2. Partes que intervienen	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="602 1287 995 1325"><i>Actores</i></th> <th data-bbox="995 1287 1373 1325"><i>Responsabilidad</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="602 1325 995 1451">1) Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) , MINAGRI</td> <td data-bbox="995 1325 1373 1451">Tenente del territorio en la mayor parte de las AP</td> </tr> <tr> <td data-bbox="602 1451 995 1545">2) Servicio Estatal Forestal (SEF), MINAGRI</td> <td data-bbox="995 1451 1373 1545">Financia las mayor parte de las actividades que se realizan en las AP</td> </tr> <tr> <td data-bbox="602 1545 995 1671">3) Cuerpo de Guardabosques del Ministerio del Interior (CGB). MININT</td> <td data-bbox="995 1545 1373 1671">Encargados de la protección de las AP</td> </tr> <tr> <td data-bbox="602 1671 995 1860">4) Agencia de Medio Ambiente (AMA), CITMA</td> <td data-bbox="995 1671 1373 1860">Institución que agrupa a algunos de los centros de investigación, tales como el Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y el Instituto de Oceanología (IDO)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="602 1860 995 1894">4) Dirección de Medio</td> <td data-bbox="995 1860 1373 1894">Traza la política ambiental en</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Actores</i>	<i>Responsabilidad</i>	1) Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) , MINAGRI	Tenente del territorio en la mayor parte de las AP	2) Servicio Estatal Forestal (SEF), MINAGRI	Financia las mayor parte de las actividades que se realizan en las AP	3) Cuerpo de Guardabosques del Ministerio del Interior (CGB). MININT	Encargados de la protección de las AP	4) Agencia de Medio Ambiente (AMA), CITMA	Institución que agrupa a algunos de los centros de investigación, tales como el Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y el Instituto de Oceanología (IDO)	4) Dirección de Medio	Traza la política ambiental en
<i>Actores</i>	<i>Responsabilidad</i>													
1) Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) , MINAGRI	Tenente del territorio en la mayor parte de las AP													
2) Servicio Estatal Forestal (SEF), MINAGRI	Financia las mayor parte de las actividades que se realizan en las AP													
3) Cuerpo de Guardabosques del Ministerio del Interior (CGB). MININT	Encargados de la protección de las AP													
4) Agencia de Medio Ambiente (AMA), CITMA	Institución que agrupa a algunos de los centros de investigación, tales como el Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y el Instituto de Oceanología (IDO)													
4) Dirección de Medio	Traza la política ambiental en													

	Ambiente del CITMA (DMA)	el país.
	5) Centro de Inspección y Control Ambiental (CICA), CITMA	Encargado del control y regulaciones de las actividades realizadas en AP
	6) Centro de Información, Gestión y Educación Ambiental (CIGEA), CITMA	Actúa como contraparte del CNAP en las acciones de información, participación y educación ambiental
	7) Instituto de Ecología y Sistemática (IES), CITMA	Realiza investigaciones enfocadas en el manejo en el SNAP
	8) Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Pinar del Río, Delegación Provincial del CITMA	Supervisa y controla la gestión del Sistema Provincial de Áreas Protegidas
	9) Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Granma	Región Piloto del Proyecto
	10) Instituto de Geografía Tropical (IGT), CITMA	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP.
	11) Ministerio de Turismo (MINTUR)	Encargado del desarrollo de la actividad turística
	12) Centro Oriental de Biodiversidad y Ecosistemas (BIOECO). CITMA	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del la zona oriental del SNAP.
	13) Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. Ministerio de Cultura (CNPC) MINCULT.	Encargado de coordinar la vinculación de los sitios de Patrimonio
	14) Dirección de Colaboración Internacional (DCI). CITMA	Encargado de coordinar las acciones de colaboración internacional
	15) Dirección de Ingeniería del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).	Interviene en la compatibilización de las AP y da la autorización para el establecimiento de las zonas de uso público.
	16) Facultad de Biología de la Universidad de La Habana.	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP.
	17) Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación	Contraparte en la elaboración de programas de educación ambiental vinculados al SNAP

	(MINED).	
	18) Facultad de Geografía de la Universidad de La Habana.	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP
	19) Instituto de Planificación Física (IPF), MEP	Elabora los planes de desarrollo turístico
	20) Parque Nacional Guanahacabibes. CITMA.	Área Piloto del Proyecto
	21) Parque Nacional Viñales. CITMA.	Área Piloto del Proyecto
	22) ECOVIDA	Administrador de los PNG y PNV
	23) WWF	Co-financista
	24) FUNDESCAN	Co-donante

### 1.5. MEDIOS MOVILIZADOS

#### Recursos financieros

GEF: 1,997,000 USD

WWF: 401,000 USD

FUNDESCAN: PN Guanahacabibes 672, 827 euros / PN Viñales: 345,850 euros

PNUD: 200,000 USD

Programa de Pequeñas Donaciones del GEF: 47,751 USD

Grupo Empresarial Francés TOTAL: 110,000 USD

Gobierno de Cuba: 9,181 000 USD

#### Recursos humanos

- Oficina Nacional del Proyecto:

Director

Coordinador técnico

Asistente administrativo

Coordinadores por resultados (5)

Coordinador provincial

Coordinador PN Guanahacabibes

Coordinador PN Viñales

- Personal de ambos PN:

#### **Listado de Trabajadores del PARQUE NACIONAL VIÑALES**

No	Nombre y Apellidos	Ocupación
1	José Luis Corvea Porras	Director
2	Esequiel Miranda Rosales	Jefe Dpto Admon
3	Yoel Martínez Maqueira	Esp.p/ CITMA Principal
4	Yamira Valdés Valdés	Esp.p/ CITMA Principal
5	Yuriet Ferrer Herrera	Esp.p/ CITMA
6	Victor Martínez Viamonte	Esp.p/ CITMA
7	Martín H. Luis López	Esp.p/ CITMA



8	María Enma Palacios	Esp.p/ CITMA
9	María Antonia Basulto	Esp.p/ CITMA
10	Yarelys Crespo Crespo	Esp.p/ CITMA
11	Yudalsis Córdova	Esp.p/ CITMA
12	Hermes Farfan Gonzalez	Esp.p/ CITMA
13	Alexis Valdés Valdés	Esp.p/ CITMA Guía
14	Rolando I. Rodríguez	Esp.p/ CITMA Guía
15	Floiret Días Días	Esp.p/ CITMA Guía
16	Julio C Echevarria	Esp.p/ CITMA Guía
17	Sandra Fernández	Esp.p/ CITMA Guía
18	Mariuska Barrios Rodríguez	Guía de Instalación p/ CITMA
19	Liset Hernández	Guía de Instalación p/ CITMA
20	Juan Carlos Miranda Dopico	Esp. en Ciencias Informáticas
21	Niurka Cruz Torres	Esp. en Gestión Económica
22	Rayma Castillo Pulido	Esp. en Gestión Económica
23	Damaris Váldez Valdés	Tec.en Gestión Recursos Humanos
24	Carlos M Rivera Ballart	Dependiente de Almacén
25	Pablo Martínez Cabrera	Guardaparque
26	Osmani Díaz Hernández	Guardaparque
27	Jorge Padilla Correa.	Guardaparque
28	Yaniel Padilla Ramos	Guardaparque
29	Francisco Llanes Gonzáles	Guardaparque
30	Rigoberto Muñoz Péres	Guardaparque
31	Domingo Cruz Graverán	Guardaparque
32	Michel Mirabal Gonzáles	Guardaparque
33	Vidal Amador Marrero	Guardaparque
34	Víctor Rivera Álvarez	Guardaparque
35	Leonel Serrano Machín	Guardaparque
36	Marcelino Echeverria Marques	Guardaparque
37	Vladimir Morejón Morejón	Guardaparque
38	Roilán Rojas Rosales	Guardaparque
39	María Rodríguez Quiñones	Cocinera Integral
40	Roberto Llanes Hernández	Chofer
41	Luis López Martínez	Chofer
42	José A Suárez Sánchez	Chofer
43	Silvio Días Morales	Auxiliar Investigación Agropecuaria
44	José R Rodríguez Marrero	Auxiliar Investigación Agropecuaria
45	Mario Dovalés Martínez	Auxiliar Investigación Agropecuaria
46	Luis Cabrera Puentes	Auxiliar Investigación Agropecuaria
47	Pedro Hernández Castillo	Auxiliar Investigación Agropecuaria
48	Zoila Reyes Jaime	Auxiliar General de Servicio
49	Ricardo Fleitas Camacho	Egresado Reserva Científica
50	Yuriennis Mesa Fernández	Adiestrado Universitaria
51	Marcelo Martinez Jimenez	Encargado Actividades Generales
52	Mario Gonzáles Victores	Custodio
53	Ovisley Mirabal Iglesias	Custodio
54	Alfredo Rojas Páez	Custodio
55	Andrés Álvarez Hernandez	Custodio

**Listado de Trabajadores del PARQUE NACIONAL GUANAHACABIBES**

No	Nombre y Apellidos	Ocupación
1	Lázaro Márquez Llauger	Director

2	Mileiby Puente Rojas	Técnico C en gestión económica
3	Neudys Bustamante Jorge	Técnico A en gestión de recursos humanos
4	Gilberto Frontela Reinoso	Chofer D
5	Bárbaro Hernández Llaugert	Chofer D
6	Rolando Mederos Estrada	Chofer D
7	Osmani Borrego Fernández	Especialista ambiental
8	José Luís Linares Rodríguez	Especialista ambiental
9	Dorka Cobián Rojas	Especialista ambiental
10	Abel Sosa Prieto	Especialista ambiental
11	Abel Rojas Valdés	Especialista ambiental
12	José Alberto Camejo Lamas	Especialista ambiental
13	Daniel Romero Acanda	Técnico auxiliar de investigaciones
14	Alexis Borrego Fernández	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
15	Alfredo Varela Valdés	Sereno
16	Emilio Valdés Cordero	Sereno
17	José Manuel Azquerís Llénez	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
18	Jesús Ramos Borrego	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
19	Osmani Corrales Borrego	Albañil B
20	Estela Varela Fernández	Cocinero Integral C
21	Medalino Puente Ledesma	Jefe Grupo de Guardaparques
22	Luís Reyes Almenares	Guardaparque
23	Alexander Roque Valdés	Guardaparque
24	Luís Ángel Montano Cabrera	Guardaparque
25	Elio Mederos Reyes	Guardaparque
26	Miguel Ángel García Cabrera	Guardaparque
27	Raúl Prieto Morales	Guardaparque
28	Adalberto Ledesma Hernández	Guardaparque
29	José Ramos González	Guardaparque
30	Lellaline Camejo Ledesma	Guardaparque
31	Reinier Rodríguez Camejo	Guardaparque
32	Emilio Mederos Reyes	Guardaparque
33	Hilario Cordero Corrales	Guardaparque
34	Arasaquich Borges Ramos	Guardaparque
35	Lázaro Lemus Cruz	Guardaparque
36	Rafael Viera González	Guardaparque
37	Rolando Moreno Sosa	Guardaparque
52	Alioski Hondares Lezcano	Guardaparque
53	Pedro Alexis Borges Llauger	Guardaparque
54	Mario Gonzáles Victores	Custodio
55	Ovisley Mirabal Iglesias	Custodio
56	Alfredo Rojas Paéz	Custodio
57	Andrés Alvarez Hernández	Custodio

## 1.6. DISPOSITIVO DE SEGUIMIENTO

### Entidades

La implementación del proyecto tuvo lugar con la guía de un Comité de Dirección (CD) y una Secretaría Ejecutiva (SE), según se detalla a continuación. Un Director de Proyecto y su correspondiente personal administrativo de apoyo supervisaron la implementación diaria. En circunstancias específicas, en el caso de que la Secretaría Ejecutiva no disponga de los ingresos

técnicos requeridos, se convocó un Comité Técnico ad hoc. Al nivel operativo, la implementación estuvo a cargo del Director del Proyecto.

El proyecto se ejecutó según la modalidad de ejecución nacional que siga las directivas establecidas para esto en Cuba (conforme a los procedimientos corporativos estándar del PNUD). El Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración Económica (MINVEC), que es la contraparte del PNUD en Cuba, es la Autoridad Pública a cargo de coordinar la colaboración internacional y su ejecución. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente era el coordinador técnico del proyecto. La implementación recibió la guía general de un *Comité de Dirección del Proyecto (CDP)* especialmente creado para ello, que tenía la responsabilidad de aprobar los planes operativos e informes anuales del proyecto. Co-presidido por un representante del PNUD y uno del CITMA, el CDP se reunía al menos dos veces al año y estaba compuesto por el MINVEC, el MINAGRI, el MININT y representantes de los donantes. El CDP también estuvo a cargo de la supervisión del proyecto, proporcionando guía estratégica para su implementación, asegurando que la implementación transite en un marco coordinado de políticas gubernamentales y brindando a los decisores gubernamentales acceso a los altos niveles.

La *Secretaría Ejecutiva (SE)*, compuesta a su vez por personal de las diversas agencias que participaban en la implementación del proyecto, brindó respaldo al CDP y se reunía cuatro veces al año para supervisar el progreso general del proyecto y revisar los informes parciales del progreso, monitorear los resultados y planes recibidos de la Unidad de Manejo del Proyecto y avalarlos para que sean presentados al CDP para su aprobación. La SE también tenía la responsabilidad de controlar y monitorear la ejecución financiera y administrativa del proyecto y asegurar que, durante todo el proceso de implementación del proyecto, se tomaron en consideración las inquietudes y los intereses de los niveles de acción operativos y de terreno. La SE tenía la prerrogativa de invitar a miembros temporales de otras agencias y ONG con vistas a buscar ayuda para poder encargarse de cuestiones en particular, cuando surja la necesidad de ello. Los miembros permanentes eran los representantes del CNAP, SEF, CGB, ENPFF, MINTUR, IES, AMA, Dirección de Colaboración Internacional del CITMA. El director del CNAP era el presidente de la Secretaría y le rendía informes directamente al Comité de Dirección del Proyecto.

El papel del *Director Ejecutivo del Proyecto* también lo desempeñó el director del CNAP. Además de presidir la SE, este cargo tenía las responsabilidades de asegurar que la implementación del proyecto se haga según los enfoques, cronogramas y prioridades establecidos en el plan del SNAP de cinco años y que las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto sean incorporadas a las revisiones y planes anuales del SNAP. El DE era la autoridad firmante delegada para solicitarle al PNUD desembolsos para el proyecto. En el CNAP se creó una *Unidad de Manejo del Proyecto* para desempeñar las funciones administrativas y técnicas generales del proyecto, tales como la formulación de planes de trabajo anuales, la preparación de informes técnicos y financieros y el monitoreo de la implementación del proyecto al nivel operativo, con vistas a asegurar que los avances hacia las metas y fechas de vencimiento cruciales vayan en la dirección correcta. Esta Unidad le rendía informes directamente al Director Ejecutivo del Proyecto y estuvo compuesta por un coordinador técnico, un asistente administrativo y un especialista del CNAP, uno de la ENPFF y otro de la institución investigativa. También incluyó un coordinador del proyecto para cada una de las AP piloto ubicadas en las AP que fue designado por el director y le rendía informes directamente al DE. Se creó un Comité Asesor Técnico para respaldar el trabajo de la Secretaría Ejecutiva y de la UMP, según se requiera.

### **Monitoreo y Evaluación**

Durante toda la ejecución del proyecto se aplicaron los procedimientos de monitoreo y evaluación del PNUD.

### **Informes**

- un informe anual sobre el estado de avance del proyecto así como el presupuesto aprobado más reciente.
- un informe final resumiendo las actividades del proyecto y las incidencias de las actividades así como los datos financieros preliminares, dentro de los 6 meses siguiendo la fecha de terminación de la Convención.
- un estado financiero anual certificado al 31 de diciembre de cada año que debe ser entregado a más tardar al 30 de junio del año siguiente.
- un estado financiero certificado a la terminación del proyecto que debe ser entregado a más tardar al 30 de junio del año siguiente.

## 1.7. ESTADO DE AVANCE

Resultados y cumplimiento de objetivos propuestos.

Resultados esperados	Principales resultados alcanzados
<p><b>1. Operación y Manejo de las Áreas Protegidas</b> Se establece con seguridad un área protegida piloto en cada una de las cuatro ecoregiones de significación mundial y el área piloto posee la capacidad de llevar a cabo con efectividad la administración, la planificación y las actividades de manejo bajo la supervisión general del CNAP</p>	<p>Se fortaleció la infraestructura y la gestión en cada una de las áreas pilotos de las cuatro ecorregiones, aumentando significativamente la efectividad del manejo no sólo en las áreas pilotos sino en el resto del SNAP. Se eleva la calidad de los planes de manejos participativos, ajustándose a la metodología elaborada por el CNAP.</p>
<p><b>2. Regulación y Coordinación del SNAP.</b> El SNAP posee un marco institucional y legal fortalecido que tiene mecanismos específicos para la coordinación entre sus constituyentes y capacidades para utilizar al máximo los instrumentos legales y reguladores</p>	<p>Se reconocen legalmente las juntas coordinadoras y se elevan a 53 las AP aprobadas por acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se fortalece la integración de los diferentes actores del SNAP.</p>
<p><b>3. Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas en las Áreas Protegidas</b> Con vistas a su futura réplica en todo el SNAP, se han implementado y evaluado proyectos demostrativos para definir las estrategias de manejo más adecuadas para el control de las principales amenazas potenciales a la diversidad biológica en las AP</p>	<p>En los planes de manejo se contemplan e implementan programas para el control de amenazas destacándose el fortalecimiento y calidad de los mecanismos de coordinación, el control y la vigilancia y la rápida respuesta ante los eventos climatológicos extremos como los huracanes y el combate contra los incendios forestales. Se evalúa cada año la efectividad de manejo del SNAP.</p>
<p><b>4. Extensionismo de la Educación y la Concienciación</b> Se implementa un programa de extensionismo para los cubanos y los</p>	<p>Se fortalece el reconocimiento del SNAP por parte de las instituciones y comunidades, elevándose la concienciación a</p>

<p>visitantes con objeto de elevar su conciencia en relación con el SNAP y los valores que trata de preservar y de elevar la participación comunitaria en el manejo de las áreas protegidas y el control de las amenazas.</p>	<p>todos los niveles, lo que reduce las amenazas sobre los ecosistemas. Se perfecciona la imagen institucional del SNAP.</p>
<p><b>5. Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas</b> Existen en las AP piloto estrategias de visitación, infraestructura y capacidad para el manejo de visitantes que ayudan a manejar el flujo de visitantes de modo tal que se eleven al máximo los beneficios para los visitantes al mismo tiempo que se proteja la diversidad biológica y los procesos ecológicos.</p>	<p>Se incrementa el número de visitantes tanto nacionales como extranjeros en las áreas protegidas, así como los ingresos por este concepto. La capacitación del personal vinculado al uso público y la integración con las entidades turística eleva la calidad de las operaciones turísticas en las áreas protegidas, minimizando los impactos sobre la biodiversidad. Se concluye el centro de visitantes del PN Guanahacabibes y se desarrollan nuevas modalidades turísticas en el SNAP. Se desarrollan capacidades para elaborar o perfeccionar el diseño de los productos turísticos, y se elaboran lineamientos que normen el uso turístico de las AP. Se apoya diversas iniciativas de desarrollo local. Se elabora un manual de señalética lo que contribuyo al perfeccionamiento del sistemas de señalizaciones del SNAP.</p>

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene como objetivo producir conocimientos sobre las acciones públicas, especialmente con relación a sus efectos, con el doble objetivo de permitir a los ciudadanos apreciar su valor y ayudar a los decisores a mejorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia y los impactos.

La evaluación *ex-post* forma parte integrante del ciclo de los proyectos FFEM. En este marco, tiene por objetivo facilitar informaciones creíbles y útiles que permitan integrar las lecciones de la experiencia en el proceso de decisión del FFEM y determinar el valor y el alcance de las acciones cofinanciadas por el Fondo.

## 3. CUESTIONAMIENTOS EVALUADORES

*- Evaluación de los resultados e impactos del proyecto en términos de participación y aumento de los recursos de las poblaciones locales como resultado de las actividades turísticas de los Parques Nacionales apoyados por el FFEM.*

*- Evaluación según el método « rosa de los vientos » del Parque Nacional de Guanahacabibes, que comprende una parte marina (El método de evaluación en rosa de los vientos se detalla en el informe de capitalización del FFEM “Áreas Marinas Protegidas – Capitalización de las experiencias cofinanciadas por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial”).*

*- Evaluación de la viabilidad sobre la base de los datos disponibles en el terreno (especialmente con la evaluación de la existencia de “Gap análisis” a nivel nacional, evaluación del equilibrio financiero de los presupuestos de los parques de Guanahacabibes y Viñales) y de la posibilidad de reproducción*

*del proyecto (como las lecciones del proyecto son o serán replicadas a nivel nacional y/o internacional),*

*- Evaluación del funcionamiento de la calidad de la gobernabilidad del proyecto (funcionamiento de los órganos de control/pilotaje y de las asociaciones).*

*- Evaluación de las repercusiones institucionales del proyecto (efectos eventuales en términos de marcos políticos, reglamentarios o legales) y de la visibilidad del FFEM/Cooperación francesa.*

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN**

El trabajo de evaluación comprenderá los temas siguientes (ver en anexo el plan tipo del informe de evaluación):

1) **Establecimiento de un balance global y objetivo de las acciones del proyecto** desde su comienzo (comprobaciones). Este balance servirá igualmente para establecer las diferencias con los resultados previstos inicialmente, tales como figuran en los documentos contractuales del proyecto (convención de financiamiento e informe de presentación). Incluirá un estado de la movilización efectiva de los diferentes cofinanciamientos, así como de su afectación.

Este balance se expondrá (i) en un cuadro por componentes del proyecto; (ii) en la ficha relativa a los criterios de elegibilidad facilitada en anexo al informe de evaluación.

2) **Elaboración de un análisis evaluativo** (de las comprobaciones a los juicios evaluativos) incluyendo el tratamiento de las cuestiones evaluativas del punto 3, y teniendo en cuenta los diferentes criterios de la evaluación de las políticas públicas: pertinencia, coherencia interna y externa, eficacia, eficiencia, efectividad, efectos, impactos y viabilidad<sup>3</sup>.

El análisis evaluativo considerará igualmente la redevabilidad del proyecto, a través del examen de su dispositivo de seguimiento operacional y financiero y de la calidad de los productos de seguimiento (informe periódico). Una atención particular se dará a la calidad del seguimiento de las asociaciones, contractualizadas o no, con los diferentes actores y las partes que intervienen.

3) **Elaboración de las conclusiones de la evaluación** (a partir de los juicios evaluativos)

4) **Elaboración de las recomendaciones** (coherentes con las conclusiones). Las recomendaciones presentadas serán jerarquizadas y priorizadas. Las recomendaciones **se formularán por categoría de actor**. En el caso de una evaluación a mitad del camino, ellas se distribuirán por componente del proyecto. Las recomendaciones tratarán igualmente de la identificación de los elementos de la experiencia del proyecto pudiendo ser valoradas a través de acciones de comunicación y de difusión.

5) **Enseñanzas a sacar:** el consultor evidenciará las enseñanzas de carácter general que saca de la evaluación.

---

<sup>3</sup> Para la definición de los criterios, ver el glosario en anexo de la Guía de las Evaluaciones del FFEM.  
pertinencia = carácter de una acción que responda a las esperanzas de todos o de algunos de los actores interesados.

coherencia interna = dimensionamiento adecuado de los medios en relación a las actividades.

coherencia externa = debe ser considerado bajo el aspecto de las "3C": **coherencia** con las políticas nacionales; **complementariedad** con las otras intervenciones en el contexto; **coordinación** con los otros actores en el contexto de la intervención.

eficacia = carácter de una acción que produce los efectos esperados.

eficiencia = carácter de una acción cuyos efectos están a la medida de las sumas gastadas.

efectividad = respeto de la programación, puesta en marcha efectiva de las acciones planificadas.

6) **Elaboración de una síntesis evaluativa** de tres páginas como máximo que retome de manera equilibrada los diferentes puntos tratados por la evaluación.

## **5. DEONTOLOGÍA**

La evaluación se conducirá de manera imparcial. Las personas que participen en la evaluación a título profesional informan a los otros asociados de todo eventual conflicto de intereses. El proceso de evaluación se conduce de manera autónoma con respecto a los procesos de gestión y de decisión. Esta autonomía preserva la libertad de elección de los decisores públicos. (Carta de la Sociedad Francesa de Evaluación).

## **6. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación se llevará a cabo por un equipo de dos evaluadores: un evaluador internacional (francés) y un evaluador nacional (cubano).

La documentación facilitada se entregará al menos una semana antes de la misión a Cuba. Esta última tendrá una duración de una semana e incluirá visitas al CNAP y Parques Nacionales de Guanahacabibes y Vinales, así como trabajo de mesa y entrevistas.

A finalizar la misión, los evaluadores tendrán 4 semanas para redactar el informe provisional y 4 semanas adicionales para entregar la versión definitiva.

## **7. A ENTREGAR**

Un informe provisional se remitirá en un plazo de 4 semanas al finalizar la misión en el terreno. Este informe se dirigirá a la oficina del PNUD en la Habana, a las siguientes direcciones [gricel.acosta@undp.org](mailto:gricel.acosta@undp.org) y [denis.desgain@undp.org](mailto:denis.desgain@undp.org).

Este informe será examinado por los comanditarios de la evaluación, en función principalmente de los criterios de calidad facilitados en anexo de estos términos de referencia. Las observaciones eventuales se transmitirán al consultor en un plazo de 2 *semanas* después de la recepción del informe provisional.

El consultor realizará y entregará el informe definitivo en el plazo de 4 *semanas* después de la recepción de las observaciones relativas al informe provisional.

Los informes provisionales y definitivos se acompañarán de una presentación en Powerpoint resumiendo los resultados de la evaluación en cinco diapositivas.

El informe definitivo deberá llevar la mención siguiente: “Esta evaluación ha sido diligenciada por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial, el cual se reserva todos los derechos relativos a su difusión y a la propiedad intelectual de los documentos y de la iconografía producidos”.

## **8. FORMATO DE LOS PRODUCTOS**

El informe definitivo se entregará en cuatro (4) ejemplares impresos. Se transmitirá igualmente en formato Word y PDF por correo electrónico.

La dirección de transmisión por correo electrónico es la siguiente [gricel.acosta@undp.org](mailto:gricel.acosta@undp.org) y [denis.desgain@undp.org](mailto:denis.desgain@undp.org)

La dirección postal para el envío de los informes impresos es la siguiente:

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  
calle 18, No 110, entre 1ra y 3ra  
Playa, La Habana, Cuba

## 9. LISTA DE LOS DOCUMENTOS FACILITADOS

- Documento del Proyecto
- Informes anuales
- Planes de trabajo anuales
- Informes financieros
- Informe de Evaluación de Medio Término
- Convención

Además de estos documentos, los evaluadores podrán completar su trabajo a través de visitas al terreno y entrevistas.

## 10. PERFIL DE LOS EVALUADORES

Consultor internacional. Como líder del equipo, este consultor debe tener experiencia en monitoreo de proyectos financiados por FFEM y sería deseable con proyectos GEF. Se requiere amplia experiencia en proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad y en sistemas de áreas protegidas en América Latina y el Caribe o en otros ecosistemas similares. Además el consultor deberá tener conocimiento de las regulaciones del PNUD para la implementación de proyectos. Deberá tener un buen dominio del idioma español y francés. Será el responsable de integrar todas las consideraciones para producir y entregar el informe final de evaluación.

Consultor nacional. Deberá tener experiencia en proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad y áreas protegidas en Cuba. La participación del consultor nacional contribuirá a que la evaluación se lleve a cabo de manera más objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local. Deberá tener un buen dominio del idioma español.

## 11. CONTENIDO DE LA OFERTA

La oferta incluirá los elementos siguientes:

### Propuesta técnica y metodológica

- Comprensión de los términos de referencia (*2 páginas*)
- Metodología que incluya el cronograma de ejecución de la misión (*3-5 páginas*)
- Presentación y referencias de la Consultoría a la cual pertenece el evaluador (si aplica) (*3 páginas máximo*)
- CV del evaluador

### Propuesta financiera



La oferta comercial debe distinguir los gastos a reembolsar con justificativos/facturas y los costos a tarifa fija. Esta oferta comercial comprenderá el presupuesto global y los costos detallados.

## 12. ENTREGA DE LAS OFERTAS

Las ofertas deberán entregarse en forma electrónica antes del miércoles 18 de agosto, 13.30 p.m. (hora local en Cuba) a la siguiente dirección: [gricel.acosta@undp.org](mailto:gricel.acosta@undp.org) y [denis.desgain@undp.org](mailto:denis.desgain@undp.org).

## 13. EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

La evaluación técnica de las ofertas se efectuará en función de su conformidad con los términos de referencia y los criterios siguientes:

<b>Comprensión de los TDR</b>	20 puntos
Contexto general del estudio	
Objetivos	
Desafíos y problemática	
Otros elementos	

<b>Metodología</b> (coherencia general y justificación)	20 puntos
---	-----------

<b>Calificación de los evaluadores</b>	60 puntos
Experiencia en el campo técnico correspondiente	
Competencia en materia de evaluación de las políticas públicas	
Conocimiento del país (o de la región) y capacidades lingüísticas	
Referencias de la Consultoría a la cual pertenece el evaluador	

A cada propuesta conforme se atribuirá un resultado técnico ( $St$ ). Se rechazará una propuesta en esta fase si no satisface los aspectos importantes de los Términos de referencia, o no alcanza la puntuación técnica mínima de 75 puntos sobre 100.

La propuesta financiera que menos dice ( $Fm$ ) recibirá una puntuación financiera ( $Sf$ ) de 100 puntos. Las puntuaciones financieras ( $Sf$ ) de las otras propuestas financieras se calcularán de la manera siguiente:

$$Sf = 100 \times Fm/F$$

Siendo  $Sf$  la puntuación financiera,  $Fm$  la propuesta que menos dice y  $F$  el importe de la propuesta considerada.

Después las propuestas se clasificarán en función de sus resultados técnicos ( $St$ ) y financieras ( $Sf$ ), combinadas luego de la introducción de ponderaciones ( $T = 0,7$  siendo el peso atribuido a la Propuesta técnica y  $P = 0,3$  el peso acordado a la Propuesta financiera), según la fórmula:

$$S = St \times T + Sf \times P .$$

**ANEXO DE LOS TDR : LISTA DE CONTROL DE CALIDAD APLICABLE  
A LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS A  
MITAD CAMINO O FINALES (EX-POST)**

Este cuadro de control de calidad debe ser rellenado por los gestores de la evaluación según una puntuación en 5 puntos:

- 0 – Elemento faltante
- 1 – Muy insuficiente
- 2 – Insuficiente
- 3 – Satisfactorio
- 4 – Muy satisfactorio

Si algunos criterios no resultan aplicables en el caso específico de la evaluación examinada, marque la columna NA (no aplicable).

Criterios	NA	0	1	2	3	4
<b>1. Respuesta a las necesidades:</b>						
¿El trabajo entregado es globalmente conforme a los TDR?						
¿El informe describe precisamente los objetivos de la evaluación?						
¿El campo de la evaluación está cubierto enteramente (periodo, partes interesadas, geografía)?						
¿La trayectoria y la evolución de la lógica de la intervención del proyecto fueron correctamente trazadas?						
¿Un marco lógico reconstruido <i>ex-post</i> acompaña la evaluación?						
<b>2. Metodología de la evaluación</b>						
¿Se sigue correctamente el plan del informe?						
¿Se mencionan correctamente las fuentes de información?						
¿La metodología está claramente descrita así como las herramientas puestas en marcha?						
¿Coinciden los datos y las fuentes de información?						
¿Se tomaron en cuenta los límites y las desviaciones de los métodos?						
<b>3. Calidad de los datos</b>						
¿Los datos calculados permiten darse cuenta claramente de los resultados del proyecto?						
¿Se han completado las diferentes fichas?						
¿Se expresaron observaciones sobre la fiabilidad de los datos facilitados?						
<b>4. Análisis evaluador</b>						
¿El análisis evaluador se basa en constataciones objetivas?						
¿El análisis evaluador toma en cuenta la estrategia del proyecto expresada en el marco lógico?						
¿Se toma en cuenta el contexto en el análisis evaluador?						

<b>Criterios</b>	<b>NA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Se toman en cuenta de manera equilibrada los tres registros de la evaluación?						
¿Se tomaron en cuenta los diferentes criterios de la evaluación?						
¿Fueron discutidos los límites del análisis o las contradicciones encontradas?						
¿Se trataron las preguntas evaluadoras?						
<b>6. Conclusiones</b>						
¿Se respetaron las relaciones de causas (causa-efecto) entre las constataciones y las conclusiones?						
¿Se han tratado todos los diferentes criterios mencionados en el plan?						
¿Las conclusiones son imparciales?						
¿Se diferenciaron y se evidenciaron las conclusiones generalizadas y específicas del proyecto?						
<b>7. Utilidad de las recomendaciones</b>						
¿Las recomendaciones son coherentes con las conclusiones?						
¿Las recomendaciones son claras y operativas?						
¿Se priorizan las recomendaciones?						
¿Se identificaron los actores interesados por la puesta en marcha de las recomendaciones?						
<b>8. Calidad del informe</b>						
¿Es satisfactoria la síntesis evaluadora (suficientemente completa, concisa, incluyendo las fichas de información previstas por el plan)?						
¿El informe es accesible y fácil de leer?						
¿Las siglas y los términos especializados son explícitos?						
¿La longitud de los diferentes capítulos está correctamente distribuida?						

**FORMATO ESTÁNDAR DEL RESUMEN DESTINADO  
AL COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO DE LA OCDE (RED DE EVALUACIÓN)**

**Título y referencia de la evaluación**

**Resumen**

(texto centrado, 4 líneas máximo)

**Sujeto de la evaluación**

(5 líneas máximo sobre el proyecto, la organización o las cuestiones que fueron evaluadas)

**Descripción de la evaluación**

Objetivo (3 líneas máximo)

Metodología (3 líneas máximo)

**Principales conclusiones**

Distinguir claramente los éxitos/obstáculos identificados y otros aspectos complementarios  
(25 líneas máximo)

**Recomendaciones**

25 líneas máximo

Donante:	Región:	Sector CAD:
Tipo de evaluación:	Fecha del informe:	Tema de la evaluación:
Idioma:	Nº vol./páginas	Autor:
Programa interesado:		
Tipo de evaluación:	( ) <i>ex ante</i> (x) a mitad camino                      ( ) <i>ex post</i>	
Duración:	Fecha de inicio:	Fecha de terminación:
Persona de contacto:	Autores:	
Costo en Euros:	Comité de control/pilotaje: Sí/No	

Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto



**SECRETARIADO DEL FONDO  
FRANCÉS  
PARA EL MEDIO AMBIENTE  
MUNDIAL**

**INFORME DE EVALUACIÓN**

*(Especificar a mitad camino o final)  
(Este modelo de informe debe anexarse a los TDR de las evaluaciones)*

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**EVALUACIÓN**

<b>PAÍS O GRUPO DE PAÍSES</b>	
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	
<b>BENEFICIARIO</b>	
<b>INSTITUCIÓN MIEMBRO DEL FFEM RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	
<b>REFERENCIAS DE LA CONVENCIÓN</b>	
<b>OFICINA</b>	
<b>NOMBRES DE LOS EVALUADORES</b>	
<b>FECHA</b>	

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

El objetivo de la evaluación es formular una opinión motivada en la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la viabilidad del proyecto financiado con relación al contexto, a la política y a los procedimientos de intervención del FFEM. El evaluador ha examinado las realizaciones del proyecto en función de los objetivos que habían sido fijados. Por otra parte, procedió al examen del proceso de ejecución y de funcionamiento del proyecto en sus diferentes fases de puesta en marcha y de seguimiento. Esta evaluación está financiada por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial. Las observaciones, apreciaciones y recomendaciones expresadas en este informe lo son bajo la única responsabilidad de sus autores.

*Los comentarios de este plan tipo están en itálicas*

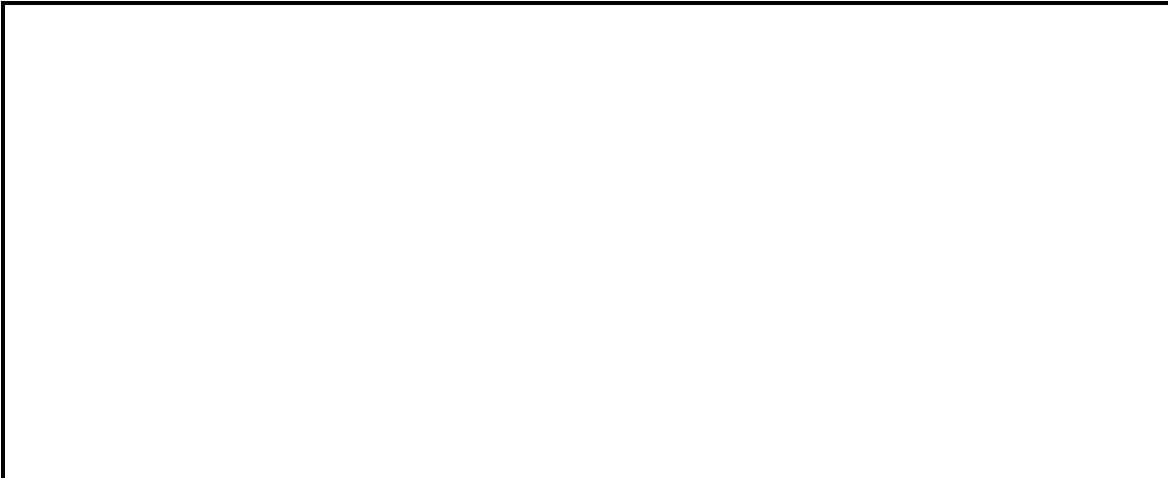
<i>Carta gráfica</i>	<i>Utilizar la carta gráfica del FFEM disponible en la siguiente dirección: <a href="http://ww.ffem.net/jahia/webdav/site/ffem/users/administrateur/public/Charte_graphique.pdf">ww.ffem.net/jahia/webdav/site/ffem/users/administrateur/public/Charte_graphique.pdf</a>.</i>
<i>Cuadros y figuras</i>	<i>La leyenda de los cuadros se sitúa normalmente encima, la de las figuras debajo. La numeración de los cuadros es en números romanos, la de las figuras en números arábigos.</i>
<i>Referencias bibliográficas</i>	<i>Deben estar detalladas teniendo en cuenta la normalización en este campo.</i>

**SÍNTESIS (EN FRANCÉS y EN INGLÉS)**

*La síntesis no debe sobrepasar las 3 páginas.*

*La síntesis retoma los principales elementos del informe de manera equilibrada:*

- ⇒ Presentación rápida del contexto de la intervención*
- ⇒ Etapas principales del proceso del proyecto*
- ⇒ Objetivos de la evaluación*
- ⇒ Desarrollo de la misión*
- ⇒ Balance muy sintético de los resultados e impactos de la intervención y de los compromisos/salidas de caja*
- ⇒ Resumen del análisis evaluador y de las respuestas a las cuestiones evaluadoras*
- ⇒ Recordación de las principales conclusiones*
- ⇒ Recordación de las principales recomendaciones*



## **ABREVIACIONES**

## **ÍNDICE**

*Retoma de cada parte con paginación en frente.*

*Un índice detallado informa tanto como un resumen si los títulos, y sobre todo los subtítulos, se formulan de manera expresiva. El índice debe igualmente indexar los anexos.*

## **I – METODOLOGÍA**

1. \_\_\_\_\_

1.1. \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

- *Metodología escogida de manera resumida (reenviar en anexo si es necesario)*
- *Modalidades generales de desarrollo de la misión de evaluación.*
- *Límites de los métodos y dificultades encontradas.*

## **II – CONTEXTO**

1. \_\_\_\_\_

1.1. \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

*Presentación general del contexto del proyecto y de sus evoluciones en el período de puesta en marcha.*

### **III – DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, DE SUS OBJETIVOS Y PARTES**

#### **INTERESADAS**

1. \_\_\_\_\_
  - 1.1. \_\_\_\_\_
    - a) \_\_\_\_\_

*Descripción del proyecto y de sus objetivos, identificación de las partes interesadas (Control del trabajo, de la obra, públicos-meta, supervisión, etc., estructura de gestión y de puesta en marcha).*

### **IV – PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO**

- *Resumir el desarrollo del proyecto desde su comienzo, incluyendo los datos anuales de ejecución financiera (eventualmente, poner los cuadros demasiado grandes en anexos). Poner en evidencia en este resumen los eventos que hayan marcado el desarrollo de la intervención (externos – que hayan afectado el contexto; internos – relacionados a la ejecución misma del proyecto).*
- *Mencionar la afectación y el volumen de los co-financiamientos efectivamente movilizados.*
- *Resumir las principales dificultades encontradas.*
- *Mencionar las reorientaciones o las recentralizaciones intervenidas, las acciones de supervisión (comités de pilotaje, misiones de supervisión).*

### **V – ANÁLISIS EVALUATIVO**

*La organización de este capítulo por criterios no constituye una obligación, pero si se adopta otro plan, el evaluador debe procurar que se informe de todos estos criterios cuando sean aplicables.*

*Los puntos importantes deben estar en negritas.*

*Es útil ilustrar los puntos del análisis evaluativo a través de cortos ejemplos extraídos de la experiencia del proyecto y ponerlos en recuadros, o eventualmente en notas a pie de página.*

*Los elementos señalados más abajo lo son a título indicativo.*

#### **Pertinencia**

- *¿En qué medida el proyecto responde de manera adecuada a los problemas identificados inicialmente?*
- *¿La estrategia definida inicialmente (marco lógico) estaba adaptada?*
- *¿En qué medida evolucionaron los problemas identificados inicialmente?*



### Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

- *¿Las diferentes partes interesadas y públicos-meta del proyecto estaban correctamente identificados?*
- *¿Se confirma el análisis inicial de las hipótesis y de los riesgos?*
- *¿La flexibilidad de la gestión, de la supervisión y de los modos operatorios era suficiente para permitir una reacción satisfactoria frente a circunstancias imprevistas?*
- *¿Los documentos de instrucción permitían un comienzo del proyecto en las mejores condiciones?*

#### **Coherencia (externa)**

- *¿El proyecto era coherente (i) con las políticas nacionales e internacionales; (ii) con las otras intervenciones en la zona o en el sector?*
- *¿Se establecieron relaciones de complementariedad, coherencia y coordinación con otras iniciativas en el contexto?*
- *¿Se iniciaron colaboraciones operacionales? ¿Se siguen?*

#### **Coherencia (interna)**

- *¿Los medios previstos (humanos, financieros, materiales) estaban dimensionados correctamente con relación a los objetivos del proyecto?*
- *¿La duración de la ejecución era suficiente para alcanzar los resultados esperados?*
- *¿Se observa un reforzamiento mutuo entre los efectos de los diferentes componentes?*

#### **Eficacia**

*Analizando las realizaciones y los resultados del proyecto por componente (cuadro a situar, eventualmente, en anexo), efectuar un balance de las desviaciones entre las realizaciones previstas y las efectivas. Los comentarios pueden abordar los puntos siguientes (lista no exhaustiva).*

- *¿De qué manera los públicos-meta percibieron las acciones del proyecto?*
- *¿Circunstancias imprevistas favorecieron o perjudicaron a veces la eficacia?*
- *¿Se observaron los efectos esperados para las principales acciones?*

#### **Eficiencia**

- *¿Se dispone de costos unitarios específicos para las acciones realizadas y eventualmente repetibles? (En caso afirmativo indicarlo en un cuadro).*
- *¿Los costos de puesta en marcha del proyecto son realistas en relación a los resultados (comparaciones con otros proyectos pueden ser de utilidad).*
- *¿Los recursos financieros del proyecto se destinaron a los puestos inicialmente previstos? ¿Cuáles son las principales modificaciones que intervinieron?*
- *¿La gestión del personal fue óptima?*
- *¿La gestión de los riesgos fue objeto de organización o de medidas específicas?*

#### **Viabilidad**

- *¿Los resultados del proyecto son duraderos?*
- *¿Los resultados del proyecto son apropiados a los públicos-meta?*

### Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

- *¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acrecentar la viabilidad de los resultados?*
- *¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acompañar los cambios y las innovaciones?*
- *¿Se estableció una estrategia formalizada de salida del proyecto desde el principio o en el curso del proyecto?*
- *¿La estructura llamada a proseguir el esfuerzo del proyecto o a mantener los resultados obtenidos está claramente identificada?*

*La viabilidad puede ser aprehendida siguiendo “la estrella de viabilidad” – a utilizar como “cuaderno de notas” y no sistemáticamente:*

- ⇒ **Viabilidad técnica:** *¿El modelo técnico difundido se utiliza ya en la región? ¿Es óptimo? ¿Pueden los actores apropiárselo fácilmente y eventualmente reproducirlo?*
- ⇒ **Viabilidad sociocultural:** *Este punto se refiere a los factores socioculturales que favorezcan o, al contrario, se opongan a la adopción y a la reproducción de la acción y de los productos de la acción en el contexto sociocultural local.*
- ⇒ **Viabilidad financiera:** *¿Están efectivamente cubiertos los gastos recurrentes de mantenimiento de las adquisiciones?*
- ⇒ **Viabilidad económica:** *¿Los efectos y los impactos del proyecto pueden ser cuestionados a corto y medio plazo por variaciones corrientes y previsibles de los precios de las materias primas y de la energía?*
- ⇒ **Viabilidad organizativa:** *¿Las eventuales “infraestructuras humanas” puestas en práctica por la gestión de los productos de la acción, son funcionales?*
- ⇒ **Viabilidad medioambiental:** *¿Los eventuales impactos medioambientales de las realizaciones fueron anticipados? ¿Contribuyen estas últimas a una mejor gestión de los recursos naturales?*
- ⇒ **Viabilidad territorial:** *¿En qué medida la acción contribuye a reforzar la organización y la cohesión del territorio interesado? ¿Se toman en cuenta la solidaridad y las reciprocidades territoriales?*
- ⇒ **Viabilidad con relación al género:** *¿La acción y sus productos supusieron algún desequilibrio en la repartición de las tareas entre hombres, mujeres y las diferentes clases de edad?*

### Impactos

*La evaluación de los impactos es generalmente delicada y requiere en un primer tiempo identificar los efectos engendrados a través de los resultados obtenidos.*

*Se pueden distinguir (i) los impactos a medio y largo plazo; (ii) los impactos inmediatos definidos como la importancia con la cual los efectos se observan.*

## Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

### **Rendición de cuentas**

- *¿En qué medida el dispositivo de seguimiento del proyecto puesto en práctica por el operador era operacional?*
- *¿El evaluador tuvo acceso sin dificultad ni pérdida de tiempo a las realizaciones e informes del proyecto?*
- *¿Se han facilitado regularmente los informes periódicos?*
- *¿Los informes estaban suficientemente documentados? ¿Bien estructurados?*
- *¿Los procedimientos del proyecto eran transparentes? ¿Dominados por todos los actores?*
- *¿Los métodos operatorios de las acciones innovadoras fueron claramente descritos?*
- *¿En los informes del proyecto, se analizaron las causas de los fracasos y las dificultades?*
- *¿El proyecto puso en práctica gestiones de auto-evaluación?*

### **Visibilidad**

- *¿Se puede leer claramente la intervención del FFEM?*
- *¿El proyecto desarrolló herramientas de comunicación? (Web, folletos, comunicaciones en eventos internacionales, publicaciones científicas...)*
- *¿Se conoce y reconoce el proyecto por los actores institucionales y de la sociedad civil en el contexto?*

### **Innovación**

*La innovación concierne:*

- *¿Los conocimientos de base?*
- *¿El modo de organización de los actores?*
- *¿El modo de organización económica?*
- *¿Las técnicas de gestión del medio ambiente y de los recursos naturales (lucha contra la contaminación, las energías renovables, la valorización de los desechos, etc.)?*
- *¿La comunicación y la sensibilización?*
- *¿Se considera la innovación como validada?*
- *¿Se cumplen las condiciones de su reproducción?*

### **Carácter adicional**

*Justificar aquí el carácter adicional de la contribución del FFEM (ver en anexo a la Guía de las Evaluaciones, el glosario de los principales términos).*

**Efectos constatados del proyecto no previstos inicialmente**

**VI – RESPUESTAS A LAS CUESTIONES EVALUADORAS DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**VII – CONCLUSIÓN**

*Las conclusiones deben ser coherentes con los elementos de las comprobaciones presentadas en el análisis evaluativo.*

- *¿Cuáles son las fuerzas y las debilidades del proyecto?*
- *¿Se identificaron sus causas?*
- *¿Qué enseñanzas generales se pueden sacar de la experiencia del proyecto? ¿Para las instrucciones futuras? ¿Para la ejecución de los proyectos?*

**VIII – RECOMENDACIONES**

*Las recomendaciones deben ser coherentes con las conclusiones. Pueden abordar principalmente:*

- *El post-proyecto*
- *Los términos a valorizar en el marco de las acciones de capitalización y de comunicación llevadas a cabo por el FFEM*
- *Los procedimientos y documentos tipo del FFEM*

**IX – ANEXOS**

*La lista siguiente no es limitante:*

- *Términos de referencia de la evaluación*
- *Presentación de los expertos*
- *Mapa de la situación de la intervención*
- *Detalles eventuales de la metodología retenida para la evaluación*
- ***Marco lógico de la intervención reconstruida ex-post***
- *Cuadro de los resultados/efectos/impactos por componentes*
- *Lista de las personas encontradas*
- *Calendario de la misión*
- *Instrumentos de recolección de la información eventualmente empleados*
- *Documentos consultados*
- *Ficha-resumen de los criterios de elegibilidad*

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

**INFORME DE LA EVALUACIÓN  
RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD**

**FECHA.....**



<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	
<b>PAÍS O GRUPO DE PAÍSES</b>	
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	
<b>BENEFICIARIO</b>	
<b>INSTITUCIÓN MIEMBRO DEL FFEM RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>	
<b>REFERENCIAS DE LA CONVENCION</b>	

<b>Modos de contribución</b>	<b>Principales resultados obtenidos</b>	<b>Efectos obtenidos</b>	<b>Impactos (importancia observada de los efectos)</b>	<b>Impactos diferidos</b>
<b>PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL</b>				
Contribución directa				
Contribución en materia de				

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

governabilidad				
Contribución en materia de fortalecimiento de las capacidades				
Contribución al conocimiento científico y metodológico				
<b>DESARROLLO LOCAL o REGIONAL</b>				
Contribución Directa				
Desde el punto de vista de la gobernabilidad				
Desde el punto de vista del fortalecimiento de las capacidades				

**Carácter innovador del proyecto** (describir la innovación principal en 3 líneas)

.....  
 .....  
 .....

**Naturaleza de la innovación**

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de  
evaluación de proyecto**

Local / Transferencia: Innovación a nivel local, regional, nacional por transferencia y adaptación de soluciones probadas en otros lugares  
..... SÍ / NO

Absoluta: Innovación a escala mundial, justificable eventual de un patente  
.....OUI / NON

<b>GRADO DE VALIDACIÓN DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>Modalidades</b>	<b>Marcar</b>
	Innovación validada	
	Validación a confortar	
	Validación incierta y/o sometida a hipótesis y riesgos numerosos o difícil a poner en marcha	
<b>REPRODUCCIÓN</b>		
Geográfica	A escala local de los países interesados	
	A escala multinacional o subregional o contexto vecino	
	De alcance general	
Social	Validado por la mayor parte de los beneficiarios y compatible con sus intereses a corto plazo	
	Con numerosos riesgos (motivación, subvenciones, mediación en los conflictos, etc.)	
Económica	Innovación validada	
	Validada pero con riesgo económico elevado (costo y organización del mercado de las materias primas, riesgo monetario, etc.)	

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

**Contribución a los indicadores agregables del FFEM:** *Poner aquí las referencias de los indicadores aplicables (ejemplo: A-2) identificados en la instrucción del proyecto y tomadas a partir del cuadro que figura en la Guía de las Evaluaciones del FFEM. Indicar los valores enfrente, eventualmente en un cuadro.*

**Auto-Calificación del proyecto:**

Calificación en 4 puntos:

- 1 – Insuficiente
- 2 – Débil
- 3 – Satisfactorio
- 4 – Muy satisfactorio

*Si el proyecto no es objeto de una evaluación ex-post, la calificación definitiva podrá ser corregida por las instancias de supervisión del proyecto.*

<b>Criterios</b>	<b>Insuficiente (1)</b>	<b>Débil (2)</b>	<b>Satisfactorio (3)</b>	<b>Muy satisfactorio (4)</b>
<b>A. Instrucción del proyecto</b>				
1. Pertinencia de los objetivos en el contexto				
2. Anticipación satisfactoria de los riesgos y dificultades				
3. Implicación de las partes interesadas correctamente informadas sobre el proyecto en su comienzo				
4. Montaje operacional eficaz, capacidad de control adecuado del trabajo				
5. Estimación realista de los plazos y de los pasos del tiempo				
6. Dimensionamiento adecuado de los medios				
7. Objetivos, resultados y estrategias claros				
8. Proyecto reorientado (4=no ; 3=reorientaciones menores ; 2=algunos componentes abandonados; 1=más de la mitad de los componentes modificados en el transcurso de la ejecución).				
<b>A. Apreciación global</b>				



**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

<b>A. Observaciones</b>				
<b>B. Ejecución – Respeto de los compromisos</b>				
1. Satisfacción de las condiciones y puesta en práctica de las medidas de acompañamiento				
2. Respeto de los compromisos institucionales, legislativos y jurídicos				
3. Movilización efectiva de los cofinanciamientos				
4. Procedimientos de seguimiento-evaluación puestos en práctica y respetados				
5. Informes semestrales entregados en los plazos y conformes al plan tipo				
<b>B. Apreciación global</b>				
<b>B. Observaciones:</b>				
<b>C. Ejecución – Implicación de los principales actores</b>				
1. Contractualización de las colaboraciones				
2. Implicación satisfactoria de los asociados				
3. Implicación satisfactoria de la asistencia técnica				
4. Funcionamiento e implicación satisfactorias del comité de pilotaje				
5. Implicación satisfactoria de las instancias de supervisión del proyecto (institución miembro del FFEM)				
<b>C. Apreciación global</b>				
<b>C. Observaciones</b>				
<b>D. Ejecución – Gestión administrativa y financiera</b>				
1. Tratamiento contable eficaz y transparente de los depósitos, pagos, justificativos de gastos.				
2. Conformidad de los procedimientos de transmisión de mercados				
<b>D. Apreciación global</b>				
<b>D. Observaciones</b>				
<b>E. Ejecución – Eficacia</b>				
1. Logro de los objetivos y resultados (4=todos los objetivos supuestamente				

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto**

alcanzados ; 3=mayor parte de los resultados obtenidos; 2=mitad de los resultados obtenidos ; 1=menos de la mitad de los resultados obtenidos)				
2. Impactos medioambientales				
3. Impactos económicos				
4. Impactos sociales				
5. Impactos institucionales y en materia de gobernabilidad				
<b><i>E. Apreciación global</i></b>				
<b><i>E. Observaciones</i></b>				
<b>F. Ejecución – Eficiencia</b>				
1. Eficiencia y costos de las intervenciones en el contexto				
<b><i>F. Apreciación global</i></b>				
<b><i>F. Observaciones</i></b>				
<b>G. Viabilidad de los logros</b>				
1. Viabilidad económica y financiera				
2. Viabilidad técnica				
3. Viabilidad sociocultural y organizacional				
4. Viabilidad medioambiental				
5. Viabilidad en función del género (ningún desequilibrio en la división de las tareas entre las edades y los sexos)				
6 Apreciación global				
<b><i>G. Observaciones</i></b>				

## Anexo 2: PRESENTACIÓN DE LOS EXPERTOS

**Frédéric MELKI, jefe de proyecto sénior, experto en biodiversidad de las zonas tropicales, submarinista, fotógrafo profesional.**

Por su conocimiento de los planes y programas de desarrollo sostenible, su capacidad de trabajar con muchos agentes locales y su conocimiento de los ecosistemas de Caraibes y América Central, F. Melki tiene todas las características para realizar esta evaluación: elecciones metodológicas, realización de entrevistas, formulación de las conclusiones y recomendaciones. Además, sus competencias fotográficas se utilizarán como parte de una campaña fotográfica para ilustrar el folleto de promoción del proyecto.

En relación con el tema de esta misión, F. Melki llevó a cabo recientemente dos evaluaciones: el proyecto BIODESA en Bolivia en 2008 en colaboración con ASCONIT

y la evaluación del proyecto de conservación del archipiélago de Nosy Hara en Madagascar en 2009. También ha dirigido el plan de manejo para el lugar Papany

Moya en Mayotte. En paralelo con estos estudios técnicos, Frédéric también dirige las ediciones BIOTOPE, la redacción de guías metodológicas y la organización y facilitación de expediciones científicas en los trópicos y el Mediterráneo. Frédéric es especialmente apreciado por sus cualidades en lo que se refiere al diálogo, es por eso que lleva a cabo desde hace más de 15 años un estudio en el que los desafíos son múltiples y que implican numerosos actores.

Además de su gran polivalencia sobre el plan de los métodos de trabajo, F. Melki tiene un enfoque global tanto de los ecosistemas continentales como marinos. Con la experiencia adquirida en el marco de evaluación de los proyectos y programas, F.

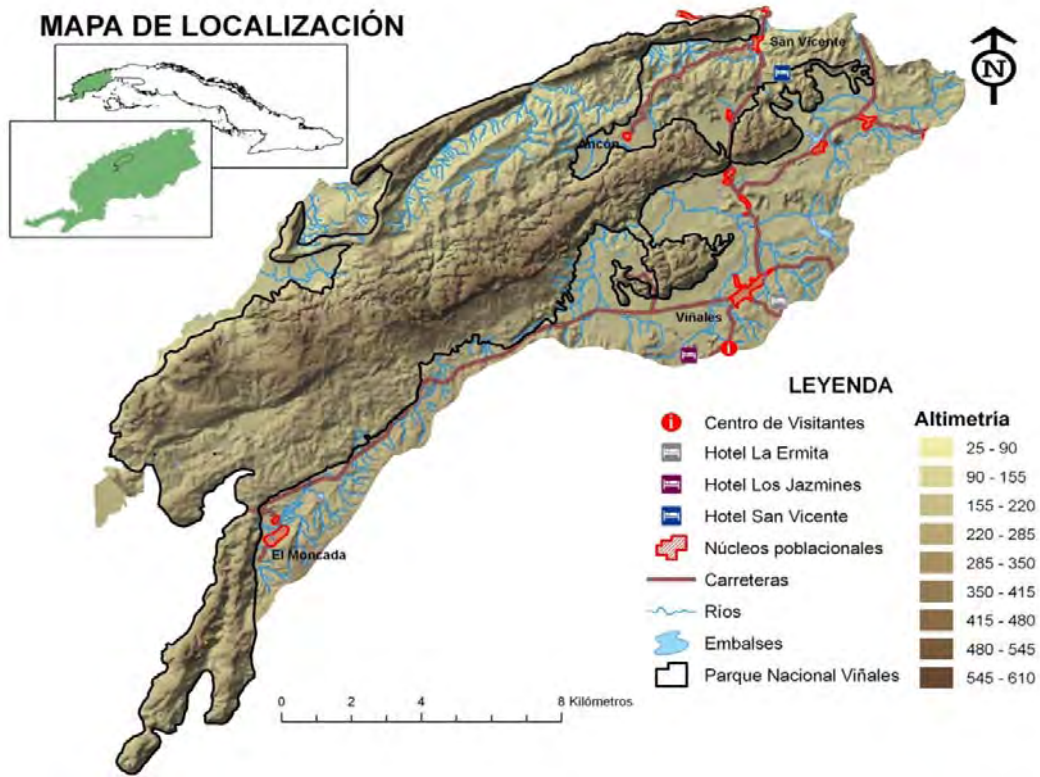
Melki controla perfectamente las técnicas de evaluación que podrá utilizar durante esta misión.

**Lazaro Ojedo Quintana, Ingeniero agrónomo, Doctor en ciencia agrícolas, director del Jardín Botánico de Cienfuegos**

Dr. Lazaro Ojedo Quintana tiene todas las características para realizar esta evaluación por su conocimiento de los ecosistemas de Cuba, su implicación en diferentes proyectos nacionales relacionados con el manejo y la conservación del medio ambiente, su integración en diferentes grupos de expertos al nivel nacional e internacional y en fin por su conocimiento del contexto local. Llevará a cabo este estudio en colaboración con el experto internacional, F. Melki.: elecciones metodológicas, realización de entrevistas, formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Además, Dr. Lazaro Ojedo Quintana establecerá la lista de los actores locales y trabajara en relación con las poblaciones locales (comprensión de las puestas etc.).

### Anexo 3: MAPA DE LA SITUACIÓN DE INTERVENCIÓN



## Anexo 4: MARCO LÓGICO DE LA INTERVENCIÓN RECONSTRUIDA EX POST

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Escenarios
<p><b>META</b></p> <p><b>Preservar la diversidad biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas de Cuba mediante una Red Nacional de Áreas Protegidas.</b></p>	<p><b>Al final del Proyecto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las poblaciones de las especies indicadoras de las ecoregiones en cada una de las AP piloto se mantienen igual que al comienzo del proyecto o se incrementan.</li> <li>2. No se han dado usos de la tierra incompatibles con las metas de conservación en otras áreas ubicadas en las AP piloto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo biológico anual de 9 especies indicadoras en las APP.</li> <li>2. Evaluaciones sistemáticas de campo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las condiciones socio-económicas permanecen estables o mejoran.</li> <li>▪ El estado actual de la Diversidad Biológica en las APP seleccionadas es muy viable y característico de las ecoregiones que representa</li> </ul>
<p><b>Propósito del proyecto</b></p> <p><b>El Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba es operativo y cuatro áreas protegidas piloto están funcionando con efectividad, integrando los objetivos de la conservación en los objetivos del desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación pública.</b></p>	<p><b>Al final del Proyecto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al menos el 50 % de todas las áreas protegidas del SNAP poseen reconocimiento legal y límites bien definidos, administraciones establecidas con eficiencia y planes de manejo adoptados formalmente.</li> <li>2. Existe un Consejo de Coordinación Nacional y uno Regional que funcionan con estrategias definidas.</li> <li>3. Los actores y decidores nacionales y regionales están cada vez más conscientes de la importancia que reviste la conservación de la diversidad biológica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minutas de la Comisión de Ministros; evaluaciones anuales del CNAP y documentos de los planes de manejo.</li> <li>2. Documentos estratégicos y minutas de las reuniones del Consejo Nacional y regional y de las decisiones que se adopten.</li> <li>3. Inspección al final del proyecto y documentos políticos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mantienen o mejoran la estabilidad económica a nivel nacional.</li> <li>▪ El financiamiento nacional disponible aumenta con el crecimiento de las actividades del SNAP.</li> </ul>

## Resultado 1: Operación y Manejo de Áreas Protegidas

OBJETIVO	<i>Al final del Proyecto:</i>		
<p>“Establecer con solidez un área protegida piloto en cada una de las ecoregiones de significación mundial que posean la capacidad necesaria para realizar con eficiencia las actividades de administración, planificación y manejo bajo la supervisión general del CNAP”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El manejo financiero de las AP y la captación de ingresos por visitantes mejora y crece de forma progresiva.</li> <li>2. Se establece entre el CNAP y las AP la comunicación oral en tiempo real así como la comunicación electrónica en el transcurso del mismo día.</li> <li>3. Se completan los Planes de Manejo Participativos que incorporan los resultados de las investigaciones biológicas y se implementan en 4 AP Piloto.</li> <li>4. Se elabora y es adoptada formalmente por el CNAP una estrategia para la creación, administración y financiamiento de grupos de AP, se diseñan estrategias de financiamiento para AP específicas y se adoptan en VÑ y GU.</li> <li>5. Las AP constituyentes del SNAP pueden aplicar la tecnología del SIG en las funciones de planificación y manejo.</li> <li>6. La planificación del manejo se basa en las mejores informaciones ecológicas disponibles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivas y evaluaciones hechas por el CNAP de los planes de manejo.</li> <li>2. Visitas de campo a las AP y cuestionarios destinados a los actores.</li> <li>3. Informes anuales de las supervisiones del CNAP e informes financieros de las AP.</li> <li>4. Se crea un sistema y se chequea la eficiencia de las comunicaciones.</li> <li>5. Se publican los planes de manejo así como las evaluaciones del CNAP y las minutas de los talleres participativos.</li> <li>6. Documentos de Estrategias, minutas del CNAP y Plan de Sistema revisado; documentos de estrategia de financiamiento para VÑ y GU y evaluaciones del flujo del capital en efectivo.</li> <li>7. Existencia de servicios del SIG en AP y encuestas al personal de AP.</li> <li>8. Mapas de ecosistemas para cuatro AP y planes de manejo basados en ellos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mantienen las estructuras institucionales de los constituyentes del SNAP y desarrollan compromisos más fuertes con el SNAP.</li> <li>▪ Las áreas protegidas piloto mantienen la integridad física y biológica (no ocurren catástrofes o cambios de políticas importantes).</li> <li>▪ El turismo internacional en Cuba permanece en los niveles actuales o aumenta durante el transcurso del Proyecto.</li> </ul>

## RESULTADO 2: Regulación y Coordinación del SNAP

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>“Alcanzar en el SNAP un marco legal e institucional fortalecido, con mecanismos específicos para la coordinación entre sus constituyentes y capacidades para utilizar completamente los instrumentos legales y reguladores”.</p>	<p><i>Al final del Proyecto</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los sectores de desarrollo al nivel regional incorporan las cuestiones relativas a AP en sus procesos de planificación.</li> <li>2. Se completa la estrategia del SNAP sobre la reestructuración y la coordinación.</li> <li>3. Se establece un Programa Nacional de Investigación para AP y aumenta el por ciento de proyectos investigativos en AP dirigidos a resolver los desafíos de manejo y a abarcar los vacíos de información cruciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minutas de las reuniones.</li> <li>2. Existencia de una división signada de acuerdos sobre responsabilidades, informes evaluativos del CNAP.</li> <li>3. Planes del sector del desarrollo., informes evaluativos del CNAP.</li> <li>4. Se publica la Estrategia.</li> <li>5. Se publica el Programa Nacional y prospección de los proyectos investigativos en AP.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continúa la voluntad política favorable a perfeccionar la implementación y la aplicación de las leyes y regulaciones que tienen que ver con las AP.</li> <li>▪ Las políticas sectoriales favorecen la coordinación entre los constituyentes del SNAP..</li> <li>▪ Los constituyentes del SNAP tienen buena disposición para participar de forma efectiva en los mecanismos de coordinación.</li> <li>▪ Los respectivos mandatos de los constituyentes del SNAP se mantienen o se perfeccionan.</li> </ul>
--	--	--	--

## RESULTADO 3. Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas en las Áreas Protegidas.

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>“Implementar y evaluar Proyectos demostrativos para definir las estrategias de manejo</p>	<p><i>Al final del Proyecto</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de actividades de simulacro para los guardaparques o guardabosques de los parques y zonas tampón aumenta de forma progresiva a lo largo de todo el proyecto (en IAs 4 AP).</li> <li>2. Reducción del 25% del área terrestre utilizada de forma incompatible en las áreas meta para las postrimerías del proyecto (CZ y HB/PC).</li> <li>3. El número de brigadas y de bomberos capacitados y equipados vinculados al control de incendios forestales aumenta de forma estable durante el</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registros de vigilancia de los parques.</li> <li>2. Registros de monitoreo de los parques.</li> <li>3. Informes de evaluación del estado de celeridad del control de los incendios forestales.</li> <li>4. Planes de manejo forestal.</li> <li>5. Informes anuales de los programas nacionales de desarrollo sostenible.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las comunidades locales desean participar en los cambios que se realicen en las actividades de producción y subsistencia.</li> <li>▪ Las políticas nacionales de desarrollo del turismo son cada vez más receptivas a las consideraciones relacionadas con la planificación ambiental y se limitan a programas de turismo sostenible en las áreas</li> </ul>
---	---	---	---

<p>más adecuadas para el control de las principales amenazas potenciales en las AP con vistas a replicarlos en el futuro en todo el SNAP”.</p>	<p>proyecto (GU, CZ, HB/PC).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Los planes de manejo forestal se hacen de acuerdo con los criterios de conservación de la diversidad biológica (GU, CZ, HB/PC).</li> <li>5. Incremento uniforme de las actividades de los proyectos de desarrollo sostenible que se realizan mediante programas de desarrollo sostenible en las zonas tampón de VÑ y HB/PC.</li> <li>6. Los foros nacionales para el desarrollo de políticas incluyen una mayor representación del CNAP y del SNAP.</li> <li>7. Al final del proyecto, se habrán establecido métodos factibles para el control de tres especies de plantas y dos mamíferos exóticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Minutas, foros nacionales para el desarrollo de políticas.</li> <li>7. Informe sobre los programas para el control de las especies exóticas.</li> </ol>	<p>de las AP y en sus cercanías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los sectores de la producción y el desarrollo son receptivos a incorporar en sus políticas las problemáticas ambientales.</li> </ul>
<p><b>RESULTADO 4. Extensionismo de la Educación y la Concienciación</b></p>			
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>“Implementar un programa de extensionismo para nacionales y visitantes con objeto de elevar su conciencia en relación con el SNAP y los valores ecológicos y de diversidad biológica que trata de conservar e incrementar la participación comunitaria en el manejo de las áreas protegidas y</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Al final del Proyecto</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de infracciones reportadas por cada día de trabajo de los guardaparques o guardabosques disminuye de forma estable durante el proyecto (GU, CZ y HB/PC).</li> <li>2. Los cubanos reconocen la existencia del SNAP y el mensaje sobre la conservación de la diversidad biológica (GU, VÑ, CZ, La Habana).</li> <li>3. Los visitantes y los actores locales tienen cada vez más oportunidades de conocer los temas de la conservación de la diversidad biológica durante una visita a las AP (GU, VÑ, CZ).</li> <li>4. Los decisores al nivel nacional están cada vez más conscientes de las problemáticas relativas a la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registros de vigilancia de los parques.</li> <li>2. Prospecciones de actitudes (línea base y final del proyecto).</li> <li>3. Encuestas a los visitantes y residentes (línea base y final del proyecto).</li> <li>4. Encuestas a los decisores al nivel nacional (línea base y final del proyecto).</li> <li>5. Productos de la imagen corporativa (logo, uniformes, etc.) y cuestionario a los actores multisectoriales.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los cubanos son receptivos a los mensajes sobre conservación de la diversidad biológica.</li> </ul>



<p>el control de las amenazas”.</p>	<p>diversidad biológica durante el transcurso del proyecto.</p> <p>5. Al menos un 25% de los actores multisectoriales entrevistados reconoce la nueva imagen corporativa del SNAP.</p>		
<p><b>RESULTADO 5. Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas</b></p>			
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>“Poner en práctica AP estrategias de visitación, infraestructura y capacidad de manejo de visitantes que permita manejar el flujo de visitantes de tal modo que se eleven al máximo los beneficios que reciben los visitantes, al mismo tiempo que se proteja la diversidad biológica y los procesos ecológicos.”</p>	<p><b>Al final del Proyecto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de visitantes a las AP piloto aumenta de forma progresiva dentro de los límites de las capacidades de carga establecidas, el número de senderos ha aumentado de acuerdo con los planes de visitación y existen por lo menos 2 guías entrenados por sendero.</li> <li>2. Se crean y se hacen operativos centros de visitantes en GU y VÑ.</li> <li>3. Cuatro miembros del personal del SNAP a cargo de la visitación han recibido capacitación en interpretación ambiental en Francia y 2 en Guadalupe y han transmitido los conocimientos adquiridos a por lo menos otros 30 miembros del personal del SNAP.</li> <li>4. Las estrategias y políticas nacionales y regionales de turismo incorporan enfoques y directivas específicas que muestran respeto por la conservación de la diversidad biológica en las AP.</li> <li>5. La participación del CNAP en la definición de políticas y en las reuniones del sector del turismo ha aumentado.</li> <li>6. El número de actores locales que participan en las actividades de visitación y se benefician con ellas ha aumentado en al menos un 45% e comparación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Libros de registro de visitantes en las AP, plan de visitación para cada AP, documento que defina la capacidad de carga, registros de guías en las AP y evaluaciones anuales del CNAP.</li> <li>2. Documentos de monitoreo del proyecto.</li> <li>3. Monitoreo del proyecto y minutas de los talleres sobre creación de capacidades.</li> <li>4. Estrategias y Planes de Turismo.</li> <li>5. Minutas de la comisión del turismo y de las reuniones del consejo.</li> <li>6. Prospecciones y documentos del monitoreo del proyecto.</li> <li>7. Registros y documentos de visitas a las AP que esbocen el diseño del producto turístico y la estrategia</li> </ol>	

	<p>con el comienzo del proyecto (guías y otros servicios y producciones).</p> <p>7. La proporción entre las agencias de turismo especializado (de naturaleza) y las de turismo masivo (de sol y playa) que aportan visitantes a las AP piloto ha cambiado de 5 : 95 a comienzos del proyecto a 30 : 70 al final del proyecto.</p>	<p>para cada AP.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES PARA EL RESULTADO 1: “Operaciones y Manejo de las Áreas Protegidas”.</b></p> <p><b><u>Nivel de Parques<sup>1</sup></u></b></p> <p>1.1. Formular planes de manejo para las AP seleccionadas de las diferentes ecoregiones (GU para el bosque seco, VÑ para el pinar, CZ para el humedal y HB/PC para el bosque húmedo), utilizando las directivas para el desarrollo de planes de manejo (ver actividad 1.8), asegurando la participación de los actores y los mecanismos para la solución de conflictos con objeto de brindar ingresos globales e incluir los planes específicos anuales operativos y de manejo de los impactos para medir la efectividad del manejo en el logro de la conservación de la diversidad biológica.</p> <p>1.2. Definir claramente y formalizar los límites de cada una de las zonas de las AP piloto ubicadas en estas cuatro áreas núcleo, mediante expediciones de campo, reuniones con los actores locales y nacionales, ejercicios de cartografía (1: 25000) y delimitación de límites.</p> <p>1.3. Diseñar y proporcionar infraestructura básica para el control, la administración y la investigación así como el equipamiento necesario para realizar las operaciones priorizadas en los parques.</p> <p>1.4. Mejorar el manejo financiero y los procedimientos de preparación de informes mediante capacitación práctica in situ, evaluaciones, intercambio de información y de experiencias y, en los parques VÑ y GU, desarrollo de una estrategia para el financiamiento autosostenido de las operaciones.</p> <p>1.5. Establecer e implementar mecanismos de divulgación y de intercambio de información para incrementar la participación comunitaria y de los gobiernos locales en la planificación, el manejo y las actividades de evaluación de los parques.</p> <p>1.6. Compilar y organizar en sistemas asequibles a los usuarios, incluyendo el SIG, la información ambiental y socioeconómica esencial para lograr el manejo efectivo de las áreas protegidas y la planificación y el monitoreo de la conservación de la diversidad biológica. Fortalecer la habilidad del personal de las AP de utilizar la información científica en el diseño y la implementación de las actividades de manejo y monitoreo.</p>			

<sup>1</sup> El *nivel de parques* se refiere a aquellas actividades que se llevarán a cabo en las cuatro áreas protegidas piloto seleccionadas, cuyos acrónimos son los siguientes: GU Guanahacabibes VÑ Viñales, CZ Ciénaga de Zapata, PC Pico Cristal / HB Alejandro de Humboldt.

## **Nivel de Sistema**<sup>2</sup>

1.7. Mejorar la base científica y técnica para el manejo y la planificación de los parques al sintetizar la información biológica pertinente y hacerla accesible a los constituyentes del SNAP en formatos asequibles a los usuarios, incluyendo el fortalecimiento del incipiente SIGAP mediante el perfeccionamiento del elemento de diseño, la creación de redes y mecanismos para el intercambio vía Internet con nodulos específicos centrales, provinciales y en las AP y la capacitación del personal en su uso. Optimizar y coordinar las propuestas de investigación y la asignación de fondos para abarcar los vacíos de información vitales con objeto de mejorar el manejo de las AP y el SNAP.

1.8. Desarrollar y publicar, para los planes operativos y de manejo, directivas para el diseño y la evaluación en todo el sistema que incluyan mecanismos para asegurar la participación de los actores y la solución de los conflictos así como una guía clara de los usos de la tierra permisibles por categoría de manejo, capacitar al personal de los parques en su aplicación y vincular el aval de solicitudes de financiamiento de AP con el uso de estas directivas.

1.9. Con la ayuda de expertos nacionales e internacionales en planificación de sistemas de áreas protegidas, evaluar el diseño del SNAP y proponer estrategias de agrupamiento, incluyendo corredores biológicos, para facilitar el manejo de las AP desde una perspectiva bioregional.

1.10. Optimizar el personal en todo el SNAP, con vistas a asegurar un uso más efectivo de los recursos humanos disponibles.

1.11. Llevar a cabo la evaluación de mecanismos y fuentes potenciales de autofinanciamiento del SNAP utilizando el trabajo de organizaciones internacionales y definir los requerimientos legales para la implementación de las alternativas que se seleccionen e iniciar consultas para su adopción.

### **ACTIVIDADES PARA EL RESULTADO 2: “Coordinación y Regulación del SNAP”.**

## **Nivel de Parques**

2.1 Fortalecer la capacidad del personal de AP de interpretar y aplicar los instrumentos legales y reguladores mediante el desarrollo de compendios de esos instrumentos que sean asequibles a los usuarios y mediante cursos de capacitación para los administradores de las AP protegidas piloto.

2.2 Facilitar la coordinación entre los diferentes constituyentes del SNAP activos en cada AP piloto mediante la negociación y el desarrollo de acuerdos de trabajo entre esas entidades que definan claramente la división de las responsabilidades. Establecer protocolos de comunicación con los sectores del desarrollo local para asegurar un flujo efectivo de información entre las AP y el sector del desarrollo.

2.3 Celebrar talleres y reuniones con las autoridades locales para desarrollar regulaciones y normas para cada AP piloto que lo requiera -- con objeto de abordar la solución de los conflictos o las problemáticas específicas que surjan de los planes de manejo -- y divulgarlas entre los actores locales.

---

<sup>2</sup> El Nivel Nacional se refiere a aquellas actividades que no se centran específicamente en las áreas protegidas piloto, sino que se han diseñado para incrementar la capacidad general en el SNAP.

### **Nivel de Sistema**

- 2.4 Consolidar y promulgar nuevos instrumentos legales y reguladores con vistas a asegurar que el marco legal que rodee al SNAP progrese de forma oportuna.
- 2.5 Crear y hacer operativos consejos nacionales y regionales piloto para facilitar la coordinación de las actividades del SNAP, incluyendo mecanismos adecuados para incluir a los sectores del desarrollo.
- 2.6 Fortalecer la coordinación del SNAP mediante el aumento de la plantilla y la infraestructura básica del CNAP, desarrollando un sistema cabal de supervisión y monitoreo y suministrando equipamiento esencial para el transporte y las comunicaciones con vistas a la implementación del sistema y mejorando los locales de los consejos de coordinación nacionales, provinciales y locales.
- 2.7 Optimizar las estructuras del SNAP mediante el uso de la pericia internacional y viajes de estudio para evaluar la efectividad de las estructuras y procedimientos actuales y proponer y adoptar estructuras alternativas que proporcionen un manejo y una coordinación más efectivos en todo el sistema.
- 2.8 Fortalecer la capacidad del SNAP de manejar las AP en general a través del mejoramiento de la capacidad operativa básica de las instituciones clave (CITMA y ENPFF), mediante mejoras en la infraestructura y equipamiento esencial de oficina y comunicaciones.

### **ACTIVIDADES PARA EL RESULTADO 3: “Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas”.**

### **Nivel de Parques**

- 3.1. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por las actividades agropecuarias en las áreas protegidas mediante proyectos demostrativos piloto, incluyendo la introducción de prácticas intensivas de cría de animales (GU, VÑ y HB/PC), desarrollando normas para el control de los cultivos a gran escala en CZ y HB/PC y desarrollando prácticas agrícolas adecuadas para los diferentes ecosistemas (HB/PC).
- 3.2. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por los incendios forestales en las áreas protegidas mediante proyectos piloto en CZ y HB/PC que incluyan el fortalecimiento de las capacidades para detectar y controlar los incendios y el desarrollo de planes y brigadas de contingencia interagencia para optimizar los recursos disponibles para la lucha contra incendios, así como la introducción de nuevas prácticas forestales en las plantaciones para reducir la propensión a los incendios.
- 3.3. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por la caza furtiva, la colecta ilegal de plantas y el comercio ilícito de vida silvestre mediante el fortalecimiento de las capacidades de vigilancia, los conocimientos y la aplicación de multas en las AP piloto.
- 3.4. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por plantaciones forestales

cercanas a las AP y dentro de ellas mediante proyectos piloto en GU, CZ, HB/PC que introducirán prácticas forestales que tengan en cuenta los requerimientos de las especies amenazadas en relación con la estructura forestal.

3.5. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por las actividades mineras en HB/PC mediante proyectos piloto encaminados a la reforestación del hábitat y el manejo de suelos orgánicos.

3.6. Probar y evaluar estrategias de manejo para el control y la mitigación de la amenaza a la diversidad biológica provocada por las especies invasoras en las AP de HB/PC, VÑ, GU y CZ.

#### **Nivel de Sistema**

3.7. Capacitar a los decisores en el desarrollo de metas para la conservación de la diversidad biológica de las AP y definir conjuntamente estrategias comunes para la revisión de los programas nacionales existentes para el desarrollo sostenible, con vistas a asegurar que los mismos incorporen medidas para la conservación de la diversidad biológica y se adapten a los contextos de las AP.

3.8. Establecer un programa de intercambio entre los residentes y los encargados de las diferentes AP para ayudar a consolidar y diseminar las lecciones aprendidas.

3.9. Incrementar la participación del CNAP y los constituyentes institucionales del SNAP en el desarrollo de políticas para las actividades del turismo, la silvicultura y la minería que se lleven a cabo en las AP y sus cercanías mediante la celebración de talleres de intercambio periódico al nivel de sistema, la creación de mecanismos específicos para las actividades de coordinación y la incorporación de principios sobre el manejo de la conservación de la diversidad biológica en el plan forestal nacional y en su ejecución.

3.10. Fortalecer la pericia nacional en el control de las especies exóticas y diseñar e implementar una campaña para elevar la conciencia de los decisores institucionales en relación con la amenaza que representa la bioinvasión, incluyendo la divulgación de la información mediante los diferentes medios de difusión, el desarrollo de materiales para los centros educativos y un taller internacional para intercambiar informaciones y compartir experiencias con los países del Caribe y otras naciones insulares.

#### **ACTIVIDADES PARA EL RESULTADO 4: “Programas de Extensionismo de Educación y Concienciación”.**

#### **Nivel de Parques**

4.1. Sensibilizar a las comunidades de las AP y sus cercanías en relación con los valores que se derivan de la conservación y las amenazas provenientes de las actividades incompatibles y las especies exóticas mediante la celebración de talleres de extensionismo, el desarrollo de componentes específicos de la diversidad biológica para la educación ambiental en las escuelas, la realización de viajes guiados a las áreas y la divulgación de la información sobre la diversidad biológica mediante los medios de difusión locales.

4.2. Diseñar y realizar campañas educativas y de relaciones públicas específicas para los parques que ilustren las características de los parques individuales mediante el desarrollo de afiches, tarjetas postales, videos en CD, juegos educativos que ilustren las características de las AP, mediante centros de información asequible a los usuarios, bibliotecas móviles, competencias y eventos.

4.3. Transmitir a los actores locales y los visitantes, en formatos adecuados, los resultados de las investigaciones científicas.

**Nivel de Sistema**

4.4. Diseñar y crear una identidad corporativa nacional para el SNAP, incluyendo logos, uniformes, souvenirs, etc. e implementar una estrategia de comunicaciones para generar un sentido de orgullo nacional en relación con el patrimonio natural de Cuba.

4.5. Diseñar e implementar una estrategia nacional de comunicaciones para resaltar las amenazas a la diversidad biológica de Cuba e ilustrar cómo los individuos pueden participar en su eliminación.

4.6. Diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones con una amplia base y dirigida específicamente a los decisores al nivel nacional y que asegure que dichos decisores estén completamente informados del SNAP y sus objetivos.

4.7. Facilitar la réplica de las lecciones aprendidas en el proyecto por todo el SNAP y la región mediante talleres, la publicación de panfletos y el establecimiento y mantenimiento de una página web del proyecto.

**ACTIVIDADES PARA EL RESULTADO 5: “Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas”.**

**Nivel de Parques**

5.1. Asegurar que las visitas a las AP sean compatibles con los objetivos de conservación mediante el fortalecimiento de la planificación, el manejo y el monitoreo de la visitación en las AP piloto a través de la determinación de las capacidades de carga, el perfeccionamiento de la vigilancia a los visitantes mediante el fortalecimiento de las capacidades de los guías y guardaparques en el manejo de la visitación, el mejoramiento de la infraestructura destinada a la visitación (centros de visitantes, senderos, cabañas, torres de observación de aves).

5.2. Desarrollar estrategias de visitación y programas de turismo que aseguren un uso óptimo de los atributos turísticos de las AP, en cooperación con el sector del turismo.

5.3. Diseñar, promover y guiar el producto turístico mediante el desarrollo de bienes y servicios de visitación (paquetes de viaje, viajes por un día, actividades para los grupos meta), celebrar talleres para capacitar a los actores locales en la producción de bienes que se venderán al turismo y capacitar a los guías para que puedan transmitir el producto turístico al mismo tiempo que aseguren que se respeten los objetivos de conservación de las AP.

5.4. Celebrar talleres de intercambio entre los actores locales y los administradores de AP para discutir las lecciones aprendidas y las experiencias en la gestión del turismo.

**Nivel de Sistema**

5.5. Incrementar la participación del CNAP y las instituciones constituyentes del SNAP en el desarrollo de políticas nacionales relacionadas con el turismo mediante talleres de intercambio periódico, divulgación de la información, desarrollo de una estrategia de marketing de las AP como un producto turístico

5.6. Fortalecer las capacidades de interpretación ambiental del SNAP en todo el sistema mediante viajes de estudio y la obtención de la pericia internacional.

Anexo 5: CUADRO DE LOS RESULTADOS /EFECTOS/IMPACTOS POR COMPONENTE

Componentes del Proyecto	Objetivos Específicos	Acciones	Ejecución	Impactos
<b>Operación y Manejo de Áreas Protegidas</b>	El personal de las APP ha estandarizado las pautas para elaborar Planes de Manejos Participativos.	Elaborar los Planes de Manejos por las diferentes APP.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Aumento en los límites bien definidos y accesos terrestres bien señalizados.	Se adecuan las zonas limítrofes y los accesos terrestres bien señalizados.	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
	Aumento en el número de reuniones de conciliación con todos los beneficiarios para discutir los usos de los recursos en el manejo del parque y de los límites de este.	Completar los Planes de Manejo participativos y lograr que incorporen los resultados de las investigaciones biológicas y se implementen en las dos AP Pilotos.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Se incrementa la proporción del costo cubierto por fuentes de financiamiento diferentes al FONADEF, y otros fondos provenientes del presupuesto estatal al menos en un 5%.	Elaborar y adoptar formalmente por el CNAP una estrategia para la creación, administración y financiamiento de grupos de AP, diseñando estrategias de financiamiento para AP específicas y se adoptan en VÑ y GU.	Satisfactorio	Satisfactorio
	Se establece entre el CNAP y las áreas protegidas la comunicación oral en tiempo real así como la comunicación electrónica en el transcurso del mismo día.	Lograr que se establezcan entre el CNAP y las AP la comunicación oral en tiempo real así como la comunicación electrónica en el transcurso del mismo día.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Aumento en la capacidad de las Agencias claves de las áreas protegidas de las APP para aplicar la tecnología del SIGAP en las funciones de planificación y manejo del SNAP.	Estimar la planificación del manejo en las mejores informaciones ecológicas disponibles que puedan ser ejecutadas a través del SIGAP.	Debil	Satisfactorio
<b>Regulación y Coordinación del SNAP.</b>	Está identificada la legislación fundamental relacionada con la gestión del SNAP, y las necesidades de capacitación para el uso adecuado de la misma, por el personal del CNAP, DNF, JCGB, las áreas protegidas, el CGB, el SEF, las UMA y la Región Piloto vinculadas al proyecto.	Se incorporan en los sectores de desarrollo al nivel regional las cuestiones relativas a AP en sus procesos de planificación y capacitación relativos a la legislación.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	En las APP relacionadas con el Proyecto y en la Región Piloto, se han firmado convenios de cooperación con los principales beneficiarios,	Llevar al Marco Contractual y de cooperación las acciones entre las APP y los beneficiarios.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.

	identificando las responsabilidades de cada uno de ellos.			
	Al menos 2 personas de las APP y una persona de la DNF, CGB, el SEF, las UMA y de la Región piloto vinculadas al proyecto, se capacitaron en el uso de la legislación.	Se establece un Programa Nacional de Capacitación dirigidos a resolver los desafíos de manejo y a abarcar los vacíos de información cruciales en el uso de la legislación.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
<b>Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas en las Áreas Protegidas.</b>	Aumenta el número de días en terreno de los Guarda Parques y de los Guarda Bosques en las zonas "buffer" en forma progresiva en las APP.	De acuerdo a la presencia de los GP y GB en el terreno disminuir el número de infracciones reportadas por cada día de trabajo de los guardaparques o guardabosques de forma estable.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	El número de brigadas contra incendios organizadas, capacitadas y equipadas, vinculadas al control de incendios forestales, aumenta durante el proyecto.	Incrementar el número de brigadas y de bomberos capacitados y equipados vinculados al control de incendios forestales de forma estable durante el proyecto en las APP.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Al final del proyecto se aplican métodos factibles para el control de tres especies de plantas y dos de mamíferos exóticos se habrán establecido para el control en GU, CZ y PC/HB.	Establecer métodos factibles para el control de tres especies de plantas y dos mamíferos exóticos en las APP de GU y VÑ.	Satisfactorio	Satisfactorio
	Los planes de manejo forestal se hacen de acuerdo con los criterios de conservación de la diversidad biológica (GU, CZ, HB/PC).	Tener en cuenta los criterios de conservación de la Diversidad biológica reportada para cuba en la elaboración de los Planes de Manejo Forestal.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
<b>Extensionismo de la Educación y la Concienciación</b>	Aumento en el número total de horas emitidas y en mensajes emitidos por los medios radiales, televisivos y de prensa escrita, sobre la conservación de la diversidad biológica y los valores naturales.	Elevar la difusión y divulgación encaminada a la conservación de la diversidad biológica utilizando la mayor cantidad de vías de comunicación que sean aplicables.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Tomadores de decisiones a nivel nacional que han recibido publicaciones para aumentar la conciencia sobre temas de diversidad biológica.	Incrementar la conciencia en los decisores al nivel nacional de las problemáticas relativas a la diversidad biológica que apuntan a la conservación en las AP.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Se crea una nueva imagen corporativa del SNAP.	Ganar en conocimiento de la población en general de la existencia del SNAP y de su función sobre la conservación de la diversidad biológica y lograr que al menos un 25% de los actores multisectoriales reconozcan la nueva imagen del	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.



		SNAP.		
	Aumento en el porcentaje de actividades de capacitación, educación ambiental, y difusión con los visitantes y beneficiarios locales en las áreas protegidas. (GU, VÑ).	Incrementar en los visitantes y los actores locales cada vez más las oportunidades de conocer los temas de la conservación de la diversidad biológica durante una visita a las AP.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
<b>Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas</b>	Aumento en el número de visitantes a las APP dentro de los límites de las capacidades de carga establecidas.	Incrementar progresivamente el número de visitantes a las AP piloto dentro de los límites de las capacidades de carga establecidas.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	La infraestructura y zonas de uso público para recibir y vigilar a los visitantes han aumentado en cantidad, calidad y variedad. ( GU, VÑ)	Realizar operativos a los centros de visitantes en GU y VÑ.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Al menos el 90% de los Guías han recibido capacitación. (GU y VÑ).	1. Aplicar Programas de capacitación a los miembros del personal del SNAP a cargo de la visitación.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	2. Aumento en la cantidad de personal del SNAP a cargo de recibir a los visitantes que ha sido capacitado en interpretación ambiental.	Establecer estrategias para facilitar que la mayor parte del personal del SNAP que reciba visitantes se capacite en temas de interpretación ambiental.	Muy Satisfactorio.	Muy Satisfactorio.
	Se presentan propuestas para incorporar un código de conducta y regulaciones para visitar las áreas protegidas en las Estrategias Nacionales de Turismo.	Garantizar la participación del CNAP en la definición de políticas y en las reuniones del sector del turismo.	Satisfactorio	Muy Satisfactorio.
	El CNAP ha participado en el 80% de las reuniones de la Comisión de Turismo de Naturaleza para tomar decisiones relacionadas con el tema de las áreas protegidas.	Asistir a las reuniones de la Comisión de Turismo de Naturaleza para acceder al conocimiento de las estrategias y políticas nacionales y regionales de turismo con el respeto que merece la conservación de la diversidad biológica en las AP.	Satisfactorio	Muy Satisfactorio.
	Se comercializan en las APP todos sus recursos, así como reinvierten sus ganancias en su propio desarrollo	Implementar mecanismos económicos necesarios que le permitan a las APP y las Comunidades comercializar plenamente sus recursos, así como	Débil	Muy Satisfactorio

		reinvertir sus ganancias en su propio desarrollo		
	Aumento en el número de familias que están insertadas a actividades para los visitantes en las áreas protegidas.	Crecer en el número de actores locales que participen en las actividades de visitación y que se beneficien con ellas en al menos un 45% e comparación con el comienzo del Proyecto.	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy Satisfactorio.</b>

## Anexo 6: LISTA DE LAS PERSONAS ENCONTRADAS

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Lugar de Trabajo</b>	<b>Vínculo con el Proyecto</b>	<b>Institución</b>	<b>Tipo de Consulta</b>
Maritza García García.	CNAP.	Directora.	CITMA	Entrevistada.
Enrique Hernández Hernández.	CNAP.	Coordinador del Proyecto.	CITMA	Entrevistado
Rosendo Martínez Montero.	CNAP.	Especialista en Ecoturismo e Interpretación.	CITMA	Entrevistado
Martín H. Luís López.	PN Viñales.	Apoyo al trabajo comunitario.	CITMA	Entrevistado.
Francisco Romero. A	SEF. Viñales.	Miembro Junta Coordinadora.	MINAGRI	Entrevistado.
José Avalle Crespo.	Gobierno Local Viñales	Miembro Junta Coordinadora	Gobierno Municipal.	Entrevistado.
Yamira Valdez Valdez	PN Viñales.	Especialista Ambiental..	CITMA	Entrevistado.
Liset Herández Lemus.	PN Viñales.	Guía de Instalación.	CITMA	Entrevistado.
Niurka Cruz Torres.	PN Viñales.	Especialista Económica.	CITMA	Entrevistado.
María Rodríguez Quiñonez.	PN Viñales.	Trabajador de Servicio.	CITMA	Entrevistado.
Osmany Díaz Hernández.	PN Viñales.	Jefe de Grupo.	CITMA	Entrevistado.
Rigoberto Muñoz.	PN Viñales.	Guardaparque.	CITMA	Entrevistado.
Yudelkis Collazo León.	CITMA Viñales.	Especialista Municipal.	CITMA	Entrevistado.
Yudalsy Cordova Rodríguez.	PN Viñales.	Especialista para la Ciencia.	CITMA	Entrevistado.
Daniel Romero Carbonell.	CGB	Jefe de Circuito.	MININT	Entrevistado.
Francisco Dávalos Cruz.	Oficina Patrimonio.	Especialista.	MINCULT.	Asistente a la Reunión.
Ricardo Fleitas Camacho.	PN Viñales.	Reserva Científica.	CITMA.	Entrevistado.
Zoila Reyes Jaime.	PN Viñales.	Trabajador de Servicio.	CITMA	Asistente a la Reunión
Carlos Rivera Ballart.	PN Viñales.	Trabajador de Servicio	CITMA	Asistente a la Reunión
Esequiel Miranda Rosales.	PN Viñales.	Administrador.	CITMA	Entrevistado.
Martha Blanco. Acosta	CITMA Provincial.	Especialista Provincial de Areas Protegidas. Pinar del Rio.	CITMA	Entrevistada.
Yoel Martínez Maqueira.	PN Viñales.	Director.	CITMA	Entrevistado.
Jose Almerones Ramirez.	Dirección Nacional Forestal.	Actor.	MINAGRI	Entrevistado.
Alexander Sierra	Director	Actor.	MINTUR	Entrevistado.

Bouzas.	Desarrollo MINTUR.			
Telmo Ledo Llamas.	Especialista MINTUR	Actor	MINTUR	Entrevistado.
Lázaro Márquez Danger	PN GU	Director	CITMA	Entrevistado.
Reinaldo Pérez González.	CGB PN GU	Jefe de Área		Entrevistado.
Medalino Puentes Ledesma	PN GU	Jefe de P. Física.	CITMA	Entrevistado.
Abel Rojas Valdez.	PN GU	Especialista para la Ciencia.	CITMA	Entrevistado.
Osmany Borrego Fernández	PN GU	Especialista para la Ciencia.	CITMA	Entrevistado.
José A Camejo.	PN GU	Especialista para la Ciencia.	CITMA	Entrevistado.

## Anexo 7: ENTREVISTA CON LA EMBAJADA DE FRANCIA EN LA HABANA

El día 28 de enero del 2011, tuvimos una entrevista con el Señor Mathieu Sette, agregado adjunto de cooperación y acción cultural, bajo la responsabilidad del Señor François Sow, Consejero de Cooperación y acción cultural de la Embajada de Francia en Cuba.

El Señor Sette nos preguntó sobre el desarrollo de la misión de evaluación y nuestras impresiones en cuanto al logro del proyecto, y la calidad de su administración por el PNUD. Nuestras respuestas fueron conformes a lo mencionado en las conclusiones de este informe de evaluación final, es decir que el proyecto en su conjunto fue llevado y administrado de manera muy satisfactoria.

## Anexo 8: CALENDARIO DE LA MISIÓN

Fecha	Actividad
<b>13-02-2011</b>	Arribo y Traslado Hotel.
<b>14-02-2011</b>	Reunión en la sede del PNUD-Cuba.
	Reunión Dirección CNAP y Dirección del Proyecto.
	Trabajo Dirección del Proyecto.
	Reunión con Funcionarios de organismos implicados en el Proyecto.
<b>15-02-2011</b>	Traslado a la provincia de Pinar del Río.
	Reuniones con funcionarios de Pinar del Río implicados en el Proyecto.
	Traslado al Parque Nacional Guanahacabibes.
	Intercambio con la Dirección Parque Nacional Guanahacabibes.
	Recorrido sitios de interés Parque Nacional Guanahacabibes (Centro de Visitantes, Estación biológica, CIB María la Gorda).
<b>16-02-2011</b>	Recorrido sitios de interés (Estación Biológica, Puesto de Guardabosques, parte del Recorrido Cabo San Antonio).
	Traslado Parque Nacional Viñales.
	Intercambio con la Dirección PNV y funcionarios implicados en el Proyecto.
	Recorrido sitios de interés campo PNV (Centro de visitantes, Comunidad El Cuajani)
<b>17-02-2011</b>	Recorrido sitios de interés (Experiencias de Desarrollo local: Organopónico, Sendero Maravillas de Viñales)
	Regreso a Ciudad Habana.
<b>18-02-2011</b>	Reunión Preliminar de Resumen de la Evaluación. Dirección CNAP, Dirección Proyecto y el PNUD.
<b>19-02-2011</b>	Regreso.

## Anexo 9: CUADRO DE LA ENCUESTA REALIZADA

**14-19 de febrero 2011. Cuba.**

---

**Caso: APP \_\_\_\_\_ . Cuba.**

**1. A partir de los resultados del Proyecto, ¿Cómo valora la integración de la comunidad en los procesos de conservación y de valorización de las áreas protegidas (APP)?**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo valora la identificación de las APP como un “producto turístico” considerado dentro de la Estrategia Nacional de Desarrollo y Promoción del Turismo de Naturaleza en Cuba?.**

- a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c). Aceptable \_\_\_\_\_
- d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**3. La implementación por parte del SNAP del uso del “Sistema de Información para la Gestión de Áreas Protegidas” (SIGAP) derivado del Proyecto constituye una herramienta importante para su desarrollo. ¿Cómo lo considera Ud?**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**4. ¿En que forma considera que se instrumentan los Planes de Manejo y cómo repercuten en el funcionamiento de las APP?, así mismo, ¿Qué valoración le atribuye a los vínculos de supervisión de las APP con el SNAP:**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento\_\_\_\_\_

**5. Valore el avance para las APP de las administraciones efectivas, definición de límites, señalización y las reuniones de conciliación con los beneficiarios que facilitan medir el uso de los recursos dentro y fuera de las mismas:**

a) Sobresaliente:\_\_\_\_\_

b) Satisfactorio:\_\_\_\_\_

c) Aceptable:\_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento\_\_\_\_\_

**6. Valore la influencia de los resultados del Proyecto en la reducción de los porcentajes de tierras bajo usos incompatibles y el descenso de las infracciones reportadas por día en el terreno de los Guarda parques o Guarda bosques:**

a) Sobresaliente:\_\_\_\_\_

b) Satisfactorio:\_\_\_\_\_

c) Aceptable:\_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento\_\_\_\_\_

**7. El CNAP aplica la “Metodología para Evaluar la Efectividad del Manejo en las Áreas Protegidas” en la totalidad de las áreas del SNAP que cuentan con administración. ¿Cómo lo valora de acuerdo a sus consideraciones?**

a) Sobresaliente:\_\_\_\_\_

b) Satisfactorio:\_\_\_\_\_

c) Aceptable:\_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento\_\_\_\_\_

**8. Permitir a partir del Proyecto que las comunidades locales que viven dentro o en las zonas de amortiguamiento de las AP se incorporen a estas poblaciones en el control de las amenazas de los recursos naturales es ya una práctica que reviste, según su apreciación un carácter:**

a) Sobresaliente:\_\_\_\_\_

b) Satisfactorio:\_\_\_\_\_

c) Aceptable:\_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento\_\_\_\_\_

**9. Las APP le brindan a las comunidades locales que viven dentro o en las zonas de amortiguamiento alternativas económicas sustentables para generar ingresos necesarios y mejorar su calidad de vida; ¿Funciona como práctica establecida?**

a) Sobresaliente:\_\_\_\_\_



- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**10. Se han facilitado los medios de comunicación entre las APP y el CNAP derivados del proyecto; ¿De que forma ha repercutido esto en su gestión profesional?:**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**11. ¿Cómo estima los niveles de capacitación del personal técnico y la participación en Proyectos de Investigación a fines dentro de las APP y en el SNAP?**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**12. Califique de acuerdo a su criterio, la incorporación actualizada de conocimientos en materia de legislación en las APP y el SNAP a partir de los compromisos derivados del Proyecto:**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c) Aceptable: \_\_\_\_\_
- d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**13. ¿En que forma ha repercutido en las APP la complementariedad planteada entre el CGB y el personal de GU, esencialmente con el equipo de Guarda Parques?**

- a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c). Aceptable \_\_\_\_\_
- d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cómo definiría la atención que se le ha brindado a las Brigadas contra incendios a partir de los recursos y capacitación recibidos por el Proyecto y sus efectos en la disminución de los mismos?**

- a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**15. Indique su apreciación del trabajo que se ha venido haciendo con las especies exóticas y sus riesgos invasivos, así como con las especies de flora y fauna endémicas con criterios de conservación presentes en las APP:**

a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**16. ¿Cómo valora la existencia de una “Imagen Corporativa” del SNAP para con el sistema y las APs del país?**

a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**17. Se han registrado resultados crecientes y tangibles en los programas educativos y de concienciación para con la comunidad. ¿Cómo los califica, según su punto de vista?**

a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**18. En que forma estima que las acciones de capacitación y divulgación desarrolladas con el Proyecto han beneficiado a los diferentes actores del mismo, facilitándole un nivel creciente de conocimientos en función de su desempeño?**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c). Aceptable \_\_\_\_\_

d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**19. El crecimiento paulatino de visitantes a las APP de GU y VÑ resulta evidente; ¿El compromiso con la carga es el permisible?; Valore este punto de mira:**

a) Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c) Aceptable: \_\_\_\_\_

d) No tengo conocimiento \_\_\_\_\_

**20. ¿Estima como un avance en las interrelaciones sociales la modalidad de alojamiento en sus propios hogares a personas que viajen con interés de visitar las APP?**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c). Aceptable \_\_\_\_\_

d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**21. Valore la inclusión en las Estrategias Nacionales del MINTUR de códigos de conducta y regulaciones para visitar las AP.**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c). Aceptable \_\_\_\_\_

d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**22. ¿En algún momento de la ejecución del Proyecto tuvo conocimientos de las erogaciones financieras puestas en función de los cinco objetivos de desarrollo de las APP y como lo considera?:**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c). Aceptable \_\_\_\_\_

d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**23. ¿Cómo valora que la mayor contribución del Proyecto en el APP estuviese encaminado a mejorar el equipamiento y la infraestructura para enfrentar el flujo de visitantes?**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_

c). Aceptable \_\_\_\_\_

d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**24. ¿Cómo considera los resultados de la ejecución del Proyecto y los beneficios alcanzados para las APP y el SNAP?**

a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_

- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c). Aceptable \_\_\_\_\_
- d). No tengo conocimiento: \_\_\_\_\_

**25. Las erogaciones financieras para la realización de todas las actividades del Proyecto fueron conciliadas mediante un mecanismo de coordinación y consulta (Comité de Compras). ¿Cómo valora dicho procedimiento?**

- a). Sobresaliente: \_\_\_\_\_
- b) Satisfactorio: \_\_\_\_\_
- c). Aceptable \_\_\_\_\_
- d) No tengo criterio: \_\_\_\_\_

**26. ¿Los resultados del Proyecto y los beneficios para las APP y el SNAP serán sostenibles y viables en el tiempo?**

- a). Si: \_\_\_\_\_
- b). No \_\_\_\_\_
- c) Dependerán únicamente de financiamiento externo: \_\_\_\_\_
- d) Dependerán de la continuidad del trabajo AP/SNAP y los actores: \_\_\_\_\_
- e) No tengo criterio: \_\_\_\_\_

## Anexo 10: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

CUESTIONARIO	PN GUANAHACABIBES					PN VIÑALES					DIRECTIVOS				
	CALIFICACION (%)					CALIFICACION (%)					CALIFICACION (%)				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
1	67	33	-	-	-	42	47	11	-	-	38	63	-	-	-
2	22	67	-	11	-	26	58	16	-	-	38	50	8	-	-
3	44	33	11	11	-	11	84	5	-	-	75	25	-	-	-
4	67	33	-	-	-	74	21	52	-	-	50	50	-	-	-
5	44	44	-	11	-	32	47	21	-	-	63	25	13	-	-
6	78	22	-	-	-	11	63	26	-	-	50	38	13	-	-
7	44	44	11	-	-	47	32	16	5	-	88	13	-	-	-
8	56	44	-	-	-	37	58	5	-	-	88	13	-	-	-
9	44	44	-	11	-	16	42	42	-	-	25	25	50	-	-
10	89	11	-	-	-	32	26	42	-	-	75	13	13	-	-
11	67	22	-	11	-	58	32	11	-	-	75	25	-	-	-
12	67	33	-	-	-	16	63	21	-	-	75	25	-	-	-
13	78	11	-	-	-	32	47	16	5	-	63	38	-	-	-
14	89	11	-	-	-	79	11	11	-	-	88	13	-	-	-
15	44	44	-	11	-	16	68	16	-	-	38	63	-	-	-
16	78	22	-	-	-	47	37	16	-	-	75	25	-	-	-
17	67	33	-	-	-	58	37	5	-	-	38	63	-	-	-
18	78	22	-	-	-	42	42	16	-	-	63	38	-	-	-
19	56	33	-	11	-	21	42	37	-	-	25	63	13	-	-
20	22	22	22	33	-	26	58	16	-	-	50	50	-	-	-
21	11	56	22	11	-	11	32	58	-	-	25	50	13	13	-
22	22	56	11	11	-	21	47	32	-	-	25	63	-	13	-
23	78	11	-	11	-	21	47	32	-	-	63	38	-	-	-
24	89	11	-	-	-	53	32	16	-	-	50	50	-	-	-
25	45	45	-	11	-	16	42	42	-	-	50	38	-	13	-
26	67	-	22	45	11	63	-	-	68	-	88	-	25	8	-

a) Sobresaliente, b) Satisfactorio, c) Aceptable, d) No tengo conocimiento. (1-25). La pregunta 26 se califica como sigue: a) Si, b) No, c) Dependerá únicamente del financiamiento externo, d) Dependerá de la continuidad del trabajo AP/SNAP y los actores y e) Sin criterio.

El 62% de las respuestas de GU son muy satisfactorias, en VÑ el 23% y por los Directivos el 73% lo evaluaron de Muy Satisfactorio.

**Anexo 11: INFORME FINANCIERO SEGÚN ANEXO II DEL ACUERDO DE COSTOS COMPARTIDOS ENTRE PNUD Y FFEM**  
**TABLA RESUMEN ELABORADA POR LOS EVALUADORES A PARTIR DE LOS REPORTES SUMINISTRADOS POR PNUD-CUBA.**

**Concepto:** Gastos desde Febrero 2005 a noviembre 15- 2008. **Moneda:** Euro.

Tipo de Gastos en Euros	PN GUANAHACABIBES	PN VIÑALES	Acciones Nacionales	Otros	TOTAL
	Gastos de Febrero 2005 a noviembre 15 del 2008.	Gastos de Febrero 2005 a noviembre 15 del 2008.	Gastos de Febrero 2005 a noviembre 15 del 2008.	Gastos de Febrero 2005 a noviembre 15 del 2008.	Gastos de Febrero 2005 a noviembre 15 del 2008.
1. Equipamiento.	238 596 65	187 714 05			426 310 70
2. Infraestructura	206 595 97	50 860 17			257 456 14
3. Actividades Demostrativas (Objetivos 4 y 5).	72 585 63	75 781 07	116 671 82		265 038 52
4. Otras Actividades (Objetivos 1,2, y 3).	43 166 56				43 166 56
5. Misiones cortas de expertos franceses.	-		-		-
6. Imprevistos.				18 277 23	18 277.23
7. Costos de Administración del PNUD (3,5%).				36 888 17	36 888 17
8. Supervisión Técnica.				-	-
<b>TOTAL</b>	<b>560 944 81 €</b>	<b>314 355 29 €</b>	<b>116 671 82 €</b>	<b>55 165 40 €</b>	<b>1 047 137 32 €</b>

En el momento de la Misión de evaluación del Proyecto estaba en proceso de elaboración el último Informe al Donante

**(Período Noviembre 2008-Diciembre 2010, adicionándosele los gastos relativos al saldo remanente de fondos a partir del 1ero de enero del 2011.).** Se anexa el documento.

## Anexo 12: DOCUMENTOS CONSULTADOS PARA LA REALIZACION DE LA EVALUACION

Actas del Secretariado Ejecutivo del Proyecto en Cuba.

Actas del Comité de Dirección del Proyecto en Cuba.

Constitución de Cuba. 1992.

Convenio de Diversidad Biológica.

Convenio de Patrimonio Mundial.

Convenio CITES.

Convenio RAMSAR.

Documentos de la Convención y Enmiendas del PRODOC-FFEM:

- a) Firma de la primera enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 3 diciembre 2007
- b) Firma de la segunda enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 16 diciembre 2008.
- c) Firma de la tercera enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: 6 noviembre 2009
- d) Firma de la cuarta enmienda de Convención entre Gobierno de Francia y PNUD: febrero 2011

Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 1998).

Estrategia para la implementación de buenas prácticas en el manejo de visitantes y la comercialización del producto turístico de los Parques Nacionales de Viñales y Guanahacabibes. *Actualización del diseño del producto turístico del Parque nacional de Viñales. Hervé PARMENTIER (FRANCIA) – Febrero 2009.*

Estrategia y Plan de Acción Nacional para la Diversidad Biológica de Cuba. (EPANDB

FFEM- PRODOC CUBA-PNUD (2004) y Acuerdo de Financiamiento FFEM (Agosto 2004).

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS DE CUBA. Evaluación Interina del Proyecto Informe de la Misión. Octubre 2006

Gastos preliminares del Período Noviembre 2008 a Diciembre 2010. Se estaba confeccionando el último Reporte de acuerdo al ANEXO II del Convenio.

“Hacia una estrategia del eco turismo para las áreas Protegidas de Cuba”: Desafíos y Perspectivas. Informe de de la misión del 7 al 17 de mayo 2009. Sabrina Benmecher y Hervé Parmentier. La Habana. Cuba. Julio 2009.

Informe de Evaluación de Efectividad del Manejo en las APP “Guanahacabibes y Viñales.

Informe financiero Según ANEXO II del acuerdo de costos compartidos entre el PNUD y FFEM. Proyecto “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas” PRIMER ANTICIPO DEL FFEM. Período: Febrero 2005 a 31 de mayo del 2006.

Informe financiero Según ANEXO II del acuerdo de costos compartidos entre el PNUD y FFEM. Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas" Período: 1ero de JUNIO 2006 a 30 de Junio 2007.

Informe financiero Según ANEXO II del acuerdo de costos compartidos entre el PNUD y FFEM. Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas" Período: Julio 1, 2007 a Abril 30, 2008

Informe financiero Según ANEXO II del acuerdo de costos compartidos entre el PNUD y FFEM. Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas" Período: Mayo 1, 2008 a Noviembre 15, 2008.

Misión de Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Nacional de áreas Protegidas de Cuba". 14-19 de febrero 2011. Encuesta aplicada por los evaluadores.

Plan de Manejo del APP "Guanahacabibes" y "Viñales". 2003-2008 y 2009-2013.

Planes Operativos Anuales (POA). 2004-2010

Registro de Evaluación y Control del Proyecto en ejecución DCI-CITMA (2009).

RESUMEN DEL PROYECTO. CUB/01/G41 (PIMS 2186). Nombre del Proyecto: "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba

Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Plan 2003-2008.

Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Plan 2009-2013.

Términos de Referencia evaluación *ex-post* "Fortalecimiento del Sistema nacional de Áreas Protegidas en Cuba".



## Anexo 13: FICHA-RESUMEN DE LOS CRITERIOS

### Auto-notación del proyecto:

- 1 – Insuficiente
- 2 – Débil
- 3 – Satisfactorio
- 4 – Muy satisfactorio

<b>Criterios</b>	<b>Insuficiente (1)</b>	<b>Débil (2)</b>	<b>Satisfactorio (3)</b>	<b>Muy satisfactorio (4)</b>
<b>A. Instrucción del proyecto</b>				
1. Pertenencia de los objetivos en el contexto				X
2. Anticipación satisfactoria de los riesgos y dificultades				X
3. Implicación de las partes interesadas correctamente informadas sobre el proyecto en su comienzo				X
4. Montaje operacional eficaz, capacidad de control adecuado del trabajo				X
5. Estimación realista de los plazos y de los pasos del trabajo				X
6. Dimensionamiento adecuado de los medios			X	
7. Objetivos, resultados y estrategias claros				X
8. Proyecto reorientado (4=no ; 3=reorientación menores ; 2=algunos componentes abandonados; 1=más de la mitad de los componentes modificados en el transcurso de la ejecución)				
<b>A. Apreciación global</b>				X
<b>A. Observaciones</b>				
<b>B. Ejecución – Respeto de los compromisos</b>				
1. Satisfacción de las condiciones y puesta en práctica de las medidas de acompañamiento			X	
2. Respeto de los compromisos institucionales, legislativos y jurídicos				X
3. Movilización efectiva de los cofinanciamientos			X	
4. Procedimientos de seguimiento-evaluación puestos en práctica y respetados			X	
5. Informes semestrales entregados en los plazos y conformes al plan tipo			X	
<b>B. Apreciación global</b>			X	
<b>B. Observaciones</b>				
<b>C. Ejecución – Implicación de los principales actores</b>				
1. Contractualización de las colaboraciones				X
2. Implicación satisfactoria de los asociados				X

3. Implicación satisfactoria de la asistencia técnica			X	
4. Funcionamiento e implicación satisfactorias del comité de pilotaje				X
5. Implicación satisfactoria de las instancias de supervisión del proyecto (institución miembro del FFEM)			X	
<b>C. Apreciación global</b>			X	
<b>C. Observaciones</b>				
<b>D. Ejecución – Gestión administrativa y financiera</b>				
1. Tratamiento contable eficaz y transparente de los depósitos, pagos, justificativos de gastos			X	
2. Conformidad de los procedimientos de transmisión de mercados			X	
<b>D. Apreciación global</b>			X	
<b>D. Observaciones</b>				
<b>E. Ejecución – Eficacia</b>				
1. Logro de los objetivos y resultados (4=todos los objetivos supuestamente alcanzados ; 3=mayor parte de los resultados obtenidos; 1= menos de la mitad de los resultados obtenidos)				X
2. Impactos medioambientales			X	
3. Impactos económicos			X	
4. Impactos sociales			X	
5. Impactos institucionales y en materia de gobernalidad			X	
<b>E. Apreciación global</b>				X
<b>E. Observaciones</b>				
<b>F. Ejecución - Eficiencia</b>				
1. Eficiencia y costos de las intervenciones en el contexto			X	
<b>F. Apreciación global</b>			X	
<b>F. Observaciones</b>				
<b>G. Viabilidad de los logros</b>				
1. Viabilidad económica y financiera			X	
2. Viabilidad técnica			X	
3. Viabilidad sociocultural y organizacional			X	
4. Viabilidad medioambiental			X	
5. Viabilidad en función del genero (ningún desequilibrio en la división de las tareas entre las edades y los sexos)			X	
<b>G. Apreciación global</b>			X	
<b>G. Observaciones</b>				