

**Evaluación final del proyecto PNUD/ FMAM:
Aplicación de un enfoque regional al manejo de las áreas marinas y costeras protegidas en los
Archipiélagos del Sur de Cuba**

Equipo de evaluación:

Alexandra Fischer (Evaluadora principal)
Roberto de Andrade
Reinaldo Regadera Prats

Nº de Identificación del Proyecto en la Secretaría del FMAM: 3607

Nº de Identificación del Proyecto en la Agencia: 3973

Fechas de evaluación - enero 2015- marzo 2015

Fecha del Informe de Evaluación: febrero 2015

País: Cuba

Programa Operacional del FMAM: BD

Prioridad estratégica: SP1 y SP2

Agencia Ejecutora: Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP)

Agradecimientos: Los evaluadores desean agradecer a la Oficina de País del PNUD en Cuba y al Gobierno de Cuba por el apoyo brindado para la realización de esta evaluación final, así como a los muchos actores que proporcionaron información sobre el proyecto.

INDICE

Resumen Ejecutivo	6
1. Introducción.....	13
1.1. Objetivo de la evaluación.....	13
1.2. Principales cuestiones abordadas	13
1.3. Metodología de la evaluación	14
1.4. Estructura de la evaluación.....	15
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	15
2.1. Inicio del proyecto, duración prevista y financiación	15
2.2. Los problemas que el proyecto pretende abordar.....	16
2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto.....	17
2.4. Resultados esperados	17
2.5. Principales interesados	17
3. Hallazgos	18
3.1. Diseño y formulación del proyecto.....	18
3.2. Implementación del Proyecto- Monitoreo y evaluación (diseño inicial y ejecución).....	21
3.3. Agencias de implementación y ejecución: Implementación, ejecución, coordinación y cuestiones operativas.....	23
3.4. Resultados del Proyecto Resultados generales (logro de objetivos) (<i>Satisfactorio</i>)	32
3.5. Eficiencia.....	53
3.6. Apropiación y pertinencia para el país ejecutor.....	53
3.7. Transversalización de las prioridades del PNUD	54
3.8. Sostenibilidad.....	57
3.9. Beneficios e impactos ambientales a escala mundial	59
3.10. Conclusiones	61
3.11. Buenas prácticas.....	62
3.12. Lecciones aprendidas	64
3.13. Recomendaciones	66
Anexo 1: Lista de Partes Interesadas Entrevistadas y/o Presentes en Reuniones de la Evaluación Final	71
Anexo 2: Preguntas Realizadas durante las Entrevistas.....	74
Anexo 3: Documentos Consultados	78

Anexo 4: Itinerario.....	81
Anexo 5: Términos de Referencia de Consultoría.....	84
Anexo 6: Códigos de Conducta de Consultores Firmados (ver archivos aparte)	91

Lista de cuadros

Cuadro 1: Resumen del proyecto	6
Cuadro 2: Clasificación de los resultados del proyecto	11
Cuadro 3: Resumen de gastos por resultado y año	27
Cuadro 4: Resumen de la cofinanciación	29
Cuadro 5: Nivel de logro de los objetivos del proyecto y resultados sobre la base de indicadores del proyecto	39

Siglas y abreviaturas

AE	Agencia de Ejecución
AI	Agencia de Implementación
AMP	Área Marina Protegida
AP	Área Protegida
BD	Biodiversidad
CDR	Informe Combinado de Gastos
CGB	Cuerpo de Guardabosques
CIM	Centro de Investigación Marina
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CNAP	Centro Nacional de Áreas Protegidas
CUC	Peso Cubano Convertible
DMA	Dirección de Medio Ambiente
DPP	Documento del Programa del País
EF	Evaluación Final
EFI	Empresa Forestal Integral
EMED	Empresa Ejecutora de Donativos
ENPFF	Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GIZC	Gestión Integrada de Zonas Costeras
IES	Instituto Ecología y Sistemática
IPF	Instituto de Planificación Física
JCN	Junta Coordinadora Nacional
M & E	Monitoreo y Evaluación
MANUD	Marco de Asistencia del Sistema de Naciones Unidas

MINAG	Ministerio de Agricultura
MINAL	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior
MINFAR	Ministerio de las Fuerzas Armadas
MININT	Ministerio del Interior
MINTUR	Ministerio de Turismo
MRE	Marco de Resultados Estratégico
ONG	Organización no gubernamental
ONIP	Oficina Nacional Inspección Pesquera
PAPP	Plan de Acción del Programa de País
PCUP	Peso Cubano
PIR	Informe sobre la Ejecución del Proyecto
PMU	Unidad de Manejo del Proyecto
PNUD CO	Oficina de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
ProDoc	Documento de Proyecto
QOR	Informe Trimestral Operacional
RSC	Centro Regional de Servicios
SIG	Sistema de Información Geográfica
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
TdR	Términos de Referencia
UMA	Unidades Ambientales
USD	Dólares de los Estados Unidos
ZBREMIC	Zona Bajo Régimen Especial de Manejo Costero Integrado
ZBREUP	Zona Bajo Régimen Especial de Uso y Protección

Resumen Ejecutivo

Cuadro 1: Resumen del Proyecto

Titulo del Proyecto	Aplicación de un enfoque regional al manejo de las áreas marinas y costeras protegidas en los Archipiélagos del Sur de Cuba			
ID del Proyecto GEF:	3607		<i>Al momento de Aprobado (US\$)</i>	<i>Al momento de finalizado (Millón US \$)</i>
ID del Proyecto PNUD	3973	Financiamiento GEF:	5,710,000	5,633,861
País:	Cuba	IA/EA:	54,907	54,907
Región:	América Latina y el Caribe	Gobierno	13,810,000	22,649,800
Area Focal:	Biodiversidad	Otro:	240,000	1,231,550
FA Objectives, (OP/SP)	GEF 5, BD, SP1 and SP2	Total Cofinanciamiento:	14,104,907	23,936,257
Agencia Ejecutora:	Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP) y Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)	Costo Total del Proyecto	19,814,907	29,570,118
Otros Socios Involucrados	Firma del ProDoc (fecha de inicio del Proyecto):		30 Sept. 2009	
	Fecha de Cierre (Operacional)	Propuesta:	Actual: 30-sept-2014	

Información general sobre el objetivo y la metodología de la evaluación final

Esta evaluación final (EF) se llevó a cabo entre enero y marzo de 2015 y se adhirió plenamente a las directrices del PNUD / FMAM y los Términos de Referencia para esta consultoría. Los temas clave abordados fueron pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto del proyecto. La metodología consistió en un examen detallado de toda la documentación relevante del proyecto; una misión de 1,5 semanas donde se realizaron numerosas entrevistas con grupos de interés, visitas a cuatro provincias, una presentación de los resultados preliminares de la Evaluación Final a los representantes de la CNAP, el PNUD, MINCEX y CITMA; seguimiento a través de entrevistas telefónicas e intercambio de correspondencia; un análisis detallado de los resultados; y, finalmente la elaboración del informe final de evaluación del proyecto y su traducción al español.

Breve descripción del proyecto

Los Archipiélagos del Sur de Cuba juegan un papel importante en la región en cuanto a la función de los ecosistemas, la sostenibilidad de los recursos pesqueros, las poblaciones y la biodiversidad de importancia mundial. Las principales amenazas a esta biodiversidad costera y marina incluyen la sobrepesca, la eutrofización, la sedimentación y la evolución de las condiciones hidrológicas, entre otros. La solución a largo plazo para hacer frente a estas amenazas es un mosaico de paisajes marinos y terrestres protegidos y productivos que se planifican y se gestionan desde una perspectiva regional, en lugar de sitio específico, dado el alto grado de interrelaciones biológicas a nivel

regional e interdependencias que resultan de las corrientes marinas que recorren toda la zona y la naturaleza migratoria de muchas de las especies del área. El objetivo general del proyecto es conservar la biodiversidad costera y marina de importancia mundial en Cuba. Su objetivo específico es garantizar que la biodiversidad marina de importancia mundial se conserva y se utiliza de forma sostenible a través de una red extendida, fortalecida e integrada de áreas protegidas marinas y costeras en la región de los archipiélagos del Sur. Esto se logrará a través de tres resultados previstos:

Resultado 1: Aumento de la cobertura de ecosistemas prioritarios en AMP, áreas protegidas terrestres afines y unidades de manejo asociados dentro del paisaje productivo terrestre y marino

Resultado 2: AMP en el área del proyecto están sujetos a una gestión efectiva en el marco de un subsistema regional de áreas protegidas

Resultado 3: Planificación de empresas y asociaciones con los sectores productivos aumentan los ingresos de AMP y eficiencias de costos

Principales conclusiones

Ejecución del Proyecto

El Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), organismo de ejecución del proyecto, ha tenido una experiencia en la implementación con bastante éxito de grandes proyectos de cooperación internacional, incluidos los proyectos del FMAM y ha demostrado fuertes habilidades y la capacidad administrativa para la ejecución presupuestaria. La Unidad de Manejo del Proyecto (UMP) cumplió sus funciones con eficacia, empleando un enfoque diligente y sistemático. La UMP fue capaz de movilizar a los actores clave, desarrollar múltiples alianzas y mantener relaciones constructivas con las partes interesadas. Los actores entrevistados durante la misión de evaluación final indicaron que la UMP proporcionó apoyo regular, orientación y seguimiento y que hubo un alto nivel de coordinación.

La planificación del proyecto se llevó a cabo con previsión y de una manera muy participativa. La UMP empleó un enfoque eficaz para el monitoreo y evaluación, realizó un taller de inicio muy concurrido, además de talleres anuales de lecciones aprendidas y visitas regulares a las provincias para el seguimiento con las instituciones involucradas. La presentación de Informes de QORs, PIRs y POAs fue realizada en forma oportuna. Cabe señalar que la línea de base y metas para algunos de los indicadores no fueron identificados hasta varios años de iniciado el proyecto, y se completó la sección financiera de la herramienta de seguimiento de la Biodiversidad con retraso debido a las dificultades que se tuvo para reunir esta información en las áreas protegidas. La gestión de riesgos fue empleada por el proyecto, sobre todo en relación con los retrasos en las adquisiciones.

La UMP mantuvo un enfoque por resultados esperados por lo cual fue posible ejecutarlo dentro del período de cinco años conforme lo planificado, con la gran mayoría de los resultados obtenidos. Los recursos fueron cuidadosamente controlados por la UMP. En el momento de la evaluación final, la ejecución presupuestaria fue de 98%, con los fondos restantes asignados. La implementación del Proyecto por el PNUD la realizó con diligencia, proporcionando apoyo

técnico y administrativo y orientación al CNAP, lo que facilitó el logro de las metas del proyecto. La Oficina de País realizó monitoreo constante de la ejecución presupuestaria y participó activamente en las reuniones con el CITMA y EMED para evaluar el progreso del proyecto y ayudar a superar los cuellos de botella. El PNUD también ayudó con la preparación de los Project Implementation Reviews (PIRs, por sus siglas en inglés) y proporcionó apoyo político / estratégico, como la organización de una reunión de alto nivel con el Ministerio de Turismo. Altos niveles de comunicación y colaboración existieron entre la UMP y el PNUD.

Resultados y sostenibilidad del proyecto

A través de Resultado 1, el proyecto tuvo un impacto significativo en el aumento de la cobertura de los ecosistemas prioritarios, con 15 nuevas áreas marinas protegidas declaradas, así como tres nuevas Zonas Bajo Régimen Especial de Manejo Integrado Costero (ZBRMIC) y dos nuevas Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección (ZBREUP). Varias zonas adicionales están en proceso de negociación. Se llevó a cabo caracterización de ecosistemas prioritarios y especies clave con la realización de 30 expediciones a 15 AMP, dando lugar a una gran cantidad de nueva información científica sobre la biodiversidad de los Archipiélagos del Sur. Muchas de las metas para este resultado se cumplieron, sin embargo menos ZBREUP fueron aprobadas formalmente de lo previsto y menos áreas bajo ZBRMIC. Esto se atribuyó en gran parte a la complejidad del proceso de llegar a acuerdo entre los distintos actores involucrados.

El proyecto tuvo un papel importante en el fortalecimiento de la gestión de las áreas marinas protegidas en el área del proyecto como consecuencia del Resultado 2. Un aumento de la cooperación interinstitucional se logró a través de expediciones conjuntas de monitoreo y el desarrollo de una estrategia nacional para la vigilancia conjunta. Las Juntas Provinciales de Áreas protegidas se fortalecieron con la capacitación y suministro de equipo. El proyecto también hizo importantes inversiones en equipos y medios de transporte para 26 áreas marinas protegidas, fundamentales para llevar a cabo las funciones de gestión, monitoreo y aplicación de la normativa. Se desarrolló un Plan Estratégico de Gestión para los Archipiélagos del Sur, el cual no fue aprobado legalmente como herramienta destinada a guiar las acciones futuras en la región. Sin embargo, muchas de las acciones están incluidas en el Plan Estratégico del SNAP para 2014-2010, el cual ha sido aprobado legalmente. Un total de 23 planes de manejo de AP fueron desarrollados o actualizados, así como varios planes de gestión para ZBRMIC. Esfuerzo considerable fue dedicado hacia el establecimiento de protocolos de monitoreo estandarizados para las principales especies y los ecosistemas de la región, sobre la base de una amplia cooperación con los centros de investigación y universidades. Los 12 programas de monitoreo fueron aplicados en las áreas protegidas marinas, y se elaboró una publicación final sobre el estado de la biodiversidad costera y marina en los Archipiélagos del Sur, entre otras. Se brindó capacitación al personal de las AMP en una variedad de temas tales como la gestión de AMP y la resolución de conflictos. Se han desarrollado un gran número de productos audiovisuales que fueron transmitidos por la televisión, y otro material educativo fue elaborado, lo que lleva a una mayor conciencia sobre la importancia de la región. La aplicación de la herramienta de efectividad del manejo de AP (*tracking tool*) a finales de 2014 demostró una mejoría significativa en comparación con la línea base del proyecto.

A través del Resultado 3, el proyecto fortaleció las alianzas con sectores productivos como el turismo y la pesca y apoyó la mejora de la gestión financiera de las AP, pero se requiere un mayor esfuerzo para aumentar los ingresos de las AMP y fortalecer la planificación empresarial. Productos turísticos sostenibles fueron desarrollados para diferentes AP, se impartió formación sobre turismo sostenible para guías de turismo y para las comunidades locales y el Grupo Nacional de Turismo de Naturaleza se reactivó, entre otros impactos. El proyecto apoyó cooperativas pesqueras a través de la compra de equipos en su transición hacia el uso de artes de pesca más sostenible, en consonancia con la nueva legislación en vigor. El proyecto desarrolló una guía de planificación financiera para las AP, incluyendo una caja de herramientas para los administradores de áreas protegidas, con la debida capacitación impartida en su uso. El desarrollo de mecanismos para la canalización de los ingresos del turismo para la gestión de AP demostró ser uno de los elementos del proyecto más difíciles para trabajar en el contexto cubano. El proyecto apoyó varias AP en sus esfuerzos por instituir tasas turísticas, que han conducido a un aumento de los ingresos de las áreas marinas protegidas. Aunque una política regional o nacional no se ha desarrollado sobre este tema, el asunto fue discutido en un alto nivel político en la Asamblea Nacional de Cuba para crear conciencia de la importancia de aumentar la sostenibilidad financiera del SNAP. Se realizaron estudios de valoración económica preliminares, sobre los cuales se construirá en el trabajo futuro planeado sobre servicios ecosistémicos. El trabajo de los proyectos piloto en el Resultado3 comenzó tarde y quedó un poco corto en lo que podría haber logrado. Hubo participación de las comunidades a través de reuniones y se identificaron alternativas económicas sostenibles. Algunas compras de equipo se hicieron en apoyo de la agricultura sostenible para uno de los pueblos cercanos a un AP, el proyecto apoyó la elaboración de un reglamento para la cosecha de cangrejo, y como se destacó anteriormente, prestó apoyo sustancial a dos cooperativas de pescadores.

La sostenibilidad del proyecto se considera probable por varias razones. No se observaron riesgos sustanciales en términos de los marcos legales, políticas y estructuras de gobierno y procedimientos a fin de que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto. El apoyo institucional y la participación fueron elevados durante la ejecución del proyecto y hay un fuerte interés de seguir construyendo sobre los logros del proyecto. A nivel comunitario, el apoyo fue alto para las actividades alternativas sostenibles promovidas y una extensa educación pública aumentó los niveles de conciencia sobre la importancia de la biodiversidad de la región. Teniendo en cuenta la situación financiera de Cuba, la escala de algunas de las actividades iniciadas con el proyecto se puede reducir un poco. Sin embargo, tanto a nivel de las áreas protegidas y del CNAP, hay compromisos institucionales para seguir financiando acciones y esfuerzos para encontrar nuevas fuentes de financiación pertinentes. Además, el trabajo sobre los servicios ecosistémicos y las actividades de cabildeo con los tomadores de decisiones de alto nivel están en curso para fortalecer la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

La última sección del informe de evaluación final describe las mejores prácticas empleadas por el proyecto, las lecciones aprendidas y recomendaciones para orientar futuras iniciativas.

Buenas prácticas:

- Proyecto totalmente integrado dentro de la estructura de la agencia de ejecución (CNAP)

- Taller de Inicio con alta participación con grupos de trabajo temáticos
- Designación de miembros de la UMP para cada resultado del proyecto y de puntos focales en cada provincia para el seguimiento de las actividades a nivel local
- Talleres de lecciones aprendidas para facilitar los intercambios entre los actores involucrados en el proyecto
- Amplia colaboración interinstitucional, incluido el desarrollo de sólidas alianzas con instituciones de investigación científica
- Designación de los coordinadores técnicos y ejecutivos para el Sistema de Monitoreo de Biodiversidad
- Facilitación de intercambio de pobladores locales con sus pares de otros sitios y países
- Apoyo para las comunidades afectadas por el cambio de la política gubernamental en materia de pesca
- Contribución sustancial de los actores en la planificación de las actividades a realizar en las provincias y del apoyo necesario
- Amplia difusión de los resultados del proyecto y los mensajes en los medios de comunicación a través de material audiovisual, incluidos documentales y clips de televisión, así como material escrito
- Coordinación y sinergia con otros proyectos del PNUD/ FMAM
- Sustancial colaboración Sur-Sur

Lecciones aprendidas

- Trabajo a nivel comunitario insume mucho tiempo, pero es vital para la conservación y el uso sostenible de las áreas protegidas
- Trabajar con todos los niveles de los sectores productivos y escuchar las preocupaciones aumenta la eficacia de la participación
- La importancia de llevar a cabo la educación ambiental con los niños para llegar a los adultos
- Necesidad de trabajar en la creación de capacidades a nivel institucional, no sólo individual
- La eficiencia de la vigilancia coordinada en el contexto económico del país
- La utilidad de los talleres para validar los datos de monitoreo
- Cuestiones presupuestarias y de gestión deben resolverse en el nivel político adecuado
- El trabajar con los sectores productivos y los actores institucionales requiere la utilización de lenguajes diferentes
- Es importante estar abiertos al descubrimiento de otras áreas para su inclusión en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas

Recomendaciones

- Definir proyectos piloto en la fase de diseño del proyecto para facilitar su posterior ejecución
- Establecer líneas de base y metas para todos los indicadores al inicio del proyecto
- Crear un comité directivo del proyecto de alto nivel
- Siempre traducir elementos clave de Documentos de Proyecto en el lenguaje que se habla en el país de ejecución
- Seguir promoviendo opciones productivas sostenibles con las comunidades que viven cerca de las áreas protegidas para que puedan beneficiarse de estas áreas y apoyen las actividades de vigilancia y conservación el CNAP deberá dar seguimiento con la comunidad de Los Hondones para asegurar el establecimiento de las casas de cultivo y comprobar que se resolvió el problema del agua
- El CNAP debe capitalizar sobre las iniciativas conjuntas realizadas con los sectores productivos, incluido el turismo y la pesca
- Seguir promoviendo mecanismos para reinvertir más recursos financieros en las AP
- Construir sobre la base de la investigación llevada a cabo en el marco del proyecto sobre la valoración económica de los servicios ambientales para fortalecer la sostenibilidad financiera de las AP
- Garantizar la sostenibilidad del Sistema de Monitoreo de Biodiversidad BD de las especies y ecosistemas clave
- Fortalecer los vínculos entre la gestión de las áreas marino-costeras y el programa de cambio climático del CNAP
- Establecer un lugar en cada provincia (un "mini centro de documentación ") con toda la información generada por el proyecto accesible para los actores interesados
- Subir los productos del proyecto a la página web del CNAP
- Promover la difusión de los productos del proyecto en las reuniones conjuntas de las Juntas de las Reservas de la Biosfera de la UNESCO y en reuniones de los gobiernos locales para dar seguimiento a la implementación de las ZBRMIC
- Continuar promoviendo la gestión integrada de zonas costeras (GIZC) y dedicar especial atención al manejo de desechos sólidos

Cuadro 2: Clasificación del desempeño del proyecto

Criterios:			
1. Monitoreo y evaluación	Calificación	2. IA& EA Ejecución	Calificación
Diseño inicial del M&E	Satisfactorio	Calidad de Implementación del PNUD	Altamente Satisfactorio
Implementación del Plan de M&E	Satisfactorio	Calidad de la Ejecución por la Agencia de ejecución	Altamente Satisfactorio
Calidad General del M&E	Satisfactorio	Calidad General de la Implementación ejecución	Altamente satisfactorio
3. Evaluación de los Resultados	Calificación	4. Sostenibilidad	Calificación
Relevancia	Altamente Satisfactorio	Recursos Financieros	Probable
Efectividad	Satisfactorio	Socio-político	Probable
Eficiencia	Altamente Satisfactorio	Marco Institucional y Gobernanza	Probable

Resultado general del Proyecto/calificación de resultados	Satisfactorio	Ambiental	Probable
		Probabilidad general de la sostenibilidad	Probable

Las calificaciones de una escala de Altamente satisfactorio a Altamente Insatisfactorio.
 Clasificaciones de la sostenibilidad en una escala de probable a muy poco probable.

1. Introducción

1.1. Objetivo de la evaluación

1. Esta evaluación final (EF) es un requisito del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y fue iniciada por la Oficina de País del PNUD en Cuba en su calidad de agencia de implementación (AI) del proyecto. Se llevó a cabo de acuerdo con las directrices, normas y procedimientos para este tipo de evaluación según lo establecido por el PNUD y el FMAM.

2. Las evaluaciones de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM tienen los siguientes objetivos (PNUD 2012):

- Promover la rendición de cuentas y la transparencia, así como evaluar y divulgar el alcance de los logros del proyecto;
- Resumir las lecciones que pueden ayudar a mejorar la selección, diseño e implementación de futuras actividades del PNUD financiadas por el FMAM;
- Brindar retroalimentación sobre asuntos que son recurrentes en la cartera del PNUD y que necesitan atención, y sobre mejoras relativas a temas ya identificados;
- Contribuir a la evaluación general de los resultados con respecto al logro de los objetivos estratégicos del FMAM tendientes a beneficiar al medio ambiente mundial;
- Medir el grado de convergencia del proyecto con otras prioridades de las Naciones Unidas y el PNUD, incluida la armonización con otros resultados y productos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y el Plan de Acción para el Plan de Acción del Programa de País (PAPP) del PNUD.

1.2. Principales cuestiones abordadas

3. En esta evaluación final se analizaron los siguientes cinco criterios principales:

- Relevancia: el grado en que las actividades se adaptan a las prioridades de desarrollo local y nacional y a las políticas organizativas, teniendo en cuenta los cambios en el tiempo;
- Eficacia: la medida en que se han alcanzado los resultados o la probabilidad de que se logren;
- Eficiencia: el grado en que los resultados han sido obtenidos al menor costo posible, también llamada costo-efectividad o eficacia;
- Sostenibilidad: la probabilidad de que una intervención pueda seguir ofreciendo beneficios por un tiempo prolongado después de su finalización. Los proyectos deben ser financiera, social y ambientalmente sostenibles;

- Impacto: mejoras verificables de las condiciones ecológicas, reducciones comprobables del estrés de los ecosistemas o indicios de que se está avanzando hacia el logro de la reducción del estrés o el mejoramiento ecológico (a través de indicadores de proceso).

4. El presente informe comienza con una introducción general de la evaluación, continúa con una descripción del proyecto y luego un análisis de su diseño e implementación (incluido el sistema de monitoreo y evaluación), para terminar con una evaluación del nivel de logro de los resultados y comentarios sobre la sostenibilidad prevista de los resultados del proyecto. Como se especifica en los términos de referencia (TdR), ciertos elementos fueron calificados usando una escala que va de Altamente satisfactorio a Altamente Insatisfactorio. Al final del informe se incluyen las conclusiones, buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como recomendaciones para ayudar a orientar proyectos futuros.

1.3. Metodología de la evaluación

5. La metodología de la presente evaluación final incluyó los siguientes componentes:

a) Preparación de la evaluación

6. Los consultores revisaron exhaustivamente la documentación, incluido el Documento de Proyecto, los informes de ejecución (*Project Implementation Reviews*), los planes operativos anuales, los informes combinados de gastos (*Combined Delivery Reports*), los informes trimestrales, el informe inicial, los informes de los talleres de lecciones aprendidas, el informe de la Evaluación de Medio Término y varios otros productos e información pertinente. En el anexo 3 del presente informe figura la lista de la documentación revisada.

7. La Evaluadora Principal también se comunicó por teleconferencia con el Asesor Técnico Regional del proyecto (Lyes Ferroukhi) del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe para repasar las expectativas de la evaluación y las principales cuestiones que debían analizarse.

8. Se preparó un informe inicial para la evaluación con el programa de la misión y los detalles de la metodología a utilizar.

b) Misión de la evaluación

9. Al comienzo de la misión se celebró una reunión inicial con la Unidad de Medio Ambiente y Energía del PNUD Cuba para analizar la impresión del PNUD sobre los logros, limitaciones y lecciones aprendidas del proyecto y revisar el programa de la misión. Luego se realizaron otras reuniones en La Habana con la Unidad de Manejo del Proyecto y demás actores interesados como el Ministerio de Turismo, Mundo Latino, la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna y el Departamento de Relaciones Internacionales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

10. Además de las reuniones en la provincia de La Habana, se realizaron visitas en terreno a otras cuatro provincias donde el proyecto tenía actividades, a saber, Artemisa, Pinar del Río, Matanzas y Ciego de Ávila, y también hubo participación de representantes de la provincia de Camagüey en las reuniones de la evaluación. Gran cantidad de actores, como los representantes

provinciales del CITMA, los administradores de áreas protegidas, guardabosques y otros hicieron presentaciones y participaron en entrevistas y reuniones con el equipo evaluador.

11. En total, se realizaron entrevistas y reuniones con aproximadamente 102 actores que se desempeñaban en distintas funciones del proyecto (véase el anexo 1).

12. El último día de la misión, los consultores presentaron las conclusiones preliminares a la oficina de país del PNUD, la Unidad de Manejo del Proyecto, los representantes del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y el Departamento de Asuntos Internacionales del CITMA (Punto Focal del GEF). A continuación se sostuvieron más debates, aclaraciones de distintos puntos y retroalimentación.

13. El itinerario de la misión figura en el anexo 4.

c) Elaboración del informe

14. Se hizo seguimiento con la oficina de país del PNUD y con la Unidad de Manejo del Proyecto para obtener los documentos pendientes y solicitar aclaraciones en ciertos temas. Se revisó material adicional prestando especial atención a los resultados y productos del proyecto. Se realizó un análisis detallado de los datos y se consolidaron las conclusiones en un informe borrador en inglés. El borrador del informe se elaboró siguiendo las directrices y términos de referencia de esta evaluación final (véase el anexo 5).

15. El segundo consultor internacional y el consultor nacional hicieron observaciones sobre el proyecto de informe, que posteriormente se tradujo al español. Luego fue revisado por el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP) y la oficina de país del PNUD. Una vez incorporados los comentarios, se elaboró el informe final.

1.4. Estructura de la evaluación

16. La estructura de esta evaluación se ajustó a los términos de referencia proporcionados por el PNUD Cuba y aprobados por el Centro Regional de PNUD -GEF (RSC) (véase el anexo 5). Se aplicaron las directrices del PNUD para evaluadores y las políticas de evaluación del FMAM, así como las expectativas específicas de los organismos de ejecución e implementación.

2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

2.1. Inicio del proyecto, duración prevista y financiación

17. El documento de proyecto se firmó el 30 de septiembre de 2009, con un período planificado de ejecución de cinco años y una fecha de cierre prevista para el 30 de septiembre de 2014. Se nombró a un Director de Proyecto del CNAP (el Sub-Director de la institución). La fecha del primer desembolso fue en octubre de 2009 y el taller de iniciación tuvo lugar del 27 al 29 de enero de 2010. El total de recursos comprometidos por el FMAM para este proyecto fue de 5,71 millones de dólares y el monto de cofinanciamiento total previsto, tal como se especifica en el documento de proyecto, era de 14.104.907 dólares.

2.2. Los problemas que el proyecto pretende abordar

18. Cuba tiene altos niveles de biodiversidad costera y marina y se considera la isla con mayor biodiversidad de la cuenca del Caribe. A nivel regional el área del proyecto tiene un papel muy importante en cuanto a la funcionabilidad de los ecosistemas y en la sostenibilidad de los recursos pesqueros y de las poblaciones de la biodiversidad de importancia mundial. Las poblaciones de peces en los arrecifes de coral, moluscos y crustáceos, incluso en el área del proyecto, se han reducido significativamente en los últimos años, así como los niveles de captura. Los estudios existentes de las poblaciones de coral señalan una menor abundancia de colonias de coral negro y del predominante coral *Acropora palmata*, que contribuye a la formación de arrecifes. La vegetación marina y costera ha sufrido la degradación y la pérdida, tal como las praderas de pastos marinos, que son áreas de cría fundamentales para langostas y otra fauna marina. Una de las amenazas más importantes a esta biodiversidad costera y marina ha sido la sobrepesca llevada a cabo principalmente por los operadores comerciales, incluso en las zonas de desove durante los períodos críticos, junto con el uso de técnicas de pesca destructivas, tales como redes de arrastre. Además, la eutrofización y la sedimentación han provocado la degradación de las praderas de pastos marinos. El sistema de lagunas costeras y manglares se ha visto perjudicado por la reducción del volumen de agua que fluye hacia ellos, lo que produce una menor entrada de nutrientes y una mayor salinidad. Los arrecifes de coral han sido degradados por las cambiantes condiciones hidrológicas, en particular el aumento de la carga de sedimentos en el agua que fluye hacia el área, lo que se traduce en un aumento de la turbidez, sedimentación y concentración de nutrientes, entre otros factores. A nivel local, también se ha producido algún daño a los arrecifes de coral debido a la acción de los buzos, y las anclas de los barcos.

19. La solución a largo plazo para hacer frente a estas amenazas a la biodiversidad, como se describe en el documento de proyecto, es la siguiente:

Es preciso planificar y administrar un mosaico de paisajes marinos y terrestres protegidos y productivos desde una perspectiva regional más que propia de un lugar específico, dado el alto grado de interrelaciones e interdependencias biológicas a nivel regional que se derivan de las corrientes marinas que recorren toda el área y la naturaleza migratoria de muchas de sus especies.

20. Para alcanzar esta solución es necesario superar los siguientes obstáculos:

Obstáculo 1: Hasta la fecha las prioridades para establecer un área protegida en el área del proyecto se han fijado sobre la base de un lugar específico y no reflejan el marco conceptual que se ha definido para las áreas marinas protegidas (AMP) en su conjunto, que reconoce la necesidad de zonificación, las redes regionales y la conectividad. El establecimiento de prioridades también se ha producido en un contexto en que existen grandes carencias de información.

Obstáculo 2: Las instituciones encargadas de las áreas protegidas y de la regulación de los sectores productivos de los paisajes marinos y costeros de los alrededores no tienen suficiente capacidad de gestión ni logística.

Obstáculo 3: Existen mecanismos cuya capacidad no permite que las operaciones en el área marina protegida sean eficaces en función de los costos y no hay suficiente integración entre

dichas áreas marinas protegidas y los sectores productivos (especialmente el turismo y la pesca), lo que limita las oportunidades de financiación y gestión eficaz de las áreas.

21. En el diseño del proyecto se abordan específicamente estos obstáculos.

2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

Objetivo general del proyecto: Conservar la biodiversidad costera y marina de importancia mundial en Cuba.

Objetivo específico: Garantizar que la biodiversidad marina de importancia mundial se conserva y se utiliza de forma sostenible a través de una red extendida, robusta e integrada de las áreas marinas y costeras protegidas en la región de los Archipiélagos del Sur.

22. Se espera cumplir el objetivo del proyecto mediante el logro de los siguientes cuatro resultados :

Resultado 1: Cobertura incrementada de ecosistemas prioritarios mediante áreas marinas protegidas (AMP), áreas protegidas terrestres relacionadas y áreas de manejo asociadas en paisajes terrestres y marinos productivos ;

Resultado 2: AMP ubicadas en el área del proyecto están sujetas a un manejo eficaz en el marco de un subsistema regional de áreas protegidas;

Resultado 3: Planes y alianzas de negocios con los sectores productivos incrementan los ingresos y la efectividad de costos en las AMP.

Resultado 4: Monitoreo, aprendizaje, retroalimentación adaptativa y evaluación.

2.4. Resultados esperados

23. El Marco de Resultados Estratégicos (MRE) que figura en la sección II del Documento de Proyecto presenta el objetivo y los cuatro resultados del proyecto, incluidos indicadores concretos, líneas de base y metas. Se espera que gracias al proyecto se logren significativos beneficios ambientales a nivel mundial, como se describe con más detalle en la sección I, parte II del documento, "Incremental reasoning and expected global, national and local benefits". En suma, el proyecto fue diseñado para mejorar la función de los ecosistemas en los Archipiélagos del Sur, mejorar el estado de conservación de varias especies en peligro a nivel mundial, y ayudar a contrarrestar la reducción de las poblaciones de especies de la fauna marina en el Caribe, dado que el área del proyecto es vital para la reproducción y el desove. Además, el proyecto fue diseñado para producir ingentes beneficios a nivel nacional y local, al aumentar la sostenibilidad de la pesca y la industria del turismo, ambas fuentes fundamentales de ingresos en Cuba, y para mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático y la capacidad de recuperación.

2.5. Principales interesados

24. Los principales actores involucrados en el proyecto se describen en la Sección 1, Parte 1, "Situation Analysis" y en la Sección IV, Parte 2 del ProDoc ("Stakeholder Analysis and Stakeholder Involvement Plan"), incluidos sus roles y funciones, el interés en el proyecto y la forma de participación/ impacto. Entre ellos se cuentan el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), que es el actor institucional encargado de planificar y coordinar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y las AMP. Las empresas estatales como la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) y la Empresa Forestal Integral (EFI) (que pertenecen al Ministerio de Agricultura) son propietarias y administran una parte significativa de las áreas protegidas de la región, y el CITMA de una porción más pequeña de las AP. El Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) es la principal institución del sector pesquero, encargada de promover las actividades (a través PESCACUBA y sus filiales), comercializar pescado y mariscos, así como regular y supervisar el sector. Tiene una participación directa en las áreas protegidas como resultado del establecimiento de las Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección (ZBREUP) o reservas pesqueras. El Ministerio de Turismo (MINTUR) es la principal institución del sector turístico e incluye varias empresas de propiedad del Estado que participan en proyectos de turismo con inversionistas extranjeros. El Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR) también tiene influencia en el sector turístico a través de su compañía Gaviota. El Instituto de Planificación Física (IPF) se encarga de la planificación del desarrollo de infraestructura, incluido en el sector del turismo, y el Ministerio de Medio Ambiente es responsable de supervisar las evaluaciones de impacto ambiental (EIA) de las inversiones propuestas. Hay una Junta Coordinadora Nacional del SNAP y organismos similares a nivel provincial, así como juntas administradoras de ciertas áreas protegidas. La población residente en las áreas protegidas del área del proyecto comprende aproximadamente 25.000 habitantes en las zonas núcleo y de amortiguamiento. Hay varios otros actores que tienen intereses en las áreas protegidas o tienen un impacto en ellas, pero que no las habitan. Doce empresas pesqueras que integran PESCACUBA realizan actividades de pesca comercial en la zona, con un total de 2.964 personas.

3. Hallazgos

3.1. Diseño y formulación del proyecto

(Moderadamente Satisfactorio)

- **Análisis de los objetivos y componentes del proyecto, marco de resultados estratégico (lógica/estrategia, indicadores del proyecto)**

25. El objetivo del proyecto y los cuatro resultados esperados estuvieron bien formulados y eran apropiados para hacer frente a las principales amenazas que afectan la biodiversidad marina y costera de los Archipiélagos del Sur de Cuba y superar los obstáculos que dificultan el logro de una solución de largo plazo. Los indicadores seleccionados fueron específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos fijos (SMART)¹ y el Marco de Resultados Estratégico (Marco lógico del proyecto) incluyó metas concretas y medibles para el final del proyecto. A nivel de objetivos, no se especificaron los medios para medir el indicador relacionado con el bienestar humano², lo que hubiera sido útil para la implementación

¹ Específicos, mensurable, asequible, pertinentes y limitados

² Proporción de personas cuya actividad productiva se ve afectada por la modificación de la superficie del AP y a quienes se compensa plenamente con actividades alternativas.

posterior. Además, se incluyó solo un indicador de nivel relativamente “macro” para medir el logro del resultado 3, que tenía prevista la entrega de numerosos productos, cuando si se hubiera contado con más indicadores habría sido más fácil informar sobre el impacto de distintos elementos relativos a este resultado. Al momento de presentar el Documento de Proyecto no se dispuso de información financiera de base sobre las AP para llenar la herramienta de seguimiento (*tracking tool*). Por último, en la etapa de diseño del proyecto no estaban disponibles los valores meta de tres de los indicadores pero en el MRE se indicaba que se obtendría esta información al principio del proyecto.

26. El Documento de Proyecto habría quedado más completo si se hubieran incluido más detalles sobre cada uno de los productos a fin de aclarar cómo iban a ponerse en práctica. En la sección de estrategia se describieron cada uno de los resultados pero los productos solo se enumeraron en el MRE, sin una explicación de lo que implicaban, cómo se alcanzarían, qué actores participarían y la contribución del cofinanciamiento, entre otros elementos. Durante la implementación del proyecto, la Unidad de Manejo del Proyecto planificó con más detalle las actividades concretas que debían llevarse a cabo en cada resultado, lo que fue de gran ayuda, pero de todos modos habría sido útil tener más detalles por adelantado.

27. El resultado 3, que se refiere a la planificación de negocios, alianzas con sectores productivos y proyectos piloto, fue quizá demasiado ambicioso, sobre todo a la luz del contexto económico de Cuba, así como su estructura política y económica. La contribución de los sectores productivos a la sostenibilidad financiera del sistema de áreas protegidas era un objetivo importante, pero es un tema que aún no está definido a nivel político. En este resultado hubiera sido especialmente útil contar con mayores detalles sobre los diferentes productos, dada la limitada experiencia de Cuba en la realización de este tipo de actividades. Además si se hubieran definido los proyectos piloto y se hubieran incluido detalles sobre las actividades previstas, se hubieran orientado mejor las actividades del proyecto y probablemente las medidas se habrían tomado con mayor fluidez. Se podría haber incluido un anexo sobre los proyectos piloto con detalles como la ubicación geográfica propuesta para su implementación, las actividades a realizar, los actores participantes, etc. Al final, la implementación de los proyectos piloto empezó tarde y sufrió demoras en la importación de los materiales necesarios.

28. Por último, si bien no se relaciona directamente con el diseño del proyecto y se mencionará nuevamente en la sección sobre recomendaciones, el Documento de Proyecto no fue traducido al español, lo que le hubiera servido a la agencia ejecutora y otros actores.

- **Supuestos y riesgos**

29. En el Documento de Proyecto se identificaron cinco riesgos principales, con una calificación de baja a media, a saber:

- Conflictos entre intereses conservacionistas y los de actores del sector productivo en cuanto a la declaración y gestión de las áreas protegidas;
- Los niveles del turismo aumentan tan rápido en el área del proyecto que se advierten impactos en el funcionamiento ecológico de las AMP;
- Los niveles del turismo se ven perjudicados por la desaceleración económica mundial o regional;
- Se otorga menor importancia a los mecanismos de mercado en relación con la conservación;
- El cambio climático afecta el valor de la biodiversidad en las AMP.

30. Se identificaron estrategias de mitigación apropiadas para estos riesgos. En retrospectiva, podría haber sido útil analizar con más detalle los riesgos potenciales asociados con el desarrollo de planes de negocios y mecanismos para aumentar la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas, dada la estructura económica y política de Cuba (véanse los resultados del proyecto, Resultado 3 para más detalles). Por otra parte, la aprobación de un mecanismo financiero para asegurar la reinversión de los ingresos de las AP está fuera del control de la agencia de ejecución, dado que esas decisiones corresponden al Ministerio de Economía y Planificación; se trataba de un riesgo del proyecto que se podría haber mencionado. En concreto, habría sido útil dar mayor consideración a la falta de experiencia en la planificación empresarial, la dependencia de los sectores productivos de las políticas gubernamentales y la dificultad de destinar fondos para fines particulares.

31. Uno de los riesgos que sí se materializó y causó retrasos en el proyecto se refiere a las dificultades experimentadas en la importación de mercancías en el contexto del embargo económico y el hecho de que todas las importaciones tienen que pasar por la única empresa de importación del país (EMED). Este riesgo crítico se añadió en el informe sobre la ejecución del proyecto (*Project Implementation Review*) de 2012.

- **Participación prevista de los actores**

32. El Documento de Proyecto incluyó una sección de Análisis de los Actores, en que se describen los principales actores del proyecto, así como más detalles en un Plan de Participación de los Actores, donde se indican además sus funciones/ mandato, el interés en el proyecto (cómo el proyecto contribuirá a los mandatos de los actores, etc.) y la forma de participación/ impacto. Las capacidades de los actores, funciones, responsabilidades y necesidades se tuvieron debidamente en cuenta en el diseño del proyecto.

- **Enfoque de réplica**

33. El ProDoc indicó que el enfoque regional del proyecto para las áreas marinas protegidas, así como la gestión integrada de los ecosistemas marinos y terrestres y de los sectores de conservación y productivos, son altamente replicables debido a los altos niveles de conectividad biológica y amenazas por parte de los sectores productivos en otras partes del mundo. El propio diseño del proyecto no se centra en los aspectos de réplica durante su período de ejecución, aunque se aplicaron varios productos, tales como el sistema de Monitoreo de Biodiversidad, fuera de la zona del proyecto, al igual que la replicación de algunas actividades del proyecto.

- **Ventaja comparativa del PNUD**

34. El PNUD Cuba ha estado trabajando desde 1975, con una oficina en el país, lo que ha permitido establecer relaciones con distintos actores. La presencia del organismo en el país y su experiencia previa en la implementación de una variedad de proyectos ambientales y de recursos naturales facilitan la prestación de apoyo administrativo y técnico y la supervisión financiera. Actualmente el PNUD Cuba tiene 16 proyectos en la cartera de la Unidad de Medio Ambiente y Energía, entre ellos cuatro en la esfera de la biodiversidad (tres Proyectos de Gran Tamaño y una actividad de apoyo). La Unidad está compuesta por tres funcionarios del programa y dos auxiliares (además de cuatro funcionarios encargados de proyectos específicos). El PNUD Cuba también implementa el Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM, que financia los acuerdos de gestión colaborativos y comunitarios y, en particular en la esfera de la biodiversidad. Estos diferentes factores resaltan la fuerte ventaja comparativa del PNUD como organismo de implementación de este proyecto.

- **Los vínculos entre proyectos y otras intervenciones en el sector y lecciones de otros proyectos relevantes incorporados al diseño del proyecto**

35. En el diseño del proyecto se tuvo en cuenta el proyecto PNUD / GEF Sabana Camagüey para garantizar la complementariedad. Este proyecto en los Archipiélagos del Sur de Cuba se centra en 13 de 21 importantes sitios de agregación de desove en Cuba para las especies de peces, mientras que los otros ocho se habían incluido en el proyecto Sabana Camagüey, en la costa norte. Además, el Documento de Proyecto indicó que el proyecto aprendería de las experiencias del proyecto Sabana Camagüey en la promoción de alternativas económicas ambiental y socialmente viables para los habitantes locales, como el cultivo de esponja y almejas, y del trabajo llevado a cabo para desarrollar instrumentos de apoyo a la zonificación y regulación.

36. El proyecto Archipiélagos del Sur se basa en los logros de un proyecto anterior del PNUD / FMAM diseñado para fortalecer el sistema nacional de áreas protegidas, aunque esto no se mencionó explícitamente en el Documento de Proyecto. Podría haber sido útil incluir en el ProDoc una sección sobre la coordinación con otras iniciativas que describiera los vínculos con otros proyectos en más detalle.

3.2. Implementación del Proyecto- Monitoreo y evaluación (diseño inicial y ejecución) *(Calidad general del M&E: Satisfactorio)*

- **Diseño inicial del Monitoreo y Evaluación (Satisfactorio)**

37. El diseño del plan de monitoreo y evaluación fue satisfactorio. El Documento de Proyecto incluyó una descripción detallada de este plan, que cubre las actividades clave, como un taller de iniciación y preparación del informe de iniciación, informes de avance trimestrales, revisiones anuales del proyecto/ informes de ejecución del proyecto (APR/ PIR), monitoreo periódico a través de visitas de campo, evaluación de medio término, evaluación final, auditorías anuales, aprendizaje e intercambio de conocimientos. Se destinó un total de 337.900 dólares para la aplicación del plan, monto que se considera suficiente. En cada actividad relativa al monitoreo y evaluación se incluyó una descripción, un presupuesto y los responsables correspondientes.

38. Como se explica en la sección de Diseño del Proyecto de este informe, se considera que en general el marco lógico del proyecto ha sido bien formulado, con indicadores, valores de línea de base y metas apropiados para medir el progreso hacia el logro de los resultados y objetivo específico del proyecto, así como los riesgos identificados. Se podrían haber incluido indicadores adicionales para el Resultado 3, como se mencionó anteriormente.

Ejecución del monitoreo y la evaluación (Satisfactorio)

39. La Agencia de Implementación y la Unidad de Manejo del Proyecto llevaron a cabo con eficacia las tareas de monitoreo y evaluación. El marco lógico fue una importante herramienta para orientar la ejecución del proyecto y se planificaron actividades con miras a alcanzar los objetivos trazados. Las actividades de monitoreo y evaluación contaron con fondos suficientes durante la ejecución del proyecto.

40. El taller de iniciación, la primera actividad importante del plan de monitoreo y evaluación, contó con la participación de un gran número de actores, entre ellos aproximadamente 64 participantes de 39 instituciones/ delegaciones provinciales. Durante el taller, se formaron grupos de trabajo para ayudar a orientar las actividades en los diferentes resultados, lo que ayudó a dirigir el proyecto desde el principio.

41. La Unidad de Manejo del Proyecto visitó regularmente las provincias que abarcaba el proyecto para realizar el seguimiento de los avances con las instituciones involucradas. Los actores comentaron el continuo apoyo recibido del CNAP. Además, la Unidad de Manejo del Proyecto controló cuidadosamente todos los recursos recibidos para asegurar su buen uso.

42. Otra herramienta muy útil empleada por la Unidad de Manejo del Proyecto para el monitoreo y la evaluación fueron los talleres de lecciones aprendidas, que se llevaron a cabo anualmente con una amplia participación de los actores interesados. Estos eventos ofrecieron una valiosa oportunidad para que los coordinadores del proyecto designados a nivel provincial y otros actores de todo el país compartieran los logros del proyecto, aprendieran unos de otros y discutieran temas comunes. Además, se analizaron las actividades que se incluirían en los POAs, de modo que la planificación anual del proyecto se llevó a cabo de una manera altamente participativa.

43. En agosto de 2013 se llevó a cabo una evaluación de medio término, aproximadamente un año después de cumplirse la fecha que debería ser realizada, lo que habría sido a mediados de 2012. Esto se debió al deseo de permitir que se realizaran más actividades para el Resultado 3, de modo que la evaluación pudiera proporcionar retroalimentación sustantiva sobre este elemento, además del retraso en la finalización y aprobación de los términos de referencia, la contratación del equipo de evaluación y la programación de la misión. Muchas de las recomendaciones proponían ideas para el trabajo de los proyectos piloto, que en ese momento aún no se había implementado.

44. Como se describe con más detalle en la sección sobre la Agencia de Ejecución, la Unidad de Manejo del Proyecto se ocupó de informar regularmente, mediante la presentación de informes operativos trimestrales, informes de ejecución (*PIRs*) y planes operativos anuales. Hubo algunos problemas con respecto a la presentación de informes sobre el progreso hacia el logro de los indicadores del proyecto. En concreto, las metas para tres de los indicadores, así como la información financiera sobre las AP para su inclusión en la herramienta de seguimiento, no se identificaron hasta el año 2013, el cuarto año de ejecución del proyecto. Además, en algunos casos, hubo inconsistencias en la presentación de informes sobre algunos de los indicadores relacionados con las especies y los ecosistemas y los números proporcionados en los *PIRs* no estaban justificados. No hubo problemas con la presentación o calidad de los informes trimestrales ni los planes operativos anuales.

45. La herramienta de seguimiento de los proyectos de biodiversidad del FMAM fue aplicada parcialmente para 19 áreas protegidas durante el diseño del proyecto y se volvió a aplicar de manera completa en 2014 cerca de la fecha de cierre del proyecto para 29 áreas protegidas (esto incluye las nuevas AP que se establecieron durante el proyecto). Los datos de 2014 incluyen información sobre el impacto del proyecto en la gestión de las AP (favor véase la descripción del Resultado 2 para mayor detalle). Debido a la dificultad para conseguir la información financiera dispersa de las áreas protegidas, la sección financiera de la herramienta de seguimiento solo se llenó en 2014, lo que significa que los datos no se pueden comparar con una línea de base antes del proyecto. Por ello no es posible en este momento comentar sobre el

impacto final del proyecto en términos de la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas en la zona del proyecto.

46. Cabe señalar que no se estableció un Comité Directivo del Proyecto dado que la UMP consideró que esta estructura podría duplicar otras estructuras existentes para la discusión del proyecto y resolución de problemas, incluyendo la Junta Nacional de Áreas Protegidas, Juntas provinciales de áreas protegidas, las sesiones entre MINCEX, CITMA y el PNUD (llamadas 'maratones'), y los talleres anuales de lecciones aprendidas. A pesar de que el proyecto fue muy exitoso sin este Comité, se recomienda que se conforme para futuros proyectos para asegurar que los tomadores de decisiones de alto nivel se reúnan regularmente para discutir el progreso del proyecto, analizar los cuellos de botella e identificar soluciones. Para este proyecto, es difícil en retrospectiva prever el papel que un Comité Directivo de Proyecto podría haber cumplido, pero es posible que podría haber acelerado algunas de las demoras en la recolección de la información financiera para la aplicación de la herramienta de seguimiento (tracking tool) a las AP y apoyado la aplicación de diversos elementos del Resultado 3.

47. Las calificaciones incluidas en el más reciente informe de ejecución (PIR) para 2014 son consistentes con las calificaciones de la evaluación final. La evaluación final abarcó el período hasta enero de 2015, seis meses después de completado el informe de ejecución de 2014.

Informe de ejecución (PIR) 2014:

	Clasificación del progreso hacia el logro del objetivo de desarrollo	Clasificación de avance de la implementación
Director Nacional del Proyecto	Altamente Satisfactorio	Altamente Satisfactorio
Oficina del PNUD en el País	Satisfactorio	Satisfactorio
Asesor Técnico Regional del PNUD	Satisfactorio	Satisfactorio

Calificaciones de la Evaluación Final

Calidad general del Monitoreo y Evaluación	Satisfactorio
Calidad general de Implementación/ Ejecución del proyecto	Altamente satisfactorio
La calidad general de los resultados del proyecto	Satisfactorio

3.3. Agencias de implementación y ejecución: Implementación, ejecución, coordinación y cuestiones operativas

(Calidad general de la implementación/ ejecución: *(Altamente Satisfactorio)*)

Desempeño de la agencia de implementación *(Altamente satisfactorio)*

48. La implementación de este proyecto por parte del PNUD se considera altamente satisfactoria. Los entrevistados comentaron sobre los fuertes lazos de comunicación y colaboración entre la Unidad de Manejo del Proyecto y la Oficina de País del PNUD en Cuba. El PNUD prestó apoyo técnico y administrativo, y orientación al CNAP, lo que facilitó el logro de los objetivos del proyecto. En paralelo al sistema establecido por el CNAP, el PNUD emplea su propio mecanismo para controlar los gastos utilizando una base de datos. El PNUD desempeñó un papel importante en el control de la ejecución presupuestaria, ayudando a acelerar las compras y realizando con paciencia y con regularidad su seguimiento. Esto implicó la participación activa en las sesiones regulares entre el PNUD, el CITMA y EMED, conocidas localmente como ‘maratones’. Además de estas sesiones, el PNUD Cuba participó en los talleres de lecciones aprendidas anuales, aprovechando el intercambio de información sobre el proyecto y la participación en la elaboración de los Planes Operativos Anuales.

49. En cuanto a la preparación de los informes de ejecución (PIRs), el apoyo del PNUD incluyó: (i) la preparación de directrices para el equipo del proyecto para completar los PIRs y explicar cambios en la plantilla, etc. (ii) la celebración de reuniones con el equipo del proyecto para llevar a cabo discusiones técnicas, prestar asesoramiento y buscar aclaraciones con respecto a los indicadores, los resultados, las lecciones aprendidas, ajustes, etc. ; (iii) la revisión / traducción de algunas secciones en inglés.

50. El PNUD Cuba también proporcionó apoyo político / estratégico para el proyecto. Por ejemplo, el Representante Residente del PNUD celebró una reunión de alto nivel con el Ministro de Turismo para discutir las prioridades para la cooperación. Entre otros temas, se trataron las lecciones aprendidas y las experiencias en torno a este proyecto. El Ministerio de Turismo expresó su satisfacción por el trabajo realizado para promover el turismo sostenible con este proyecto.

Desempeño de la agencia de ejecución *(Altamente satisfactorio)*

51. El Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), en su calidad de agencia de ejecución, llevó a cabo sus funciones de una manera altamente satisfactoria.

52. El CNAP es un órgano independiente dentro del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), que depende directamente del Viceministro. El CNAP tiene amplia experiencia en la implementación de grandes proyectos de cooperación internacional, incluidos los proyectos financiados por el FMAM. Por ejemplo, antes de este proyecto, ejecutó otro para fortalecer el sistema nacional de áreas protegidas que pasó a ser la base de este proyecto. Además, el CNAP ha ejecutado el proyecto Sabana Camagüey, que se centró en las áreas costeras y marinas del Norte de Cuba. En consecuencia, el CNAP ha acumulado conocimientos en cuanto a los procedimientos y ha establecido relaciones con diversos actores de todo el país, factores que favorecieron la ejecución del proyecto. También hay que señalar que el CITMA tiene una presencia física/ estructura organizativa en todo el país, lo que facilita la ejecución de proyectos. Como han comentado muchos actores, el CNAP tiene habilidades administrativas sólidas y una fuerte capacidad de ejecución presupuestaria. La agencia también cuenta con personal experimentado para trabajar en proyectos ambientales.

53. La Unidad de Manejo del Proyecto (UMP) está compuesta por un equipo sólido y con experiencia, incluido un Director de Proyecto (que es también el Sub-Director del CNAP), un coordinador técnico y los coordinadores de cada uno de los tres resultados esperados. Según los actores, la UMP ha empleado un enfoque muy profesional, disciplinado, organizado y sistemático para la ejecución del proyecto. Ha demostrado liderazgo y tuvo la capacidad de movilizar y convocar a los actores clave, desarrollar alianzas productivas y relaciones positivas y mantener una significativa credibilidad.

54. Los actores clave entrevistados durante la misión de evaluación final coincidieron en su totalidad en que la UMP proporcionó apoyo regular, orientación y seguimiento y que hubo un alto nivel de coordinación. La comunicación fue directa y continua, lo que aceleró la ejecución del proyecto. La UMP visitó periódicamente las provincias involucradas en el proyecto para realizar el seguimiento. Las provincias proporcionaron actualizaciones trimestrales, que fueron consolidadas por el coordinador técnico del proyecto y utilizadas en la elaboración de los POAs y PIRs. Se consideró que la UMP adoptó un enfoque flexible con los actores, que estuvo abierta a sus necesidades y que hizo los ajustes necesarios sobre la base de las condiciones del país. La UMP también demostró una gran capacidad de organización. Por ejemplo, todas las expediciones científicas previstas se llevaron a cabo y la UMP se encargó de coordinar la participación de especialistas de muchas instituciones diferentes y de organizar toda la logística y los permisos requeridos.

55. La UMP controló regularmente la ejecución presupuestaria del proyecto, mantuvo la atención en los resultados esperados y trabajó arduamente para alcanzar los productos previstos. El proyecto se ejecutó dentro del plazo previsto de cinco años, sin la necesidad de una extensión. Como se destaca en la sección de Monitoreo y Evaluación de este informe, el CNAP llevó a cabo actividades periódicas de este tipo que incluyeron la presentación regular de informes trimestrales, sin observarse problemas en términos de calidad. Los PIR anuales se presentaron a tiempo; en la sección de monitoreo y evaluación se describen algunas cuestiones relacionadas con la presentación de los datos de algunos indicadores del proyecto. La UMP también llevó a cabo la planificación de las actividades del proyecto con previsión y diligencia. El proceso anual de elaboración del POA se llevó a cabo de manera participativa con insumos de un gran número de actores durante los talleres anuales de lecciones aprendidas.

56. De acuerdo a las entrevistas, la UMP respondió a los problemas que surgieron con rapidez y eficacia y la gestión de riesgos se realizó con eficiencia. Por ejemplo, la UMP hizo un seguimiento continuo del problema de los retrasos en las compras a fin de acelerar la ejecución presupuestaria, manteniendo una comunicación regular con la empresa responsable de todas las importaciones en Cuba, EMED.

57. Los equipos adquiridos por el proyecto fueron controlados cuidadosamente por la UMP, así como por los actores a nivel local, que mantuvieron su propio sistema de registro y seguimiento de estos recursos.

58. El mandato legal y administrativo del CNAP se centra en la regulación de las áreas protegidas del país. Sin embargo, asumió el papel de agencia de ejecución de un proyecto que incluye el trabajo con las comunidades y con los sectores productivos fuera de las áreas protegidas debido a los vínculos inherentes. Aunque el CNAP tiene menos recursos humanos y experiencia con este tipo de trabajo socioeconómico, ha trabajado con otros sectores como el turismo en el pasado y estas relaciones con los sectores productivos se han fortalecido a través

de este proyecto. Además, se contrató a otros funcionarios con formación social y económica para trabajar con las comunidades en este proyecto para el Resultado 3.

59. Por último, el CNAP mantuvo una buena visibilidad del proyecto, con la distribución de material, la cobertura de los medios de información, la comunicación e interacción regular con una amplia variedad de actores, y la publicación de artículos científicos.

• Finanzas

60. Los niveles de ejecución presupuestaria anuales fueron altos, con un gasto aproximado de 1 millón de dólares al año. En el contexto nacional y dadas las notables dificultades en materia de compras, es un gran logro. En el momento de la evaluación final, el proyecto había gastado el 98% de su presupuesto y los fondos restantes se habían asignado al taller final de lecciones aprendidas y la Evaluación Final. En el cuadro 3 se resumen los gastos por Resultado y por año, en comparación con las cifras incluidas en el Documento de Proyecto y en los POAs. Los niveles de ejecución presupuestaria fueron algo inferiores en los primeros años, pero mejoraron significativamente con el tiempo.

61. Las auditorías financieras del proyecto se llevaron a cabo en 2010, 2011, 2012 y 2013, y no se advirtieron irregularidades, aparte del hecho de que no todo el presupuesto anual fue ejecutado en los primeros años, principalmente debido a los retrasos en la importación de equipos. Además de estas auditorías, el proyecto también se sometió a un estricto control interno nacional a través del CITMA. La UMP realizó una sólida gestión financiera y empleó un sistema adecuado para conciliar los gastos del proyecto.

Cuadro 3: Resumen de Gastos por Resultado y Año

Resultado	Histórico						Presupuesto Acumulado Total del Proyecto
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Resultado 1:							
Presupuesto Prodoc	310,324	183,074	176,324	91,674	83,047		844,443
Presupuesto AWP en Atlas	0	282,147	284,614	216,836	133,254	2,300	916,852
Presupuesto Ejecutado	4,254	147,724	193,816	199,616	109,111	2,339	656,860
Delivery Rate	0%	52%	68%	92%	82%	102%	78%
Resultado 2:							
Presupuesto Prodoc	1,027,000	730,847	556,451	188,332	182,301		2,684,931
Presupuesto AWP en Atlas	30,000	717,483	1,006,600	566,762	724,781	335,577	3,045,626
Presupuesto Ejecutado	9,589	603,385	452,583	933,309	422,088	309,691	2,730,645
Delivery Rate	32%	84%	45%	165%	58%	92%	102%
Resultado 3:							
Presupuesto Prodoc	247,412	492,239	472,437	257,622	140,416		1,610,126
Presupuesto AWP en Atlas	3,875	230,183	416,182	339,391	434,300	181,543	1,423,931
Presupuesto Ejecutado	0	199,128	275,815	459,375	618,748	163,508	1,716,575
Delivery Rate	0%	87%	66%	135%	142%	90%	107%
Resultado 4:							

Presupuesto Prodoc	162,920	61,120	126,370	83,120	136,970		570,500
Presupuesto AWP en Atlas	21,200	120,642	416,182	141,941	157,094	130,488	857,059
Presupuesto Ejecutado	14,829	80,820	95,478	114,339	126,086	98,230	529,782
Delivery Rate	70%	67%	23%	81%	80%	75%	93%
Gran Total							
Presupuesto Total ProDoc	1,747,656	1,467,280	1,331,582	620,748	542,734		5,710,000
Presupuesto Total AWP en Atlas	55,075	1,350,455	2,123,579	1,264,930	1,449,429	649,908	6,243,468
Presupuesto Total Ejecutado	28,672	1,031,057	1,017,692	1,706,639	1,276,033	573,769	5,633,861
Delivery Rate	52%	76%	48%	135%	88%	88%	99%

• **Cofinanciamiento**

62. La UMP realizó seguimiento a las contribuciones de cofinanciación a nivel nacional y provincial. Los coordinadores provinciales suministraban regularmente a la UMP una plantilla llena con los niveles de cofinanciamiento. Al cierre del proyecto, la contribución total de cofinanciamiento era 23,936,257 pesos cubanos (CUP). El cofinanciador más importante fue FONADEF. Estas contribuciones se hicieron sobre todo mediante pago de: los sueldos de la Unidad de Manejo del Proyecto y los coordinadores provinciales; los sueldos de los trabajadores que participaron en el monitoreo de especies y ecosistemas, actividades de vigilancia, control de incendios forestales, plantación de manglares y otras actividades; el uso de equipo, y otros (véase el cuadro 4).

63. Al final del proyecto, los montos de cofinanciamiento superaban la cantidad original incluida en el Documento de Proyecto, debido a apoyo adicional recibido por FONADEF, por los presupuestos del estado y por recursos adicionales apalancados durante la implementación del proyecto.

Cuadro 4: Resumen del Cofinanciamiento

Co-financiamiento (tipo y fuente)	Financiamiento del PNUD (USD)			Gobierno (CUP)			Otras fuentes (CUP)			Total (US\$)		
	Monto en ProDoc	Montos comprometidos después de la aprobación del ProDoc	Fondos Gastados	Monto en ProDoc	Montos comprometidos después de la aprobación del ProDoc	Fondos Gastados	Monto en ProDoc	Montos comprometidos después de la aprobación del ProDoc	Fondos Gastados	Monto en ProDoc	Montos comprometidos después de la aprobación del ProDoc	Fondos Gastados
Subsidios				13,810,000		19,027,600	294,907		1,160,550	14,104,907		20,188,150
Crédito												0
Capital												0
En especie	54,907		54,907									54,907
Otros instrumentos que no son subsidios									71,000			71,000
Otros tipos						3,622,200						3,622,200
Total	54,907	0.00	54,907	13,810,000	0.00	22,649,800	294,907	0.00	1,231,550	14,104,907	0.00	23,936,257

• Manejo Adaptativo

64. Si bien los PIRs anuales no informaron sobre el uso del manejo adaptativo, es evidente que la UMP y la agencia de ejecución lo hicieron en varias ocasiones. Por ejemplo, el CNAP aprovechó un cambio en la política del gobierno con la eliminación de las redes de arrastre para proporcionar apoyo a los pescadores de las comunidades de Ciénaga y Batabanó para la adopción de técnicas de pesca más sostenibles. El CNAP también tuvo que adaptarse a diferentes formatos para la presentación de informes del proyecto.

65. Durante el período de ejecución del proyecto, se produjeron algunos cambios en el marco institucional de Cuba. Por ejemplo, el Ministerio de Pesca pasó a formar parte del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), lo que no tuvo un impacto negativo en el proyecto. Además, la institución que había sido responsable de la declaración de ZBRMIC, llamada CIGEA, fue desmantelada, lo que ha llevado a algunos retrasos en la aprobación formal de ZBRMIC.

• Alianzas estratégicas entre actores

66. Muchas alianzas estratégicas se fortalecieron o fueron creadas como resultado de este proyecto con el fin de trabajar de forma cooperativa hacia el logro de los resultados del proyecto. Por ejemplo:

- Alianza con Mundo Latino, el productor de televisión nacional, para la producción de un gran número de documentales audiovisuales y clips relacionados con el proyecto, las AMP, y el turismo sostenible.
- La alianza con más de 30 universidades y centros de investigación para desarrollar y llegar a un acuerdo sobre 12 protocolos para el seguimiento de las especies y de los ecosistemas clave.
- Colaboración con instituciones nacionales como el Cuerpo de Guardabosques para ejercicios conjuntos de vigilancia y para el monitoreo de los ecosistemas clave, como los manglares.
- Colaboración con el sector de turismo del Estado (incluyendo el operador de turismo sostenible nacional EcoTur), con el Ministerio de Turismo, y con actores privados de turismo locales, para aumentar la conciencia de los operadores turísticos sobre los valores de las áreas protegidas de la región, para promover el turismo sostenible en general e involucrar a las comunidades en actividades de turismo sostenible privadas.
- Colaboración con el Centro de Investigación Pesquera para la capacitación en la temporada de veda de la pesca de la langosta.
- El proyecto trabajó con diferentes organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, como COSPE, WWF Países Bajos, Alianza Sea to Shore, Fundación Mac Arthur, Birdlife, Environmental Defense, Instituto Internacional del Océano, ProNaturaleza, Federación Cubana de Pesca Deportiva y The Nature Conservancy, que prestaron apoyo a las actividades que complementaron el proyecto, tales como monitoreo de tortugas marinas y actividades de entrenamiento.

3.4. Resultados del Proyecto

Resultados generales (logro de objetivos) (*Satisfactorio*)

Eficacia (*Satisfactorio*)

Resultado 1: Cobertura incrementada de ecosistemas prioritarios mediante áreas marinas protegidas (AMP), áreas terrestres protegidas asociadas y unidades de manejo en paisajes terrestres y marinos productivos

67. En virtud de este Resultado, se realizaron 30 expediciones para caracterizar ecosistemas prioritarios, como los arrecifes de coral, praderas de pastos marinos y manglares, así como especies clave de 15 AMP. Todas las expediciones previstas se llevaron a cabo con la participación de diversos actores. Además, se reunió información de línea de base para las 28 áreas marinas protegidas en el área del proyecto, que fue consolidada por uno de los miembros de la Unidad de Gestión de Proyectos del CNAP y que sirvió para designar nuevas áreas marinas protegidas y actualizar y elaborar planes operativos y de manejo. Estas expediciones lograron reunir una cantidad considerable de nueva información científica sobre la biodiversidad de la región, considerando que no existía una caracterización para muchas de las áreas dentro de los Archipiélagos del Sur antes del proyecto. Esto incluye más de 200 informes de nuevas especies para la región o para Cuba, e informes de sitios de anidación hasta entonces desconocidos para los cocodrilos e iguanas, entre otros hallazgos. Los resultados científicos también contribuyeron a la publicación de más de 60 artículos científicos y la realización de maestrías y doctorados.

68. Durante el proyecto se declaró un total de 15 nuevas áreas marinas protegidas³, con lo cual ahora existen 28 áreas marinas protegidas en la zona del proyecto. A nivel regional, se observa continuidad en cuanto a la ubicación de las zonas marinas protegidas. Esto representa un aumento significativo de la cobertura de los ecosistemas prioritarios en áreas protegidas y un importante logro del proyecto. Sobre la base de los informes del proyecto, estas AMP contienen sitios clave para el ciclo de vida de muchas especies con alto nivel de conservación y/ o de valor comercial, incluyendo los sitios de desove de peces y áreas de alimentación y descanso para muchas especies de invertebrados y peces. Todas las nuevas AMP tienen personal asignado, considerando que su aprobación depende de la existencia de capacidad de gestión y que el Estado proporciona al menos un mínimo de fondos para su manejo.

69. Se aprobaron legalmente tres nuevas Zonas Bajo Régimen Especial de Manejo Costero Integrado (ZBRMIC), cinco más están a nivel de propuestas y tres están en proceso de elaboración. Las ZBRMIC implicaron la definición de las unidades de gestión y zonas, teniendo en cuenta aspectos como la conectividad biológica y la protección de los ecosistemas, gracias a un proceso participativo que incluyó varios talleres. En seis de estas nuevas ZBRMIC, se está planificando o llevando a cabo acciones a través de la implementación de programas de gestión de estas áreas, con

³ Reserva Ecológica Los Pretiles, Parque Nacional Cayos de San Felipe, Elemento Natural Destacado Banco de San Antonio, Área Protegida de Recursos Manejados Península de Zapata, Parque Nacional Jardines de la Reina, Elemento Natural Destacado Sistema Espeleolacustre, Parque Nacional Punta Francés, Área Protegida de Recursos Manejados Sur de la Isla de la Juventud, Área Protegida de Recursos Manejados Península de Guanahacabibes, Refugio de Fauna Cayos Campos- Rosario, Refugio de Fauna Ojo de Agua, Refugio de Fauna Humedales del Gua y Cayos de Manzanillo, Reserva Ecológica El Macío.

controles periódicos del nivel de cumplimiento de las acciones previstas. La institución que había sido responsable de las ZBRMIC, denominada CIGEA, ya no existe como resultado de la reestructuración institucional, lo que significa que las nuevas ZBRMIC tienen que ser aprobadas por el Consejo de Ministros o en un nivel más local. Este cambio institucional ha provocado retrasos en la aprobación de nuevas ZBRMIC. Como parte de este Resultado, el proyecto también apoyó la actualización de la cartografía de las 25 Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección (ZBREUP) existentes y dio lugar a la declaración de dos nuevas ZBREUP con restricciones a la pesca, con seis ZBREUP adicionales que están en proceso de negociación.

70. Sobre la base de los nuevos datos recogidos de los ecosistemas y las especies prioritarias a través del monitoreo con el proyecto, un total de 40 áreas protegidas se han incluido en el Plan Estratégico 2014-2020 para el SNAP, lo que significa que se incorporaron 12 áreas, además de las 28 áreas con las que el proyecto había trabajado. Estas 40 áreas incluyen áreas protegidas oficialmente autorizadas y algunas que están en proceso de designación formal.

71. Tal como se detalla en el cuadro 5, muchas de las metas para este Resultado se lograron en términos de cobertura de los ecosistemas y el establecimiento de las diferentes categorías de AP. Hubo, sin embargo, menos ZMREUP que fueron declaradas y menos superficie cubierta bajo ZBRMIC comparado a las metas originales del proyecto, sobre todo debido a la complejidad de trabajar con varios municipios y provincias y la obtención de consenso para tales designaciones entre las diferentes partes interesadas, incluidas las comunidades y sectores económicos. En este sentido, el diseño del proyecto puede haber sido demasiado ambicioso en términos de los objetivos previstos.

Resultado 2: AMP ubicadas en el área del proyecto están sujetas a un manejo eficaz en el marco de un subsistema regional de áreas protegidas

72. El proyecto promovió una mayor cooperación interinstitucional y desarrolló una estrategia nacional de vigilancia conjunta de las AMP. El fortalecimiento institucional y la compra de equipamiento permitieron un total de ocho expediciones conjuntas de vigilancia que se llevaron a cabo en seis provincias durante el proyecto con la participación de la Guardiafrontera del Ministerio del Interior (MININT), los inspectores de pesca y los administradores de las AMP. Parte de este trabajo consistió en la definición de una metodología para hacer frente a la actividad ilegal realizada en el mar. La implementación de expediciones conjuntas es ahora una política del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y se ampliará a la parte norte del país. El proyecto también apoyó el fortalecimiento de las juntas provinciales de áreas protegidas mediante la capacitación y suministro de equipo. Por ejemplo, cuatro barcos fueron adquiridos por el CNAP, ONIP, CGB y CIM y cinco vehículos para el sector pesquero, ENPFF y UMP (estos barcos facilitan el monitoreo y protección, incluidas las acciones conjuntas de vigilancia), junto con el equipo de buceo para permitir el monitoreo submarino, entre otros.

73. El proyecto realizó importantes inversiones en el suministro de equipos y medios de transporte para las oficinas administrativas y las estaciones biológicas de 26 áreas marinas protegidas, que son fundamentales para llevar a cabo sus funciones de gestión, monitoreo y cumplimiento. Este apoyo material también ha mejorado las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores locales. Las compras de equipo incluyen 21 pequeñas embarcaciones (muchas de las AMP no tenían ninguna), transporte terrestre, paneles solares, equipos de oficina y ordenadores, entre otros. También incluía equipos para las actividades de monitoreo, investigación y vigilancia, como los instrumentos de medición, camping y equipo de buceo, binoculares, etc. El sistema de comunicación del SNAP se fortaleció con la adquisición de 198 equipos nuevos. Además, el proyecto ha financiado equipos y accesorios de perforación, incluidas 400 boyas y 400 anclajes

para permitir la delimitación de áreas marinas protegidas y zonas de buceo en cinco AMP, así como el fondeo de embarcaciones para evitar daños a los arrecifes de coral. Los evaluadores pudieron visitar el Centro Internacional de Buceo María la Gorda, donde los barcos se habían anclado en los arrecifes de coral durante 20 años antes de que el proyecto apoyara la compra de las boyas de amarre. La delimitación de las áreas protegidas también era importante para los miembros de la comunidad y otros grupos de interés para conocer los límites reales de las áreas marinas protegidas.

74. Se elaboró un Plan Estratégico Regional de Manejo de los Archipiélagos al Sur de Cuba, que toma en consideración temas como el desarrollo sostenible, e incluye indicadores para medir su eficacia. También incluyó cifras financieras relativas a las necesidades de financiación para los programas de acción. El documento podría haber incluido mayor énfasis en el tema de la conectividad biológica en la región. Esta Estrategia ayudó a orientar el proyecto pero no recibió aprobación formal como un documento independiente. Sin embargo, varias de las acciones del Plan fueron incluidas en el Plan Estratégico del SNAP para 2014-2010, el cual fue aprobado legalmente, incluyendo programas como los recursos pesqueros, el turismo sostenible, la vigilancia conjunta, el cambio climático y el monitoreo, tanto para la región como para el país. Para fortalecer la gestión a nivel de AP individuales, un total de 23 planes de manejo se han desarrollado o actualizado, así como un Plan de Operaciones Especiales. En el momento del cierre del proyecto, todas las AMP legalmente aprobadas que cuentan con personal administrativo tienen planes de manejo. Además, tres planes de gestión se han desarrollado para las ZBRMIC y están en fase de ejecución, con siete más que se han desarrollado o están en proceso de ser desarrollado. Para apoyar a las autoridades encargadas de la gestión de los ZBRMIC, es decir, los gobiernos locales, 13 aulas de fortalecimiento de capacidades fueron equipadas y se proporcionó computadoras y muebles, entre otros equipos.

75. En cuanto al monitoreo de la gestión de las AMP, la herramienta de la efectividad de manejo para AP (*tracking tool*) se aplicó en 2010 y 2014. Durante la misión de evaluación final, los administradores de las AP comentaron que incluyeron medidas de manejo adaptativo en los Planes Operativos Anuales de las AP en base a la aplicación de esta herramienta. El proyecto fue un paso más allá que la mera aplicación de la herramienta mediante la revisión de la metodología en uso en Cuba para la medición de la efectividad del manejo de AP por primera vez en 10 años. La metodología incluye ahora 40 indicadores, así como un mayor énfasis en elementos marinos y en cuestiones socioeconómicas, lo que lleva a ser de mayor utilidad.

76. La UMP dedicó mucho tiempo y esfuerzos en apoyo de la Salida 2.7, que implicó el establecimiento de sistemas para las evaluaciones ecológicas y el monitoreo de las AMP. Se seleccionaron diez especies y ecosistemas clave⁴ y se desarrollaron doce protocolos de monitoreo estandarizados sobre la base de un extenso trabajo con centros de investigación y universidades. Antes del proyecto, se llevaba a cabo el monitoreo de algunas de estas especies y ecosistemas, pero las metodologías en uso variaban entre las diferentes áreas. Algunas especies, como los manatíes, no habían sido monitoreadas antes por personal de las áreas protegidas. Los protocolos que se desarrollaron incluyen detalle sustancial e información científica, pero siguen siendo fáciles de usar y fáciles de leer para los que no tienen una formación científica. Los programas de monitoreo se aplicaron dentro del área del proyecto en 26 AMP protegidas e incluso han comenzado a ser utilizados fuera de la zona del proyecto. Se estableció un sistema para gestionar los datos de monitoreo que consiste en que las áreas protegidas recogen los datos, coordinadores ejecutivos dan

⁴ Las diez principales especies y ecosistemas priorizados incluyen cocodrilos (dos protocolos desarrollados), iguanas, tortugas marinas, manatíes, aves acuáticas y terrestres, los arrecifes de coral (dos protocolos desarrollados), pastos marinos, manglares y vegetación de la costa de arena.

seguimiento para asegurarse de que esto se hace y coordinadores científicos revisan los datos. Un total de 21 coordinadores científicos y ejecutivos y un coordinador general participaron en este trabajo. Se llevaron a cabo talleres de validación para proporcionar información sobre la calidad de los datos y hacer los ajustes necesarios. La información fue enviada al CNAP sobre una base anual, que revisó y consolidó los datos. El proyecto también apoyó la adquisición de equipamiento para facilitar el monitoreo, tales como kits de monitoreo y equipo de campo, etc.

77. De acuerdo a las entrevistas, la información de las actividades de monitoreo se está utilizando para apoyar la gestión de las áreas protegidas, especies y ecosistemas; por ejemplo, se trasplantaron nidos de iguana como resultado de la evidencia de un aumento en los niveles del mar. El proyecto publicó los 12 protocolos estandarizados, un informe de avance sobre los resultados del monitoreo de la biodiversidad, un multimedia con toda la documentación relacionada con el programa de monitoreo de la BD, y una publicación final sobre el estado de la biodiversidad marino costera en los Archipiélagos del Sur de Cuba basada en todos los resultados del monitoreo de la biodiversidad que se reunieron durante el periodo de ejecución del proyecto. La UMP es digna de elogio por la gestión del conocimiento llevada a cabo, con la consolidación de una gran cantidad de información en diferentes publicaciones para que sea la más accesible posible. Se imprimió un total de 1.000 copias de los protocolos, los cuales fueron distribuidos a los actores interesados relevantes, como las áreas protegidas, las instituciones, la Universidad de La Habana, los centros de investigación, jardines botánicos, Cuerpo de Guardabosques, la Guardiafrontera, el Servicio Forestal del Estado, y los institutos de formación pedagógica, entre otros. Un total de 13 especies cuentan con sus fichas de identificación que también se han desarrollado para apoyar el monitoreo en las áreas protegidas. El CNAP ha expresado su compromiso de seguir gestionando este sistema de monitoreo de la biodiversidad, que ahora forma parte del Plan Estratégico de la institución, y espera que se expanda al resto del país e incluirá especies y ecosistemas adicionales. Para apoyar la implementación de los protocolos de monitoreo del CNAP, más de 280 especialistas fueron capacitados en de los protocolos, las especies y los ecosistemas.

78. El proyecto proporcionó apoyo sustancial para aumentar la capacidad del personal de las AMP en una variedad de temas, tales como la planificación y la gestión de las áreas marinas protegidas, buceo, señalización marina, y la resolución de conflictos, entre otros. Se llevaron a cabo intercambios de información con EE.UU., México, Colombia y República Dominicana, en la planificación y gestión de AMP. Además, el proyecto apoyó el desarrollo de una serie de maestrías y doctorados.

79. Por último, el proyecto también apoyó la producción de material educativo y de información, equipando a Mundo Latino con un set de edición para televisión, cámaras de video subacuáticas y otros equipos para la producción de material audiovisual. Mundo Latino también participó en algunas de las expediciones científicas con el fin de filmar las AP y realizó exposiciones fotográficas. En total, se produjeron más de 30 materiales audiovisuales relacionados con las AMP y los resultados del proyecto con un número considerable de espectadores alcanzados a través del canal de televisión estatal y un canal de cable internacional. El proyecto proporcionó apoyo a los festivales anuales en las áreas marinas protegidas (materiales, etc.) y de actividades de educación ambiental con niños (a través de 'círculos de interés') y el apoyo de más de 20 publicaciones.

Resultado 3: Planes y alianzas de negocios con los sectores productivos incrementan los ingresos y la efectividad de costos en las AMP

80. El proyecto fortaleció las alianzas con sectores productivos como el turismo y la pesca, además ha mejorado la gestión financiera de las AP, aunque se requiere más trabajo para aumentar

los ingresos de las AMP y fortalecer los planes de negocios. En cuanto al sector del turismo, se desarrollaron productos de turismo sostenible para cuatro áreas protegidas y se revisó un producto turístico existente adicional. Tres de los cuatro nuevos productos de turismo sostenible se encuentran en proceso de implementación. El proyecto financió el desarrollo de una publicación sobre turismo sostenible en la región, que incluye directrices estratégicas para el turismo sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba, una guía para el diseño de productos de turismo sostenible, así como una metodología para monitorear el uso público de áreas marinas protegidas en Cuba, que ya está empezando a aplicarse (Salidas 3.1 y 3.2).

81. Como parte de la Salida 3.6, el proyecto apoyó programas de capacitación para los interesados de las AMP en el tema de turismo sostenible y las mejores prácticas. Con base en las entrevistas realizadas durante la evaluación final, esta formación, que fue dirigida por un consultor internacional especializado en turismo sostenible con la ayuda de un jubilado del CNAP, fue muy bien recibida. Un total de 120 guías de turismo de naturaleza recibió entrenamiento y más de 200 guías de turismo participaron en varias reuniones. Las agencias de viajes participaron en dos excursiones al área protegida de la Ciénaga de Zapata (en algunos casos por primera vez), como parte de la capacitación itinerante/ talleres sobre turismo sostenible. El Ministerio de Turismo expresó su satisfacción por esta formación. Miembros de la comunidad local también se beneficiaron de talleres sobre turismo sostenible. El fomento de la capacidad proporcionada por el proyecto contribuyó al aumento significativo de los lugareños que viven cerca de las áreas protegidas que están alquilando habitaciones a los turistas, lo cual está teniendo un impacto económico positivo en la economía local.

82. El proyecto logró la reactivación del Grupo Nacional de Turismo de Naturaleza y los grupos provinciales, que fueron legalmente aprobados por el Consejo de Ministros en diciembre de 2013. El Grupo Nacional se encarga de analizar el tema del turismo de naturaleza, la aprobación de nuevos productos turísticos sostenibles, tales como senderos turísticos, y la promoción de estos. El proyecto también llegó a acuerdos con operadores de turismo nacionales para que incorporen a las AMP en su trabajo. Para promover el turismo sostenible, el proyecto apoyó la producción de un documental sobre el principal operador de turismo sostenible del país, Ecotur, y otros documentales y clips cortos sobre áreas protegidas, especies, y ecosistemas de Cuba, a través de una asociación con el productor de televisión, Mundo Latino. Uno de los entrevistados comentó que "el proyecto permitió un acercamiento entre los sectores de conservación y turismo".

83. La Salida 3.5, que consistió en el desarrollo de mecanismos y acuerdos para la canalización de los ingresos del turismo para la gestión de las AP, resultó más difícil, por varias razones. En primer lugar, la decisión final sobre la canalización de los ingresos está en manos del Ministerio de Economía y Planificación, no del CNAP o incluso del CITMA. Por otra parte, en el clima político y económico de Cuba, el concepto de la sostenibilidad financiera del sistema nacional de áreas protegidas aún requiere una mayor promoción. Si bien el proyecto no logró el tipo de mecanismo financiero regional o nacional previsto originalmente, se proporcionó apoyo a varias áreas protegidas en las que los ingresos que están siendo recogidos de los turistas se reinvierten en las AP. Por ejemplo, en el Elemento Natural Destacado Sistema Espeleolacustre de Zapata, el proyecto apoyó las actividades de sensibilización y la identificación de la capacidad de carga de la zona. Desde 2013, esta área protegida ahora recibe pagos de turistas para el acceso a los sitios de buceo, lo que resulta en un ingreso anual de 19.326 CUC, excluyendo los beneficios para el sector turístico. El proyecto también apoyó varios estudios académicos en el tema de la disposición a pagar. Se suscitaron los temas de la sostenibilidad financiera de las AP, los servicios de los ecosistemas y la implementación de actividades productivas sostenibles cerca de las AP en el plano político y fueron llevados al nivel de la Asamblea General de Cuba para aumentar la conciencia entre los tomadores de decisiones. Los parlamentarios también visitaron varias áreas protegidas.

84. Para la Salida 3.7, programas de capacitación, manuales y procedimientos para el personal de las AMP en la planificación financiera /planes de negocios y de gestión financiera, el proyecto produjo una guía de planificación financiera para las AP, que incluye una "caja de herramientas" para estandarizar el cálculo de los gastos presupuestarios relacionados con planes de manejo y planes operativos, las estimaciones de ingresos, fuentes de financiación y la brecha de financiación para las áreas protegidas. Esta útil herramienta complementa la labor que está realizando el CNAP en la revisión de la metodología para elaborar planes de manejo de las AP mediante el fortalecimiento de los aspectos de planificación financiera. Se brindó capacitación a los administradores de las AP en el uso de este manual y el instrumento está empezando a ser utilizado. Además, la UMP reunió información financiera sobre las AP, que fue todo un reto, y completó la herramienta de seguimiento del PNUD (*tracking tool*) sobre la sostenibilidad financiera de las AP en el 2014. De esta manera, se pudo identificar el déficit de financiación del SNAP. Se hizo una propuesta al CITMA, la DMA y la Comisión Parlamentaria de las AP con respecto a los mecanismos financieros para el SNAP, según la cual una parte de los ingresos de las AP permanecía en las áreas, otra al SNAP para su redistribución entre las AP, y una tercera iba al presupuesto del gobierno. Esta propuesta también recomendó que se creará un fondo especial, pero esto no se consideró factible en el actual clima económico. En el momento de la evaluación final, se presentó una propuesta modificada que se consideró más práctica a los encargados de tomar decisiones como el Vicepresidente de Cuba y el CITMA y está en proceso de ser discutida. El proyecto también desarrolló un Plan Financiero Estratégico para las áreas marinas protegidas del proyecto, que fue incluido en la Estrategia Regional de los Archipiélagos del Sur. Por último, el proyecto elaboró una Estrategia para la Sostenibilidad Financiera del SNAP en su conjunto, que incluye el tema de los pagos por servicios ambientales.

85. A través del proyecto, se llevaron a cabo estudios de valoración económica preliminares para varias áreas protegidas. Se realizaron cinco estudios de caso a través de grupos de trabajo sobre el valor económico de los distintos bienes y servicios de los ecosistemas para cinco áreas marinas protegidas. También se ofreció capacitación a las comunidades sobre actividades productivas alternativas, servicios de los ecosistemas y el bienestar humano, entre otros temas. Esto llevó a la producción de un CD multimedia, así como una publicación detallada sobre los vínculos entre los servicios de los ecosistemas y el bienestar de las comunidades humanas, que ha sido difundido a los principales actores de la Junta Nacional de Áreas Protegidas, entre otros, y en conferencias nacionales e internacionales. Esta información es importante para un futuro proyecto planeado en el marco del FMAM 6 relacionado con la valoración económica, ya que proporciona la base para un análisis más detallado de los servicios de los ecosistemas y el desarrollo de mecanismos para asignar valores de mercado para que puedan constituir una fuente de ingresos para las AP. Como resultado, según la Salida 3.3 (información sobre las consecuencias económicas, como los costos y beneficios de la conservación, para orientar la planificación financiera y la formulación de políticas), el proyecto tomó algunas medidas para recopilar esta información, pero aún se necesitan más esfuerzos para poder guiar la planificación financiera y la formulación de políticas.

86. La Salida 3.8 está relacionada con los proyectos piloto/ demostraciones de generación de ingresos para las AP y la reducción de los impactos en las áreas protegidas a través de actividades productivas sostenibles (por ejemplo, turismo y pesca). El proyecto realizó talleres para que seis comunidades que viven cerca de las áreas protegidas pudieran levantar los problemas existentes e identificar alternativas económicas viables que podrían contribuir a mejorar su nivel de vida y reducir la presión sobre los recursos naturales de las AP. Sobre la base de este trabajo, se elaboró un documento sobre alternativas económicas, con algunos estudios preliminares sobre la apicultura y la recolección de cangrejo, entre otros. Este documento ha sido finalizado y se está distribuyendo.

La implementación de estas alternativas económicas fue limitada durante el tiempo de ejecución del proyecto debido a la tardía puesta en marcha de estas iniciativas y la disponibilidad presupuestaria limitada (más presupuesto fue asignado a otros elementos, como el apoyo a la pesca sostenible). El proyecto contribuyó a la elaboración y aprobación por parte del MINAL de un reglamento sobre la recolección de cangrejo en la Ciénaga de Zapata que incluyó el establecimiento de una cuota. Además, se compraron equipos y herramientas para que la comunidad de Los Hondones, que sufre de condiciones de suelos pobres, promueva la agricultura en pequeña escala con seis casas de cultivo (para autoconsumo y venta), complementados con talleres sobre temas ambientales. Demoras en las adquisiciones significaron que las casas de cultivo no estaban construidas en el momento de la evaluación final. La comunidad está en el proceso de búsqueda de una solución a una falla ocurrida recientemente en el micro-acueducto para que el proyecto de agricultura urbana piloto alcance los resultados previstos.

87. Como parte del trabajo de los proyectos piloto sobre actividades productivas alternativas, el proyecto apoyó la adquisición de equipo de pesca sostenible para ayudar a dos cooperativas de pescadores a adaptarse a los cambios recientes en la legislación con la eliminación de las redes de arrastre (conocidos como "chinchorros" en Cuba). Esto incluyó la compra de malla de plástico, anzuelos y otros equipos necesarios. Las principales inversiones fueron para ocho arrastreros en la Ciénaga de Zapata y dos en Batabanó. El proyecto también proporcionó capacitación para apoyar este cambio hacia una pesca más sostenible. La decisión de la UMP de llevar a cabo este trabajo con los pescadores de estas dos comunidades fue bien recibido. El proyecto también apoyó la formación relacionada con las pesquerías de langosta y camarones para promover la sostenibilidad.

88. En general, hubo algunos retrasos en la implementación del Resultado 3, incluyendo la implementación de los proyectos piloto y otras acciones, que puede ser debido a cambios de personal durante la ejecución del proyecto, menos experiencia dentro del CNAP en materias sociales y económicas, insuficiente detalle en el Documento de Proyecto para guiar las acciones, y la falta de experiencia en la realización de la valoración económica, la planificación financiera y la implementación de alternativas económicas sostenibles en las comunidades (porque no hay tradición cultural de iniciar negocios locales). No obstante, las experiencias fueron valiosas y novedosas y la información que se reunió para apoyar la planificación financiera reforzó una mayor cooperación y alianza con los sectores del turismo y de la pesca, la valoración económica de los bienes y servicios ecosistémicos y la implementación de alternativas económicas sostenibles con las comunidades. Sería útil capitalizar sobre estas experiencias en el futuro para desarrollar mecanismos financieros para la reinversión de los ingresos de las AP, cobrar por los bienes y servicios brindados por los ecosistemas y explorar temas como la disposición a pagar de los turistas nacionales e internacionales.

89. La línea de base en términos de la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas sólo se calculó en el otoño de 2014 en lugar de la etapa de diseño del proyecto o en el primer año de ejecución del mismo. La UMP indicó que era muy difícil obtener información financiera sobre las áreas protegidas individuales en el contexto cubano. Como resultado, no es posible hacer comentarios sobre el impacto final del proyecto en términos de la puntuación de la herramienta de seguimiento (tracking tool) en cuanto a la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas. Sin embargo, como se indica en la tabla que sigue, se ha producido un aumento de ingresos de las AP superior a la meta establecida.

Resultado 4: Monitoreo, aprendizaje, retroalimentación adaptativa y evaluación

90. El proyecto ha llevado a cabo actividades regulares de monitoreo y evaluación. Talleres anuales de lecciones aprendidas se llevaron a cabo para examinar los logros y planificar las próximas actividades. Se prepararon los informes de progreso anuales (PIR) los cuales informaron sobre los indicadores del proyecto, a pesar de que los datos de línea de base para algunos indicadores no estaban disponibles hasta 2013. Se prepararon los POAs de una manera altamente participativa tomando en cuenta los logros anteriores y las tareas pendientes. Se llevó a cabo una Evaluación de Medio Término (aunque más tarde de lo previsto), con calificaciones positivas. Como se describe en la sección de ejecución del proyecto, la UMP empleó manejo adaptativo cuando fue necesario para trabajar hacia el logro de los objetivos del proyecto.

Cuadro 5: Nivel de Logro del Objetivo y de los Resultados del Proyecto sobre la Base de los Indicadores del Proyecto

Descripción	Descripción del indicador	Nivel de la línea de base	Meta al Final del Proyecto	Nivel al 30 de junio de 2014 de acuerdo al PIR	Comentarios de la EF
Objetivo: conservación y utilización sostenible de la biodiversidad marina de importancia mundial a través de una red extendida, fortalecida e integrada de áreas marinas y costeras protegidas en la región de los Archipiélagos del Sur	Mantenimiento de la superficie de manglares	395 602 ha	395 602 ha	333 914 ha	Los mapas de los ecosistemas prioritarios fueron revisados durante el proyecto y la información fue verificada en terreno. Esto llevó a una nueva evaluación de la extensión de los manglares en 333 914 ha (datos de 2013). Dado que no se ejercieron nuevas presiones sobre los manglares, probablemente la aparente reducción de la superficie es atribuible a que la cifra de línea de base estaba inflada. De hecho, desde 2012 ha habido una moratoria del gobierno sobre la tala de manglares. Durante la evaluación final los entrevistados también señalaron que se utilizó cofinanciamiento para plantar árboles de mangle. El protocolo recomienda que el monitoreo de manglares se lleve a cabo cada dos años, de manera que se espera recopilar nuevos datos en 2015.
	Mantenimiento de la superficie de coral por sitio	Porcentaje en los sitios (ver datos abajo)	Porcentaje en los sitios (ver datos abajo)		
		Colorados 16 Guanahacabibes 20	Colorados 16 Guanahacabibes 20 San Felipe	Colorados 16 Guanahacabibes 24 San Felipe 17 Sur de la IJ 16	Las metas en términos de porcentaje de cobertura de coral se alcanzaron para cuatro de los sitios: Colorados, Guanahacabibes, al sur de Isla de la Juventud y Cazonos. Se superaban las metas en Guanahacabibes y Cazonos. En dos de los sitios, el porcentaje de cobertura de coral disminuyó ligeramente (Bahía de Cochinos y Jardines). Sin embargo, en San Felipe, Canarreos y Guacanayabo, hubo reducciones más pronunciadas. En Canarreos, se estima que esto se debe al impacto de varios huracanes que pasaron desde que se calcularon las cifras

		San Felipe 20 Sur de la IJ 16 Canarreos 16 Bahía de Cochinos 30 Cazones 24 Jardines 15 Guacanayabo 21	20 Sur de la IJ 16 Canarreos 16 Bahía de Cochinos 30 Cazones 24 Jardines 15 Guacanayabo 21	Canarreos 13.1 Bahía de Cochinos 29.2 Cazones 32.2 Jardines 14.4 Guacanayabo 9.7	de referencia en 2001, lo que llevó a un fuerte oleaje y aumento de la sedimentación. Se cree que la disminución de la cobertura de arrecifes de coral en esta zona y otros también refleja las tendencias mundiales y regionales vinculadas principalmente al cambio climático.
	Mantenimiento de la biomasa total de peces y carnívoros, por sitio (total / carnívoros)	Sitios g/m2	Sitios g/m2		
		Colorados 35/9 Guanahacabibes 40/8	Colorados 35/9 Guanahacabibes 40/8	Los resultados del último monitoreo están siendo procesados y serán reportados al final del proyecto. Los últimos datos de monitoreo son: Colorados 35/9	Sobre la base de datos de seguimiento de 2014, se cumplieron o superaron las metas en términos de biomasa total de peces / peces carnívoros medidos en g / m ² en ocho de los nueve sitios. Se estima que este resultado obedece a varios factores, entre ellos el establecimiento de las ZBREUP, las acciones conjuntas de vigilancia y la eliminación de la pesca de arrastre. La reducción de la biomasa total en Guacayabo puede responder al hecho de que esta fue la última zona en que se establecieron áreas protegidas y otras zonas de manejo, o a otros factores, como el cambio climático, que puede haber afectado a las poblaciones de peces ya que la línea de base se calculó en 2001.

		San Felipe 190/47	San Felipe 190/47	Guanahacabibes 148/123	
		Sur de la IJ 90/20	Sur de la IJ 90/20	San Felipe 202/176	
		Canarreos 77/18	Canarreos 77/18	Sur de la IJ 90/20	
		Bahía de Cochinos 63/16	Bahía de Cochinos 63/16	Canarreos 151/77	
		Cazones 75/23	Cazones 75/23	Bahía de Cochinos 62/55	
		Jardines 120/32	Jardines 120/32	Cazones 103/74	
		Guacanayabo 81/22	Guacanayabo 81/22	Jardines 132/41.9	
				Guacanayabo 74/11	
	Proporción de personas cuya actividad productiva se ve afectada por la modificación de la superficie de AP, que se ven plenamente compensadas con actividades alternativas.	Ninguna, ya que aún no se han impuesto restricciones adicionales al sector pesquero	100% de las personas afectadas están totalmente compensadas	100% de las personas afectadas se han compensado totalmente. Más de 1.000 personas se han beneficiado de la acción del proyecto Pesca: En respuesta al establecimiento de normas pesqueras de conservación, 12	La evaluación final confirmó un alto nivel de satisfacción entre los pescadores con el apoyo prestado por el proyecto para la compra de nuevas artes de pesca autorizadas en las comunidades de la Ciénaga de Zapata y Batabanó. Esto se ha replicado con la financiación de SOS Pesca, que permitió la compra de artes de pesca adicionales en la Ciénaga de Zapata. Todavía hay algunas cooperativas y barcos de pesca que no tienen todas las artes de pesca permitidos. La proporción exacta en relación con los pescadores que tienen nuevas artes de pesca no estaba disponible a los evaluadores, sin embargo, se cree que es una proporción importante. Por ejemplo, en la Ciénaga de Zapata ocho de los doce barcos que practican pesca de escama recibieron nuevas artes de pesca. En el momento de la evaluación final, el número de casas de alquiler en la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata para los turistas que visitan las áreas

			<p>barcos pesqueros han sido compensados con la adquisición de nuevas artes de pesca permitidos. Cada barco tiene una tripulación de 8 pescadores, y esta medida también beneficia a los trabajadores de la cooperativa de pescadores y sus familias.</p> <p>En relación con las iniciativas privadas de turismo, el número de viviendas privadas en alquiler ha aumentado en la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata, de 9 casas de alquiler a más de 90. Esta alternativa ha beneficiado a la población local del proyecto. Más de 30 familias (210 personas) se han visto favorecidas con la implementación de un proyecto piloto para la agricultura sostenible en la</p>	<p>protegidas había aumentado a más de 150 en comparación con nueve en 2010.</p> <p>En cuanto al proyecto de agricultura sostenible, hay que señalar que las familias aún no se han beneficiado del proyecto piloto, aunque está programado que haya 210 personas (30 familias) beneficiadas. Esto se debe a que las casas de cultivo aún no se han construido por los retrasos en la adquisición de los materiales. Además, ante un mal funcionamiento reciente del microacueducto, la población local deberá estar atenta para que se repare antes que se puedan regar los 10 casas de cultivo semiprotegidas.</p> <p>En términos del propio indicador, habría sido útil definir con mayor claridad cómo se medirá en la fase de diseño del proyecto.</p>
--	--	--	---	---

				Comunidad Los Hondones. Además este proyecto piloto ha mejorado la vida de los habitantes de la zona del proyecto, incluyendo un mejor acceso al agua potable.	
Resultado 1: Cobertura incrementada de ecosistemas prioritarios mediante áreas marinas protegidas (AMP), áreas protegidas terrestres asociadas y unidades de manejo en paisajes terrestres y marinos productivos	Proporciones de los ecosistemas prioritarios del área del proyecto, que están incluidos en áreas protegidas o unidades de gestión (que tienen declaración legal o hayan sido aprobadas por la Junta Nacional de Coordinación de las Áreas Protegidas, y cuentan con recursos humanos y logísticos)	Unidad de Gestión / % / ha Arrecifes de coral: AP /12,23 / 20 180 ZBRMIC / 0/0 ZBREUP / 15,33 / 25292 Praderas de pastos marinos:	Unidad de Gestión / % / ha Arrecifes de coral: AP / 20,13 / 33 213 ZBRMIC / 47.56 / 78464 ZBREUP 23.42% 38 643,4 Praderas de pastos marinos: AP /	Arrecifes de coral % ha AP 29.46% 98 365 ZBRMIC 64,2% 107 234 ZBREUP 23.42% 38 643.4 Los pastos marinos APS 32.26% 661 753 ZBRMIC 3.7% 712 104.03 ZBREUP 15.26% 313 071 Manglares APS 72.1% 258 210.68 ZBRMIC 72.89% 288 351 ZBREUP 10.36% 40 966 El proyecto está reportando 8 nuevas AP que han sido aprobadas por la CNAP y están incluidas en el Plan	Los porcentajes y las hectáreas reportados en la columna de 2014 se mantienen sin cambios. Se cumplieron y en la mayoría de los casos se superaron casi todos las metas en términos de porcentaje y el número de hectáreas de arrecifes de coral, praderas de pastos marinos y manglares que se incluyen dentro de las áreas protegidas u otras unidades de gestión. La única excepción es la meta del porcentaje de manglares en áreas protegidas. El proyecto contribuyó a la creación de 15 nuevas áreas marinas protegidas, por encima de las proyecciones iniciales, con los principales ecosistemas prioritarios incluidos. Debido a la reestructuración institucional, la organización encargada de las ZBRMIC ya no existe, lo que ha dado lugar a retrasos en la aprobación formal de nuevas ZBRMIC.

		<p>AP / 10,96 / 224 713</p> <p>ZBRMIC / 0/0</p> <p>ZBREUP / 13,78 / 282 583</p> <p>manglares:</p> <p>AP / 66,27 / 262 159</p> <p>ZBRMIC / 0/0</p> <p>ZBREUP / 10,36 / 40 996</p>	<p>19,49 / 399 643</p> <p>ZBRMIC / 35,66 / 731 402</p> <p>ZBREUP 15,26% 313 071</p> <p>manglares:</p> <p>AP / 74,40 / 294 309</p> <p>ZBRMIC / 73,35 / 291 751</p> <p>ZBREUP 10,36% 40.966</p>	<p>del SNAP. Si bien estas áreas todavía están esperando la aprobación legal por el Consejo de Ministros ya se gestionan bajo el principio de precaución.</p> <p>Del mismo modo, el área bajo 14 ZBRMIC está siendo considerada, ya que tienen equipos y planes de gestión y son funcionales, a pesar de que la aprobación final aún no ha sido emitida por el CITMA</p> <p>Por último, se está considerando el área bajo 25 ZBREUP. Esta área (960.589 ha) no se había medido/ reportado hasta este año.</p>	
	Cobertura de áreas protegidas (por categoría)	PA / ha	PA / ha	NP 785146 RE 53315 FIN 39723	Se superó la meta del 35% al finalizar el proyecto con un 38% de cobertura de las áreas protegidas.

	<p>que han sido aprobadas por ley o que han sido aprobadas por la Junta Nacional de Coordinación de Parques y con los reglamentos correspondientes</p>	<p>NP/784 695</p> <p>RE/42 235</p> <p>END/14 912</p>	<p>NP/784 695</p> <p>RE/114 967</p> <p>END/72 775</p>	<p>RF 293089 RFM 5249 APRM 1031550 Total 2 208 072 (38% del área total del proyecto) Debido a que se realizó el monitoreo de las especies y los ecosistemas durante la ejecución del proyecto y de que los resultados detallados estuvieron disponibles para el CNAP, hubo algunos casos de recategorización en el plan de tipos de AP. Por ejemplo, el área planeada de RF se incrementó y se redujeron las áreas END previstas.</p>	
--	--	--	---	---	--

		RF/105 176	RF/256 948		
		RFM/5 249	RFM/5 249		
		APRM/7 33 189	APRM/84 1 349		
		Total/1 685 455 (28.43% of total project area)	Total/2,07 5,984 (35% of total project area)		
	Proporción de la superficie de las áreas protegidas que se incluye en ZBRMIC	0 ha	1.415.630 hectáreas de áreas protegidas (68%) están incluidas	1.455.125,36 hectáreas de áreas protegidas (68,75%) están incluidas en ZBRMIC, de la superficie total. 23	La meta del 68% en ZBRMIC fue superada ligeramente al finalizar el proyecto. Cabe señalar que varias aún esperan la aprobación formal.

			en ZBRMIC, de la superficie total de las áreas protegidas en el proyecto (2.075.985 ha)	AMP en el área del proyecto se incluyen en 14 Zonas Bajo Régimen de Manejo Integrado Costero (ZBRMIC) con un cierto nivel de aprobación o aplicación. La inclusión de estas áreas en ZBRMIC ha ayudado a coordinar los esfuerzos de conservación con los sectores productivos, principalmente el turismo y la pesca.	
	La cobertura total de las unidades de gestión declaradas (AP, ZBREUP y ZBRMIC). fuera de las áreas protegidas, por categoría	ZBREUP : 710 603 ha (11,9% de la superficie e total del proyecto)	Durante la vida del proyecto, se crearán 4 nuevas ZBREUP y se extenderán 3 existentes	ZBREUP: 960.589 hectáreas (16,3% de la superficie total del proyecto) Para la declaración de las reservas pesqueras (ZBREUP) se llevaron a cabo varios talleres en cinco provincias del proyecto con el objetivo de armonizar los planes de pesca y los esfuerzos de conservación con el MINAL. Se	El proyecto avanzó significativamente con la declaración de dos nuevas ZBREUP y la extensión de otras dos. El objetivo de crear cuatro nuevas ZBREUP no se cumplió debido a la dificultad de obtener un consenso entre los distintos actores interesadas, incluyendo las comunidades y los sectores productivos, entre otros. Sin embargo, hay negociaciones en curso para establecer ZBREUP adicionales

				declararon dos ZBREUP nuevas, incluidas siete áreas protegidas, y se pusieron en funcionamiento las ZBREUP existentes. Otros dos se extendieron. Las AMP restantes están desarrollando sus proyectos de ZBREUP de acuerdo con los planes de zonificación y manejo de las áreas	
		ZBRMIC : 0HA (0% de la superficie e total del proyecto)	ZBRMIC: 2 788 740 hectáreas (47% del área total del proyecto)	ZBRMIC: 1 987 155 ha (33,55% de la superficie total del proyecto).	Actualmente un área grande está incluida en ZBRMIC, lo que representa un aumento significativo respecto de la línea de base. La meta del proyecto no se cumplió plenamente debido a las complejidades para obtener un consenso entre todos los actores involucrados.
Resultado 2: AMP ubicadas en el área del proyecto están sujetas a un manejo eficaz en el marco de un subsistema regional de áreas protegidas	Calificación del manejo eficaz de las AP, medido a través de la herramienta de seguimiento del manejo eficaz del PNUD (METT).	Puntuación METT Promedio de las AP en el área del Proyecto es 37,8	Al final del año 5, la puntuación media METT de AP en el área del Proyecto es 54,78	La puntuación media METT de AP en el área del Proyecto es de 69	El proyecto contribuyó con equipos, herramientas y formación sustancial, entre otros elementos, para mejorar la eficacia del manejo de las AP. Además, se elaboraron o actualizaron 23 planes de manejo de áreas marinas protegidas. Al final del proyecto, la puntuación media METT había aumentado en el área del proyecto a 69, superando significativamente la meta del proyecto de 54,78. También vale la pena mencionar que la metodología para evaluar la eficacia del manejo de las AP fue revisada por el proyecto por primera vez en 10 años, y se realizaron varios cambios para mejorar la utilidad de la herramienta, por ejemplo, asegurando suficiente atención en los elementos socioeconómicos y reduciendo la superposición entre los indicadores.

	Adecuación de los marcos jurídico, político e institucional para el subsistema de AMPs cubierto por el proyecto, medido de acuerdo con el Cuadro de puntuación de Desarrollo de Capacidades del PNUD para los sistemas de AP	Valoración Total del Desarrollo de Capacidades de 59	Valoración total del Desarrollo de Capacidades de 88	Valoración total del Desarrollo de Capacidades de 82	Hubo un importante refuerzo del marco jurídico, normativo e institucional para las AMP con un aumento de 59 a 82, aunque la cifra final estuvo algo por debajo de la meta de 88.
	Cobertura de áreas protegidas cuyos planes de gestión se refieren al subsistema regional de AP y ofrecen sinergias con otras unidades de gestión (ZBREUP y ZBRMIC)	0 ha (0% de la superficie total de AP en el subsistema)	Para el final del año 5, al menos 1.415.630 de hectáreas de áreas protegidas (68% de la superficie total del PA en el subsistema)	1498697 hectáreas de áreas protegidas (71% del patrimonio total del PA en el subsistema) tienen planes de manejo que hacen referencia al subsistema regional PA y prevén sinergias con otras unidades de gestión (ZBREUP y	El proyecto proporcionó apoyo y financiamiento para el desarrollo y actualización de 23 planes de gestión de las AP. Todos se refieren al subsistema regional PA y prevén sinergias con otras unidades de gestión. La meta de este indicador se ha superado (el 71% del patrimonio total de PA con planes de gestión comparadas con la meta del 68%).

) tienen planes de manejo que hacen referencia al subsistema regional PA y prevén sinergias con otras unidades de gestión (ZBREUP y ZBRMIC)	ZBRMIC)	
Resultado 3: Planes y alianzas de negocios con los sectores productivos incrementan los ingresos y la efectividad de costos en las AMP	El ingreso total anual de una muestra representativa de 12 áreas protegidas	MN 6.845.283 (pesos no convertibles) y 103.170 CUC (pesos convertibles), sujeto a confirmación al inicio del proyecto	MN 10 millones (de pesos no convertibles) y CUC 180.000 (pesos convertibles)	MN 10.946.518 (pesos no convertibles) y 399.700 CUC (pesos convertibles)	Las metas se superaron en términos de ingresos de las 12 áreas protegidas. Cabe señalar que no todos los ingresos se reinvierten directamente en las áreas protegidas, algunos se canalizan a través del presupuesto general del Estado.
Resultado 4: Monitoreo, aprendizaje, retroalimentación adaptativa y evaluación	Número de planes de trabajo y presupuestos anuales y PIR que tengan debidamente en	0	5 POA 5 PIRs	5 POA 4 PIR	La evaluación final puede confirmar que los Planes Operativos Anuales y PIRs se desarrollaron con amplia participación de los interesados a través de talleres de lecciones aprendidas y otros foros y tomaron en consideración los resultados del monitoreo y la evaluación. Se desarrollaron cuatro PIR (2011, 2012, 2013, 2014).

	cuenta los resultados del monitoreo y la evaluación				
	El número de documentos sobre las lecciones aprendidas elaborados y distribuidos dentro del sistema del FMAM	0	2 para finales del año 3	4 para finales del año 5	El proyecto ha empleado un excelente enfoque para la gestión del conocimiento, con la realización de talleres anuales sobre las lecciones aprendidas (2010, 2011, 2012, 2013, 2014), cuyas minutas fueron distribuidas a los actores relevantes del país. El taller final sobre las lecciones aprendidas se llevó a cabo la semana del 2 de febrero de 2014, una semana después de la misión de evaluación final, y el acta correspondiente aún no está disponible para los evaluadores. Se realizaron intercambios de experiencias a lo largo del proyecto para diseminar documentos y lecciones aprendidas, como por ejemplo a través del Congreso sobre Áreas Protegidas en el marco de la Convención sobre Medio Ambiente.

3.5. Eficiencia

91. Se estima que durante el proyecto se han utilizado los recursos de forma eficiente para lograr los resultados esperados, gracias a una serie de factores. En primer lugar, el proyecto movilizó a un gran número de expertos y actores de diversas instituciones en apoyo de las actividades, tales como la gestión de las AMP, el monitoreo de la biodiversidad, la vigilancia y la educación ambiental. La gran participación de estos y las alianzas forjadas aumentaron considerablemente el impacto que alcanzó el proyecto con la cantidad de recursos disponibles. En segundo lugar, el proyecto contó con un aporte sustancial en concepto de cofinanciamiento (23,936,257), que superó con creces el monto previsto originalmente en el documento de proyecto. En tercer lugar, el trabajo se llevó a cabo en colaboración con otros proyectos del PNUD / FMAM para aprovechar al máximo las sinergias y reducir costos. Por ejemplo, se organizaron visitas y actividades conjuntas con el proyecto PNUD/ FMAM sobre especies exóticas invasoras⁵, con el propósito de monitorear la biodiversidad y la promoción de los medios de vida locales (venta de especies exóticas invasoras obtenidas en las AP). Asimismo, se realizaron actividades con otros donantes, como SOS Pesca, tales como el monitoreo de los ecosistemas y la promoción de la pesca sostenible.

3.6. Apropiación y pertinencia para el país ejecutor

92. El país demostró un alto nivel de apropiación y el proyecto se consideró muy relevante para el país. El diseño del proyecto se alineó plenamente con las políticas del país y contribuyó a su aplicación, incluido el Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Protegidas para el período 2008-2013. Una vez iniciada la ejecución del proyecto, los resultados contribuyeron significativamente al contenido del Plan Estratégico del SNAP para 2014-2020, con la inclusión por primera vez de un Programa de Monitoreo de la Biodiversidad, así como programas de turismo sostenible, pesca sostenible y cambio climático.

93. Durante la ejecución del proyecto, se aprobaron 15 nuevas áreas marinas protegidas, así como tres nuevas Zonas Bajo Régimen de Manejo Integrado Costero (ZBRMIC) y dos nuevas Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección (ZBREUP). Gracias a la implementación del proyecto se aprobaron además los lineamientos estratégicos para el turismo sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, una estrategia de comunicación para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas y 12 protocolos de monitoreo de la biodiversidad, entre otras políticas nuevas.

94. El alto nivel de apropiación del país quedó reflejado en la significativa participación de los actores a nivel nacional y provincial en las actividades del proyecto, como en el monitoreo de la biodiversidad, la vigilancia conjunta y el fortalecimiento de la gestión de las AP. Para cada una de las 10 provincias que participaban en el proyecto se nombró a un funcionario del CITMA para desempeñarse como coordinador provincial del proyecto. Los actores participaron en gran número en los talleres anuales de lecciones aprendidas y en los numerosos eventos de capacitación organizados por el proyecto. Las principales instituciones también estuvieron representadas en las juntas nacionales y provinciales de áreas protegidas, que se reunieron regularmente durante la etapa

⁵ Proyecto “Prevención, control y gestión de especies exóticas en ecosistemas vulnerables en Cuba”.

de ejecución y discutieron el proyecto Archipiélagos del Sur. Cabe señalar también que hubo cofinanciamiento significativo para el proyecto, principalmente por concepto de sueldos del personal.

95. En general, la voluntad política para apoyar la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales queda demostrada por la reciente decisión del gobierno de eliminar el uso de redes de arrastre (chinchorros) en el país y la moratoria nacional sobre la tala de manglares. El gobierno también ha señalado su compromiso de seguir promoviendo el turismo sostenible.

96. Un ámbito en que el gobierno todavía requiere fortalecer su apoyo al más alto nivel es en la búsqueda de mecanismos para aumentar la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

3.7. Transversalización de las prioridades del PNUD

97. El proyecto tomó medidas para incorporar varias prioridades del PNUD, incluida la reducción de la pobreza, la incorporación de la perspectiva de género, la reducción de los desastres y la cooperación Sur-Sur. También se ajustó a las prioridades del Programa de País del PNUD establecidas en distintos documentos estratégicos.

Reducción de la pobreza

98. Las actividades del proyecto se concentraron en el turismo y la pesca, dada la importancia que estos sectores productivos revisten como medios de vida de los habitantes de la zona del proyecto. De acuerdo con el PIR 2014, las actividades del proyecto relacionadas con el turismo y la pesca sostenibles beneficiaron a más de 1.000 personas. En cuanto al turismo sostenible, el proyecto dio capacitación y apoyo y contribuyó a aumentar el número de miembros de la comunidad que alquilan habitaciones a los turistas que visitan las áreas protegidas ("casas de renta"). Por ejemplo, entre 2010 y 2014, el número de casas de alquiler en los alrededores de la Ciénaga de Zapata aumentó de 9 a más de 150, y esto representa en la actualidad la principal fuente de ingresos para la comunidad. Como ya se mencionó, el proyecto adquirió artes de pesca permitidas para facilitar la eliminación de las redes de arrastre destinadas a dos cooperativas de pescadores en las comunidades de Ciénaga y Batabanó. Hasta el momento no ha habido un incremento de las capturas ni por ende de los ingresos (aunque ha aumentado el tamaño de los peces capturados y por lo tanto hay un mayor ingreso por unidad, debido a la pesca más selectiva); sin embargo, es indudable que estas medidas contribuirán a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las pesquerías.

99. Aún no es posible determinar el impacto que el proyecto piloto de agricultura urbana realizado en la comunidad de Los Hondones ha tenido en los ingresos locales y en la seguridad alimentaria, dado que las casas de cultivo todavía no se habían construido cuando se realizó la Evaluación Final.

Género

100. En el marco del proyecto se realizó una evaluación socioeconómica en cinco comunidades de la provincia, en que se examinaron indicadores tales como la estructura de la población por sexo, salud (indicadores del programa materno-infantil), educación (nivel de educación por sexo) y economía y servicios (empleo femenino por sectores). En general, se observó un escaso nivel de empleo femenino en el sector formal. Con el proyecto, hombres y mujeres de la comunidad debatieron cuáles eran las mejores alternativas económicas sostenibles. Debido a la promoción del turismo sostenible y al consiguiente aumento de las casas de renta, las mujeres se vieron beneficiadas en números significativos tanto de forma directa, al ocuparse personalmente de la administración del negocio, como indirecta, al prestar servicios afines, tales como la cocina y la limpieza. En términos del apoyo del proyecto a la pesca sostenible, la mayoría de los pescadores que recibieron las artes de pesca permitidas eran hombres, aunque evidentemente la sostenibilidad a largo plazo de las pesquerías beneficia a toda la familia. Al momento de la evaluación del proyecto piloto de agricultura urbana aún no estaba funcionando plenamente, por lo que no es posible determinar los beneficios que tendrá para mujeres y hombres, aunque se espera que el aumento de la seguridad alimentaria gracias al incremento de la producción de hortalizas tenga impactos favorables.

101. Las mujeres estuvieron bien representadas en la Unidad de Manejo del Proyecto y la coordinación provincial del proyecto. Por ejemplo, los tres miembros de la UMP en CNAP encargados de los tres primeros resultados fueron todas mujeres.

La gestión de riesgo de desastres y el cambio climático

102. En el diseño del proyecto no se incluyó ningún producto específicamente orientado al cambio climático y tal vez podría haber habido una mayor coordinación con el programa de cambio climático del CNAP, aunque se produjo algún tipo de interacción entre el proyecto y este programa. Uno de los indicadores del proyecto a nivel de objetivos estaba relacionado con el mantenimiento o ampliación de la cobertura de los manglares en la zona del proyecto, dada la importante función que este ecosistema cumple en la reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático. Al actualizar los mapas de los ecosistemas prioritarios (utilizando datos satelitales y comprobación sobre el terreno), durante la ejecución del proyecto se recalculó la línea de base de los manglares y se encontró que la superficie era menor que la que indicaba originalmente el Documento de Proyecto. En consecuencia, se estima que el objetivo original no se alcanzó debido a que la línea de base estaba sobredimensionada. Sin embargo, durante la ejecución del proyecto se informó que no se experimentaron nuevas amenazas a los manglares en la zona. De hecho, el gobierno estableció una moratoria sobre la tala de manglares en 2010. Además, se utilizó cofinanciamiento del proyecto para comprar material e impartir capacitación para la plantación de mangle en los sectores donde se estimó necesario.

103. Cabe señalar que se aplicaron protocolos para el monitoreo de especies y ecosistemas claves que tuvieron en cuenta el cambio climático cuando correspondía. Por ejemplo, el protocolo de monitoreo de arrecifes de coral incluye mediciones de blanqueamiento, que se atribuye al cambio climático, y el protocolo de monitoreo de tortugas marinas evalúa los impactos del aumento del nivel del mar en la anidación. Se establecieron áreas de monitoreo para los manglares y otros ecosistemas claves. Además del desarrollo de los protocolos propiamente tal, el proyecto brindó apoyo para su aplicación mediante el financiamiento de equipos, barcos y capacitación del

personal. El seguimiento de especies y ecosistemas durante los tres años de ejecución del proyecto servirá para reunir información útil sobre su evolución en el tiempo, que servirá para alimentar el programa de cambio climático del CNAP.

104. El proyecto, junto con otros proyectos e insumos, contribuyó a que se incluyera un programa sobre cambio climático en el Plan Estratégico para el período 2014-2020 del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, lo que no había ocurrido con el Plan anterior. Esto obedece al hecho de que se espera que tenga un impacto significativo en los ecosistemas costeros y marinos y las especies asociadas.

Cooperación Sur-Sur

105. En los cinco años de ejecución del proyecto la cooperación Sur-Sur ha sido sustancial y regular. Por ejemplo, en 2010, se realizó en Florida un taller trinacional con participantes de Cuba, Estados Unidos y México sobre gestión eficiente, turismo en las áreas marinas protegidas y manejo integrado de zonas costeras. Ese mismo año, se llevó a cabo el cuarto taller regional con especialistas mexicanos sobre sus experiencias en planificación, gestión, seguimiento y uso público de las áreas marinas protegidas. En 2011, se organizó una actividad de intercambio sobre sostenibilidad financiera con áreas protegidas de México, con la participación de miembros del Parlamento cubano, el gobierno local y el CNAP. Otro intercambio se llevó a cabo en México entre especialistas de áreas protegidas e instituciones científicas de Cuba y México en relación con los protocolos de monitoreo de los ecosistemas y especies prioritarias identificadas en la región del proyecto. Expertos mexicanos también brindaron apoyo y capacitación al personal en la instalación de boyas en las zonas de buceo del proyecto para fondear las embarcaciones y delimitar las áreas marinas protegidas.

106. También hubo intercambio de experiencias con áreas protegidas de Costa Rica en temas relacionados con el ecoturismo, el uso público y la participación de la comunidad, con la asistencia de especialistas del CNAP y la filial holandesa del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). En 2012, se llevó a cabo una visita a la República Dominicana para aprender de su trabajo de promoción de la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas y el comanejo con las comunidades locales. En 2013, se celebró en La Habana el Octavo Congreso sobre Áreas Protegidas, un evento internacional en el marco de la Novena Convención Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en el que el proyecto compartió sus logros.

Coherencia con el Programa de País del PNUD

107. El proyecto se ajusta a las prioridades acordadas en el Documento de Programa País del PNUD y los Planes de Acción del Programa de País (CPAP), tanto para el período 2008-2012 (que se amplió para incluir a 2013) y el período 2014-2018. Una de las principales áreas temáticas del CPD 2008-2012 es Medio Ambiente y Energía para el Desarrollo Sostenible. Uno de los resultados esperados es la promoción de estrategias para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en ecosistemas protegidos y sectores productivos. El CPD 2014-2018 incluye como uno de los temas clave la sostenibilidad ambiental y la gestión de riesgo de desastres. Durante este período, el PNUD apoyará la incorporación de las consideraciones ambientales y promoverá el desarrollo económico para la reducción de riesgos, así como la gestión integrada de los ecosistemas para aumentar la resistencia a los impactos del cambio climático, en el marco de la estrategia ambiental nacional.

3.8. Sostenibilidad

Sostenibilidad del marco institucional y de gobernanza (probable)

108. No se observaron riesgos sustanciales en términos de los marcos legales, las políticas, los sistemas de rendición de cuentas y las estructuras y procesos de gobernanza vigentes que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los logros del proyecto. Muchos de los ámbitos de intervención del proyecto se han incorporado en el Plan Estratégico del SNAP para 2014-2020, incluido el monitoreo de la biodiversidad, el turismo sostenible y la pesca, el riesgo y la adaptación al cambio climático, por nombrar algunos. Un total de 40 áreas protegidas en los Archipiélagos del Sur se han incluido en el Plan. Además, el proyecto desarrolló instrumentos, como los protocolos de monitoreo de la biodiversidad, una metodología revisada para medir la efectividad de manejo de las AP y directrices para el turismo sostenible, que contribuirán a la sostenibilidad de los impactos del proyecto.

109. La mayoría de las áreas marinas protegidas que fueron el foco del proyecto están legalmente aprobadas y tienen planes de manejo en funcionamiento para llevar a cabo una gestión eficaz. Algunas de las Zonas Bajo Régimen Especial de Manejo Integrado Costero y Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección propuestas aún no han sido formalmente aprobadas por el Consejo de Ministros, aunque ya se están tomando algunas medidas para implementar los programas correspondientes. En el caso de las ZBRMIC, esto se debe a la reestructuración institucional dado que la institución encargada (CIGEA) fue desmantelada. En el proceso de aprobación aún habrá que aclarar qué institución será la encargada de esta tarea (Ministerio de Medio Ambiente o gobiernos locales).

110. El proyecto llevó a cabo diversas actividades de capacitación que contribuyeron a aumentar la capacidad de gestión de las áreas marino-costeras y ayudarán a la continuidad de las acciones del proyecto. Para muchos de los actores entrevistados, este fue uno de los mayores impactos que tuvo el proyecto. Esta capacitación tuvo repercusiones interesantes en cuanto al impacto sostenible. Por ejemplo, los coordinadores científicos del Sistema de Monitoreo de Biodiversidad en muchos casos son profesores universitarios e indicaron durante la misión de evaluación final que la información actualizada recopilada en las actividades de monitoreo se estaba divulgando entre sus alumnos nacionales e internacionales, un valor añadido inesperado. Para complementar la capacitación impartida por el proyecto se desarrollaron nuevas metodologías y materiales como los protocolos de monitoreo de la biodiversidad y se compraron equipos y suministros que tanto se necesitaban.

111. La rotación de personal es una realidad en las diferentes áreas protegidas, dadas las difíciles condiciones de trabajo, y por lo tanto será importante continuar con los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en el futuro. Instituciones como el CNAP y CGB realizan entrenamientos como parte de sus actividades regulares y deben incorporar los aspectos introducidos por el proyecto. También hay que señalar la escasez de personal en algunas de las áreas protegidas para llevar a cabo un gran número de actividades sobre todo en grandes áreas, desde el monitoreo y la investigación científica hasta la planificación, manejo y vigilancia en las áreas protegidas. Una de las respuestas para abordar esto, ha sido capacitar guías y guardabosques en el monitoreo para que puedan brindar apoyo, pero, no obstante, sigue siendo un problema. Otra estrategia que se ha reforzado con éxito a través del proyecto son expediciones conjuntas de vigilancia interinstitucionales (por ejemplo, con el Cuerpo de Guardabosques y Guardafrontera).

Sostenibilidad sociopolítica (probable)

112. Las entrevistas realizadas por la misión de evaluación y visitas a diferentes áreas demostraron un fuerte apoyo institucional a nivel nacional y provincial para sostener los resultados del proyecto y seguir llevando a cabo una gestión eficaz de las áreas protegidas, las actividades de monitoreo de la biodiversidad y similares. El proyecto convocó la participación de 30 instituciones de todo el país y la apropiación del proyecto por parte del gobierno fue evidente durante la evaluación final. Además, la voluntad política en apoyo de la conservación de los recursos naturales del país y los ecosistemas clave quedó de manifiesto en varias decisiones recientes del gobierno, sobre todo, la moratoria sobre la deforestación de los bosques de manglares y la eliminación de la pesca de arrastre. El trabajo de educación ambiental y el llamado a participar a las comunidades llevado a cabo por el proyecto contribuyó a aumentar la concientización de la importancia de las especies y ecosistemas clave y de las áreas protegidas, y parece haber apoyo local para la continuidad de las acciones en pro de fortalecer el sistema de áreas protegidas. Incluso los pescadores que fueron afectados por la prohibición de la pesca de arrastre comprenden mejor los beneficios a mediano y largo plazo de usar técnicas de pesca más sostenibles y los pescadores entrevistados manifestaron su compromiso de seguir haciéndolo ahora que el proyecto ha concluido. El proyecto aumentó el nivel de participación y el interés de los miembros de la comunidad para implementar alternativas productivas sostenibles. Este trabajo debe seguir avanzando, sobre todo teniendo en cuenta que Cuba tiene experiencia limitada en llevar a cabo este tipo de actividades. Con todo, no se advirtieron riesgos sociopolíticos importantes para la sostenibilidad.

Sostenibilidad financiera (Moderadamente probable)

113. Debido a las limitaciones financieras es probable que algunas de las actividades realizadas en el marco del proyecto reduzcan en cierta medida su frecuencia. En particular, esto puede ocurrir en las áreas marinas protegidas, cuyos costos de monitoreo y vigilancia son más altos que en las áreas terrestres (costeras) debido a los mayores costos de combustible. Con el embargo económico a Cuba y una producción nacional limitada de bienes, la compra de equipos y suministros en el futuro seguirá siendo difícil. Por cierto, el proyecto no pudo satisfacer todas las necesidades; por ejemplo, algunas áreas protegidas no cuentan con el equipo adecuado para erradicar el pez león, otras carecen de botes apropiados para navegar en aguas profundas. Asimismo, en algunos casos, los equipos que el Estado compra no son de la misma calidad que los que se compraron con fondos del proyecto. Un ejemplo son los anzuelos para los pescadores que recibieron apoyo para adoptar tecnologías más sostenibles; los pescadores comentaron que los que está comprando la empresa estatal no duran tanto como los que se recibieron con fondos del proyecto.

114. Aún no existe un mecanismo estandarizado que permita reinvertir en las áreas protegidas los ingresos recaudados; de hecho, actualmente lo que se obtiene por este concepto termina en las arcas fiscales. Por tanto, es evidente que hay que velar por que los recursos financieros estén disponibles para sufragar el combustible y demás costos relativos a la gestión y el monitoreo de las AP y para el mantenimiento de los equipos adquiridos con el proyecto, como los barcos. Esto es particularmente importante dado que, debido a los cambios que se están introduciendo en la política económica del país y en la relación con los Estados Unidos, puede aumentar la presión sobre el medio ambiente.

115. Por otra parte, cabe señalar que hay discusiones de alto nivel producto del proyecto relacionadas con la sostenibilidad financiera del sistema de AP. Además, el Estado financia la gestión de las áreas protegidas a través del FONADEF y de acuerdo con los presupuestos que figuran en sus planes operativos anuales; sin embargo, los fondos no alcanzan para cubrir todas las

necesidades en cuanto a personal, combustible y otros costos. Se han generado nuevas iniciativas que permitirán continuar con varias de las acciones que venía desarrollando el proyecto (por ejemplo, en Pinar del Río), sobre temas como el monitoreo de especies y ecosistemas, la adaptación al cambio climático y otros. Además, actualmente existen precedentes de áreas protegidas cuyos ingresos obtenidos por concepto de cobro a los turistas están siendo reinvertidos en el sistema. También cabe señalar que el gobierno, mediante fondos para proyectos de desarrollo local, puede contribuir a la continuidad de las iniciativas comunitarias relacionadas con alternativas económicas sostenibles. Finalmente, se planea realizar trabajo adicional sobre el tema de la valoración de los bienes y servicios ecosistémicos a través de un proyecto GEF-6 en Cuba.

116. En el caso del Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad, se diseñaron protocolos cuya implementación utiliza métodos simples y relativamente económicos. Aun así, el Sistema de Monitoreo en general requiere un financiamiento considerable (los costos de combustible, logística, etc.). Hay indicios de que podría haber una cantidad importante de fondos destinados al monitoreo para los próximos cuatro años. Además, algunos programas de monitoreo ya existían antes del proyecto, como el programa de monitoreo de tortugas, que viene realizándose hace bastante tiempo y por lo tanto mantienen su dinámica. La UMP celebró una reunión con todos los coordinadores del sistema de monitoreo de biodiversidad para discutir la urgente necesidad de continuar con las acciones encaminadas a garantizar la sostenibilidad del sistema y se llegó a un amplio compromiso en este sentido, además, se manifestó interés en continuar la búsqueda de financiamiento para las actividades de monitoreo.

117. En cuanto a la cobertura de los medios de comunicación que se logró a través de la asociación con Mundo Latino, los programas de televisión y clips que fueron desarrollados continuarán siendo transmitidos por la televisión pública sin necesidad de fondos adicionales y también hay planes para difundir los programas en otros formatos en comunidades que no tienen acceso a estos canales.

Sostenibilidad ambiental (probable)

118. La región de los Archipiélagos del Sur de Cuba es muy vulnerable a las tormentas extremas, cuya frecuencia se prevé que aumentará como consecuencia del cambio climático. Este tipo de eventos, junto con otros cambios, como el aumento del nivel del mar, podrían plantear crecientes amenazas a las especies y ecosistemas clave, como las tortugas marinas, iguanas, arrecifes de coral y manglares. Estos riesgos son reales. Sin embargo, como se reconoce en el proyecto, con una mayor protección y monitoreo de los ecosistemas y de las especies y una mayor coordinación con otros sectores se podría ayudar a enfrentar de mejor manera algunos de estos riesgos.

3.9. Beneficios e impactos ambientales a escala mundial

119. Las acciones del proyecto han contribuido a la protección de los arrecifes de coral, los manglares y la biomasa de peces/ peces carnívoros, así como otros ecosistemas y especies clave en la región de los Archipiélagos del Sur al establecer un mayor número de áreas marinas protegidas, ZBRMIC y ZBREUP y brindar apoyo sustancial para fortalecer la capacidad institucional de manejar y vigilar dichas áreas. La experiencia en otras áreas como la ZBREUP de Jardines de la Reina muestra que tales medidas contribuyen a aumentar significativamente las cifras de población

de especies, pero que se necesita tiempo. Es probable que también ayude la mayor vigilancia conjunta, la cooperación interinstitucional y el apoyo a las comunidades locales para que participen en las actividades productivas sostenibles (como la pesca sostenible). Varias acciones del proyecto se complementan con cambios fundamentales en las políticas gubernamentales en favor de la conservación, sobre todo, la eliminación de las redes de arrastre y la moratoria sobre la deforestación de manglares.

120. Es difícil medir los beneficios ambientales a nivel mundial por el impacto específico de este proyecto de cinco años, por diversas razones. En primer lugar, muchos de los datos de referencia se obtuvieron en 2001 (en particular en cuanto a la cobertura de los arrecifes de coral y la biomasa total de peces/ peces carnívoros) de modo que cualquier cambio en los valores al finalizar el proyecto, ya sea positivo o negativo, no puede atribuirse solo al proyecto. Por otra parte, en cuanto a la extensión de los manglares, la línea de base se volvió a calcular durante el proyecto. Dada la baja tasa de crecimiento de los manglares, es difícil detectar cambios a lo largo de este período relativamente corto. Por último, pueden haber influido otros factores ajenos al proyecto e incluso al país, por ejemplo el efecto de fenómenos climáticos extremos, como huracanes y el cambio climático en general, que están afectando a los arrecifes de coral y otros ecosistemas y especies prioritarios.

121. Los datos disponibles sobre los indicadores ambientales de impacto a nivel de objetivo son mixtos y se observan mejoras y cambios negativos, que dependen en muchos casos de factores propios del lugar. Por ejemplo, la cobertura de arrecifes de coral se mantuvo en algunas áreas, pero disminuyó en otras. No se puede llegar a conclusiones definitivas respecto de los cambios en el área de manglares durante el período de ejecución del proyecto debido a la reciente modificación de la línea de base, pero el cofinanciamiento a la plantación de manglares en áreas clave sugiere una contribución positiva. En cuanto a la biomasa total de peces/ carnívoros, los datos indican un mantenimiento o aumento de esta biomasa en todas menos una de las ocho áreas monitoreadas, lo que sugiere que el establecimiento de las ZBREUP, ZBRMIC y la zonificación asociada, la capacitación para los pescadores y el apoyo a artes de pesca alternativos y similares, han tenido un impacto positivo sobre las poblaciones de peces/ peces carnívoros. Esto puede atribuirse a la protección de las áreas clave de desove de peces. Algunos pescadores entrevistados durante la misión que recibieron artes de pesca más sostenibles indicaron que había más pargo este año que el año pasado, sin embargo, igualmente habrá que reunir datos duros sobre el impacto de la eliminación de las redes de arrastre y el uso de técnicas más sostenibles.

122. Los datos relacionados con los porcentajes de ecosistemas claves que están incluidos en áreas marinas protegidas, ZBRMIC y ZBREUP demuestran que éstos han aumentado en casi todos los casos al cierre del proyecto. También es importante mencionar que la aplicación de la herramienta de seguimiento del FMAM indica que la efectividad de la gestión de las áreas marinas protegidas en el área del proyecto se incrementó sustancialmente durante el proyecto.

123. Véase un examen de cómo se abordó el tema del cambio climático en el proyecto en la sección sobre la transversalización de las prioridades del PNUD, cambio climático.

3.10. Conclusiones

124. El buen desempeño de este proyecto obedeció en gran medida a la eficiencia y capacidad de la agencia de ejecución con mucha experiencia en la implementación exitosa de proyectos del FMAM. La Unidad de Manejo del Proyecto demostró mucha dedicación y alineamiento con las prioridades institucionales del CNAP, y fue capaz de lograr una gran cantidad de productos, altos niveles de ejecución presupuestaria y una alta convocatoria entre los actores involucrados.

125. El proyecto Archipiélagos del Sur ha tenido un impacto significativo en términos de aumentar la cobertura de áreas marinas protegidas en los ecosistemas clave y fortalecer su gestión. Como se destaca en la descripción de los resultados, gracias al proyecto se crearon 15 nuevas áreas protegidas marinas y se desarrollaron propuestas de nuevas Zonas Bajo Régimen Especial de Manejo Costero Integrado y Zonas Bajo Régimen Especial de Uso y Protección (la aprobación formal de varias de estas áreas aún está pendiente).

126. La caracterización de las áreas protegidas y el monitoreo de la biodiversidad arrojó datos importantes de línea de base, y en algunos casos llevó a la identificación de áreas nuevas que se deben incorporar en el sistema nacional de áreas protegidas. Los estudios de monitoreo de especies y ecosistemas clave también contribuyeron con una gran cantidad de nuevos conocimientos científicos. El proyecto dedicó un tiempo considerable al desarrollo de protocolos estandarizados de monitoreo de la biodiversidad para diferentes especies y ecosistemas, contribución que se logró gracias al esfuerzo coordinado del CNAP en los planos nacional y provincial, así como con centros de investigación y universidades. Se realizaron actividades de vigilancia conjunta interinstitucional durante el período de ejecución del proyecto, práctica que aumentó la eficiencia y debe continuar. Otro resultado fundamental del proyecto fue la extensa creación de capacidad en una amplia gama de temas, tales como la planificación y gestión de AMP, buceo, delimitación de áreas marinas protegidas y resolución de conflictos. También cabe destacar la importancia que tuvo el apoyo del proyecto en la adquisición de materiales y transporte (tanto marinos como terrestres), dado que ahora las provincias han aumentado significativamente su capacidad para gestionar áreas marinas protegidas, con medios de transporte, equipos y sistemas de comunicación mejorados, equipos de vigilancia y otros. El proyecto también apoyó la elaboración y actualización de 23 planes de gestión de AMP.

127. Con respecto al tercer resultado, el proyecto desarrolló una guía para fortalecer la planificación financiera a nivel de AP y trabajó con varias comunidades para promover alternativas económicas, como el turismo y la pesca sostenibles. El proyecto no logró materializar todas las metas planteadas en este resultado, por ejemplo, en términos de planificación de negocios y proyectos piloto. El clima económico y político en Cuba, aunque los cambios se están acelerando, tal vez aún no era propicio para la institucionalización de un mecanismo financiero para canalizar los ingresos obtenidos en las AP y devolverlos al sistema. Sin embargo, el proyecto logró algunos avances concretos en este sentido y ha iniciado discusiones sobre el tema, incluyendo al más alto nivel político. Como se destaca en la sección de Recomendaciones, será importante construir sobre el trabajo realizado por este proyecto sobre la valoración económica, la promoción de alternativas económicas sostenibles con las comunidades que viven en los alrededores de áreas protegidas, y el aumento de la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

128. Tal como se describe en la siguiente sección, el proyecto empleó un número significativo de buenas prácticas, que deben ser consideradas por otros proyectos del FMAM para maximizar la eficacia y el impacto. El informe termina con una descripción de las lecciones aprendidas y

recomendaciones relacionadas con la ejecución del proyecto en general y recomendaciones más específicas para orientar futuros proyectos en Cuba.

3.11. Buenas prácticas

- *Proyecto totalmente integrado dentro de la estructura de la agencia de ejecución (CNAP)*

129. El proyecto estuvo completamente alineado con los objetivos institucionales del CNAP e integrado a su estructura. El Sub-Director del CNAP se desempeñó como director del proyecto y los demás miembros de la UMP eran funcionarios del CNAP. Este hecho contribuyó decisivamente a la apropiación del proyecto y facilitó el logro de sus objetivos. Por esa misma razón, el proyecto contó con personal experimentado que ya había establecido relaciones institucionales que mejoraron la ejecución del proyecto.

- *Taller de inicio con alta participación y grupos de trabajo temáticos*

130. El taller de inicio tuvo altos niveles de participación, incluidos los 10 coordinadores provinciales y otros actores. Además de presentar el alcance del proyecto y los componentes principales, el taller de cuatro días incluyó también grupos de trabajo sobre temas como las cuestiones financieras, la creación de áreas protegidas y ZBRMIC, la vigilancia, el turismo y la pesca, lo que ayudó a guiar la implementación del proyecto desde el principio.

- *Designación de miembros de la UMP para cada resultado y de puntos focales del proyecto en cada provincia para el seguimiento de las actividades a nivel local*

131. La UMP incluyó un funcionario responsable de cada uno de los tres principales resultados del proyecto. Además, se designaron puntos focales del proyecto en cada provincia (y en algunos casos, también funcionarios para cada resultado a nivel provincial, replicando la estructura nacional). Esta estructura fue determinante en la eficacia del proyecto ya que permitió una mayor apropiación a nivel local y propició considerablemente el logro de acciones e impactos.

- *Talleres de lecciones aprendidas para facilitar los intercambios entre los actores involucrados en el proyecto*

132. Los talleres anuales de lecciones aprendidas se realizaron durante todo el período de ejecución del proyecto 2010-2015, una excelente práctica que ya ha sido adoptada por otros proyectos en Cuba, como el proyecto de Especies Exóticas Invasoras PNUD / FMAM. Gracias a estos talleres se reunieron actores provinciales y nacionales relevantes para informar sobre los avances del proyecto y para discutir las lecciones aprendidas con el fin de garantizar el logro de los resultados planteados en el proyecto. Además, permitieron a todas las provincias participar en la planificación del proyecto a través de discusiones de los Planes Operativos Anuales entre los principales actores.

- *Amplia colaboración interinstitucional, incluido el desarrollo de sólidas alianzas con instituciones de investigación científica*

133. El CNAP pudo forjar alianzas y facilitar acuerdos con un gran número de actores para contribuir al logro de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, se establecieron relaciones con

centros de investigación y universidades que participaron activamente en la elaboración y aplicación de los protocolos de monitoreo de la biodiversidad. Los actores entrevistados encomiaron a la UMP por haber convocado a un gran número de científicos y haber facilitado la difícil tarea de asegurar que llegaran a un acuerdo sobre los protocolos finales de monitoreo de la biodiversidad.

- *Designación de coordinadores técnicos y ejecutivos para el Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad*

134. El proyecto estableció una estructura interesante y efectiva para hacer operativo el Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad. Para cada una de las especies y ecosistemas prioritarios, se nombraron coordinadores técnicos encargados de revisar los datos recopilados y coordinadores ejecutivos para asegurar que el proceso de recopilación de datos transcurriera con normalidad.

- *Facilitación del intercambio de pobladores locales con sus pares de otros sitios y países*

135. Los intercambios que se organizaron a otras localidades de Cuba y otros países resultaron muy enriquecedores para los habitantes locales. Por ejemplo, los especialistas en pesca de otros países fueron traídos a Cuba para compartir sus experiencias y los pescadores cubanos viajaron a San Andrés (Colombia) para aprender de sus experiencias. Este tipo de intercambio puede ayudar mucho a cambiar la mentalidad de las personas y abrirles nuevas oportunidades.

- *Apoyo para las comunidades afectadas por el cambio de la política gubernamental en materia de pesca*

136. El proyecto intervino en un momento en que se cambió significativamente la política pesquera a fin de eliminar todas las redes de arrastre, mediante la compra de artes de pesca más sostenibles, y la realización de actividades de capacitación y educación. Así se facilitó la transición a los miembros de la comunidad que dependen de la pesca como actividad productiva.

- *Contribución sustancial de los actores en la planificación de las actividades a realizar en las provincias y del apoyo necesario*

137. Se adoptó un enfoque altamente participativo con las 10 provincias que abarcaba el proyecto a la hora de planificar las actividades locales, la elaboración de los planes operativos anuales y la adquisición de equipos. Esto también se aplica a la definición de alternativas económicas para las comunidades, que fueron propuestas por los propios miembros de la comunidad. Así se aprovechó al máximo el apoyo a nivel local y la utilidad de los productos y servicios prestados.

- *Amplia difusión de los resultados del proyecto y mensajes en los medios de comunicación a través de material audiovisual, incluidos documentales y clips de televisión, así como material escrito*

138. Principalmente a través de la asociación del proyecto con Mundo Latino, se produjo una gran cantidad de material audiovisual que fue difundido por la televisión cubana (y en algunos casos en otros países a través de Cubavision Internacional). Se estima que esta educación ambiental alcanzó un número importante de espectadores y que ayudó a comprender mejor la importancia de las especies y ecosistemas de los Archipiélagos del Sur de Cuba y los beneficios del turismo sostenible.

➤ *Coordinación y sinergia con otros proyectos del PNUD/ FMAM*

139. El proyecto continuó con el trabajo realizado gracias a una inversión previa del PNUD y el FMAM para fortalecer el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, asegurando la continuidad entre los diferentes proyectos. Además, trabajó en coordinación con otros proyectos del PNUD y FMAM en curso, incluido el proyecto Sabana Camagüey y el proyecto sobre especies exóticas invasoras (véase la sección sobre coordinación con otros proyectos para más detalles) mediante el intercambio de experiencias y expediciones conjuntas.

➤ *Sustancial colaboración Sur-Sur*

140. Durante el período de ejecución el proyecto participó en el intercambio de información con otros países de la región como Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Haití, México, Panamá, y República Dominicana. y. Por otra parte, se firmó un acuerdo de cooperación con Haití. Además, diversos actores del CNAP y de las comunidades locales se capacitaron en otros países.

3.12. Lecciones aprendidas

➤ *El trabajo a nivel comunitario insume mucho tiempo pero es vital para la conservación y uso sostenible de las áreas protegidas*

141. El trabajo con las comunidades tomó tiempo para empezar y no se avanzó tan rápidamente en la recolección de datos y la identificación de prioridades. Todas las comunidades tienen su propia idiosincrasia y necesitan tiempo para asimilar nuevas ideas y participar en nuevas iniciativas. Los actores coincidieron, sin embargo, en la importancia de involucrar a las comunidades en el uso sostenible de los recursos naturales y en la conservación de las áreas protegidas. Dicha participación es clave para prevenir la explotación de los recursos, dadas las apremiantes necesidades socioeconómicas de los miembros de la comunidad. Además, las comunidades tienen mucho que aportar para apoyar el monitoreo de la biodiversidad, la vigilancia, y el uso y la conservación sostenibles de las áreas protegidas. Las personas que antes quizás explotaban algunas especies pueden convertirse en aliados de la conservación (por ejemplo, miembros de la comunidad que pueden haber sido cazadores de cocodrilos podrían convertirse en guías de ecoturismo para ver estos animales).

➤ *Trabajar con todos los niveles de los sectores productivos y escuchar las preocupaciones aumenta la eficacia de la participación*

142. En su trabajo con los sectores productivos, el CNAP estableció alianzas a distintos niveles. Por ejemplo, al promover técnicas de pesca más sostenibles, trabajó con los pescadores, las cooperativas pesqueras, así como con la Directora de Regulaciones Pesqueras y Ciencias del Ministerio de la Industria Alimentaria y la Pesca, lo que facilitó que se llegaran a acuerdos sobre distintas cuestiones y se negociaran las ZBRMIC. También se encontró que era muy importante escuchar las preocupaciones e ideas del sector productivo y contar con su participación desde el inicio del proyecto.

➤ *La importancia de llevar a cabo la educación ambiental con los niños para llegar a los adultos.*

143. El proyecto prestó apoyo a varios festivales locales, como los festivales de las tortugas marinas, que se han convertido en eventos comunitarios anuales significativos para algunas comunidades. Los niños participaron mucho, lo que contribuyó a crear conciencia sobre la

importancia de la conservación de especies y ecosistemas. La educación ambiental de los niños se considera un medio eficaz para llegar a los adultos y así promover el uso sostenible, reducir la depredación de las especies y aumentar la conservación de especies y ecosistemas.

- *Necesidad de trabajar en la creación de capacidades a nivel institucional, no solo individual*

144. El proyecto financió un gran número de talleres de capacitación y contribuyó en gran medida a fortalecer las capacidades de los actores involucrados en la gestión de las áreas protegidas y otros miembros de la comunidad. Además de esta útil capacitación, es importante identificar formas de fortalecer la capacidad a nivel institucional y velar por que no dependa de ciertos funcionarios que pueden no estar en ese puesto con la rotación laboral. Por ejemplo, se puede fortalecer las estructuras de coordinación interinstitucional, institucionalizar programas de capacitación en curso dentro de las instituciones, establecer minicentros de documentación con información relevante para los nuevos funcionarios (véase la recomendación relacionada), adquirir los materiales necesarios para llevar adelante el trabajo requerido y seguir perfeccionando las herramientas adecuadas para la gestión de las áreas protegidas, incluidos sistemas de monitoreo de la biodiversidad.

- *La eficiencia de la vigilancia coordinada en el contexto económico del país*

145. A través del proyecto, se organizaron un total de seis expediciones conjuntas de vigilancia, que fueron bien recibidas. Con recursos limitados, las actividades de vigilancia conjuntas son una buena alternativa para instituciones como el CNAP y el Cuerpo de Guardabosques. Según lo manifestado en entrevistas realizadas durante la misión de evaluación, las instituciones están decididas a seguir con esta práctica en el futuro.

- *La utilidad de los talleres para validar los datos de monitoreo*

146. Se elaboraron protocolos para el monitoreo de la biodiversidad y se recopilaron datos durante un período de tres años. Con el fin de garantizar que los datos de los diferentes actores y sitios se estaban recopilando de una manera coherente, se organizaron talleres para validar los datos y proporcionar orientación en cuanto a lo que había que cambiar, lo que sirvió para recopilar más información estandarizada.

- *Las cuestiones presupuestarias y de gestión deben resolverse en el nivel político adecuado*

147. Algunas cuestiones que aborda el proyecto, sobre todo el tema de los mecanismos financieros que permitan que los ingresos obtenidos se reinviertan en las áreas protegidas, deben resolverse al más alto nivel político. Si bien en la actualidad hay algunos casos en que las áreas protegidas pueden recibir fondos directamente de sus ingresos, aún no existe una política nacional que asegure ese mecanismo. Es preciso tratar el tema en el seno del Ministerio de Finanzas y Precios, para aumentar la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas protegidas. El proyecto planteó el tema a nivel de la Asamblea Nacional del país para aumentar la conciencia de los parlamentarios. Es necesario continuar los esfuerzos de promoción y cabildeo a este nivel.

- *El trabajar con los sectores productivos y con los actores institucionales requiere la utilización de lenguajes diferentes*

148. La participación en el proyecto de los sectores del turismo y de la pesca demostró la importancia de emplear un lenguaje diferente que responda a sus necesidades e intereses particulares. El CNAP mencionó este hecho como una de sus lecciones aprendidas.

- *Es importante estar abiertos al descubrimiento de otras áreas para su inclusión en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas*

149. Como resultado de la labor de monitoreo de la biodiversidad llevada a cabo por el proyecto, se descubrieron nuevas áreas con alto valor de biodiversidad, que ahora se proponen incluir en el SNAP. Por ejemplo, actualmente el Humedal Sur de los Palacios se considera el humedal más importante para las aves en Cuba con 79.000 ejemplares censados así como nuevos avistamientos de especies en Cuba.

3.13. Recomendaciones

Recomendaciones relacionadas con el diseño y ejecución del proyecto

- *Definir proyectos piloto en la fase de diseño del proyecto para facilitar su posterior ejecución*

150. Como parte del proceso de elaboración de un Documento de Proyecto, los proyectos piloto deben definirse con el mayor detalle posible para acelerar su posterior implementación. Esto no se hizo para este proyecto, que podría haber contribuido a los retrasos de ejecución como parte del Resultado 3.

- *Establecer líneas de base y metas para todos los indicadores al inicio del proyecto*

151. Para los proyectos que aún no cuentan con todos los valores de línea de base y metas en la etapa de diseño, es importante recopilar esta información lo antes posible durante la etapa de ejecución, ya que sirve para medir con precisión el impacto del proyecto. En este caso, para tres indicadores, las metas se establecieron solo en el cuarto año del proyecto. Además, la información financiera de línea de base sobre áreas protegidas para la herramienta de seguimiento (tracking tool) no se obtuvo hasta 2013.

- *Crear un comité directivo del proyecto de alto nivel*

152. En este caso, como ya existían varias estructuras en funcionamiento, se contó con el espacio para las discusiones sobre el progreso del proyecto y las dificultades encontradas. Entre ellas se incluyeron los talleres anuales de lecciones aprendidas, las sesiones entre el CITMA, el MINCEX y el PNUD, y las juntas provinciales y nacionales de áreas protegidas. No obstante, debería ser una práctica habitual crear un comité directivo que se reúna al menos una vez al año con representantes de alto nivel de las instituciones clave que participan en el proyecto. En este caso tanto la etapa de ejecución como los resultados obtenidos fueron excelentes, y es difícil especular sobre cómo podría haber influido un Comité Directivo, pero es posible que una instancia de tan alto nivel podría haber contribuido a superar algunos de los cuellos de botella experimentados, tales como la implementación de los proyectos piloto y la recopilación de información financiera para completar la herramienta de seguimiento.

- *Siempre traducir elementos clave del Documento de Proyecto al idioma que se habla en el país de ejecución*

153. Para facilitar la interpretación del Documento de Proyecto y la ejecución, es importante que se traduzcan los documentos, o al menos las secciones más importantes como la descripción de la estrategia y el Marco de Resultados Estratégicos. En este caso, debido a la necesidad de utilizar una empresa estatal para cualquier traducción, el proceso habría supuesto un tiempo de espera, pero igualmente debería haberse realizado.

Recomendaciones para orientar a futuros proyectos

- *Seguir promoviendo opciones productivas sostenibles con las comunidades que viven cerca de las áreas protegidas para que puedan beneficiarse de estas áreas y apoyen las actividades de monitoreo y conservación*

154. El proyecto comenzó un poco tarde a poner en práctica iniciativas comunitarias del Resultado 3; sin embargo se lograron algunos resultados prometedores, sobre todo en términos de promoción del turismo sostenible y técnicas de pesca sostenibles. Con el fin de aumentar el impacto y facilitar la réplica en otras partes del país, se recomienda seguir trabajando con las comunidades para promover iniciativas como la apicultura, restaurantes locales para turistas ("paladares"), servicios de guía de turismo, observación de aves, agroturismo, producción artesanal, entre otros. Dada la reciente introducción de una política nacional que permite a las personas ser trabajadores por cuenta propia, lo que representa una transformación económica importante para el país, es el momento oportuno para impulsar esas iniciativas. Se podría buscar financiamiento del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM y de otras fuentes para dar el puntapié inicial a la implementación de este tipo de iniciativas para promover alternativas productivas sostenibles en las comunidades que viven cerca de las áreas protegidas. Las propuestas de proyectos a pequeña escala podrían aprovechar los datos recopilados en el marco del proyecto en cinco comunidades, que identifican las alternativas más viables de concretar. Además, se debe promover el intercambio de experiencias entre las comunidades que realizan actividades productivas sostenibles para su posterior réplica.

- *El CNAP debe dar seguimiento con la comunidad de Los Hondones para asegurar el establecimiento de las casas de cultivo y comprobar que se resolvió el problema del agua*

155. Dado que el proyecto terminó antes que el proyecto de agricultura urbana piloto estaba plenamente establecido, se recomienda que el CNAP realice seguimiento con la comunidad involucrada para asegurar que las casas de cultivo se construyan y que el microacueducto haya sido reparado. Esto es importante para garantizar que la inversión realizada dé frutos y también permitirá a la comunidad compartir sus experiencias con otras comunidades para su posterior réplica.

- *El CNAP debe capitalizar sobre las iniciativas conjuntas realizadas con los sectores productivos, incluido el turismo y la pesca*

156. Este proyecto contribuyó mucho a mejorar el nivel de colaboración entre el CNAP en su calidad de organismo responsable de las áreas protegidas y varios sectores productivos clave. Se

recomienda que el CNAP continúe fortaleciendo estas alianzas para promover actividades productivas que estén en armonía con los objetivos de conservación y uso sostenible.

➤ *Seguir promoviendo mecanismos para reinvertir más recursos financieros en las AP*

157. El proyecto contribuyó a la creación de sistemas en algunas áreas protegidas según los cuales los turistas realizan pagos que luego son reinvertidos en la misma área (véase la descripción del Resultado 3). Sin embargo, como se menciona en la sección de lecciones aprendidas, todavía es preciso establecer una política nacional o un mecanismo financiero para que estos no queden como casos aislados y haya una mayor consistencia en términos de pagos a las AP y el uso de los ingresos. Para ello, se requieren más actividades de promoción y esfuerzos para seguir explorando las opciones más viables en este sentido. El CNAP tendrá que trabajar en estrecha colaboración con otros organismos del CITMA para avanzar en este tema. Deberá celebrar conversaciones con el Ministerio de Finanzas y Precios, entre otros actores, que podrían tener lugar en sesiones de trabajo de la Junta Nacional de Áreas Protegidas o en otras instancias. La experiencia de las áreas protegidas en las que se reinvierten los ingresos debe ser compartida con los organismos pertinentes y con los encargados de tomar decisiones a fin de mostrar lo que puede lograrse. Este financiamiento es vital para la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas para poder llevar a cabo eficazmente la gestión, monitoreo, vigilancia y otras acciones.

➤ *Construir sobre la base de la investigación llevada a cabo en el marco del proyecto sobre la valoración económica de los servicios ecosistémicos para fortalecer la sostenibilidad financiera de las AP*

158. El proyecto realizó cinco estudios relacionados con la valoración económica de los servicios ambientales. Esta fue una importante contribución al discurso nacional considerando que existía poco análisis anterior sobre este tema en el contexto cubano. Este primer paso de la investigación debe ser objeto de seguimiento con un análisis más detallado de los bienes y servicios ambientales, seguir trabajando en la valoración económica y desarrollar mecanismos para integrar la contribución económica de estos servicios en la toma de decisiones. El objetivo final es que esos estudios fortalecerán la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

➤ *Garantizar la sostenibilidad del Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad de las especies y ecosistemas clave*

159. Uno de los logros más importantes del proyecto fue el establecimiento de un sistema estandarizado de monitoreo de la biodiversidad para las principales especies y los ecosistemas en los Archipiélagos del Sur, con la elaboración participativa de los protocolos, así como la recopilación de datos por un período de tres años. Para que este sistema de monitoreo pueda proporcionar información útil para la toma de decisiones y mida los cambios en el tiempo debido al cambio climático y otros factores, la recopilación de datos debe ser permanente en el futuro. Por tanto, es necesario priorizar el mantenimiento de las alianzas establecidas con diversas instituciones científicas y conseguir los fondos necesarios para continuar con esta labor. También sería útil asegurar que se mantenga el mecanismo de flujo de información que se creó en el marco del proyecto (desde las áreas protegidas hasta los coordinadores provinciales científicos y ejecutivos hasta el CNAP a nivel central).

➤ *Fortalecer los vínculos entre la gestión de las áreas marino-costeras y el programa de cambio climático del CNAP*

160. El proyecto no tenía un enfoque explícito sobre el cambio climático, aunque sí lo tomó en consideración para algunas actividades y se reunieron algunos datos pertinentes. Dado que se prevé que el cambio climático tenga impactos sustanciales en las comunidades, especies y ecosistemas de las zonas costeras y marinas, deben afianzarse los vínculos entre el monitoreo de la biodiversidad en estas áreas y la gestión de AP con el trabajo en curso sobre el cambio climático.

- *Establecer un lugar en cada provincia (un "minicentro de documentación") con toda la información generada por el proyecto accesible para los actores interesados*

161. Para cada una de las 10 provincias que participaron en el proyecto, se recomienda establecer un pequeño centro de documentación con todos los productos del proyecto en forma impresa. Esto permitirá a los actores institucionales, ONGs y miembros de la comunidad acceder a la información y contribuirá en gran medida a difundir la información en un país con limitada conectividad a Internet.

- *Subir los productos del proyecto a la página web del CNAP*

162. El proyecto produjo una gran cantidad de documentos muy útiles, desde protocolos para el monitoreo de 12 especies/ ecosistemas clave hasta directrices para el turismo sostenible, por nombrar algunos. Si bien Internet no se utiliza ampliamente en Cuba para acceder a este tipo de productos debido a los problemas de conectividad (acceso de banda ancha limitada) y de cobertura, es un mecanismo fundamental que otros países podrán utilizar para aprender de la experiencia cubana, de manera que, si es posible, se recomienda al CNAP contratar los servicios de expertos para subir estos productos del proyecto, teniendo en cuenta la velocidad de Internet en el país.

- *Promover la difusión de los productos del proyecto en reuniones conjuntas de las Juntas Directivas de las Reservas de la Biosfera de la UNESCO y en reuniones de los gobiernos locales para dar seguimiento a la implementación de las ZBRMIC*

163. Cuba tiene seis Reservas de la Biosfera de la UNESCO, incluyendo dos en el área del proyecto (Ciénaga de Zapata y la Península de Guanahacabibes). Todas enfrentan los retos típicos asociados con la presencia de áreas protegidas en grandes paisajes terrestres y marinos que incluyen sectores productivos. Es importante compartir las experiencias del proyecto en la promoción de medios de vida alternativos en las comunidades que viven cerca de las áreas protegidas. Por ello se recomienda que el CNAP prepare copias impresas de los productos clave del proyecto a fin de distribuirse en las reuniones conjuntas de las Juntas Directivas de las Reservas de la Biosfera del país, que se realizan dos veces al año. Entre los materiales a distribuir habría que incluir los resultados del trabajo con las comunidades en la promoción de alternativas productivas sostenibles y las minutas del taller sobre lecciones aprendidas, entre otros. De manera adicional, se debe diseminar los productos del proyecto en las reuniones de los gobiernos locales que se realizan regularmente para dar seguimiento a la implementación de los programas de ZBRMIC.

- *Continuar promoviendo la gestión integrada de zonas costeras y dedicar especial atención al manejo de desechos sólidos*

164. En asociación con los gobiernos locales y otros actores interesados, se recomienda que el CNAP siga promoviendo la gestión integrada de las zonas costeras y el establecimiento y aprobación de ZBRMIC. Es preciso que los actores involucrados comprendan mejor la utilidad de las ZBRMIC como instrumento para conciliar los distintos intereses dentro de los paisajes terrestres y marinos. Como parte de las actividades de promoción de la gestión integrada de las

zonas costeras, habría que prestar especial atención al tema del manejo de desechos sólidos, ya que es una preocupación urgente en muchas comunidades.

Anexo 1: Lista de Partes Interesadas Entrevistadas y/o Presentes en Reuniones de la Evaluación Final

Nombre de los Participantes	Cargo/Institución
Mariza García García	Directora del CNAP
Enrique Hernández Hernández	Director del Proyecto, Subdirector del CNAP
Alfredo Martínez Arteaga	Director de Finanzas, CNAP
Hahna Ferro Ageona	Coordinador del Resultado 3 del Proyecto, CNAP
Aylem Hernández Avila	Coordinadora del Resultado 2 del Proyecto, CNAP
Susana Perera Valderrama	Coordinadora Técnica del Proyecto, CNAP
Mayda Trujillo Ramos Méndez	Colaboración Internacional, CNAP
Alaín Muñoz Caravaca	Departamento de Relaciones Internacionales
Gricel Acosta	Oficial de Programa de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento, Medio Ambiente y Energía PNUD Cuba
Cayetano Casado	Oficial de Programa, Punto Focal de Medio Ambiente y Energía, PNUD Cuba
Manuel Loma Gómez	Analista de Programa, Medio Ambiente y Energía, PNUD Cuba
María E. Alvarez Doral	Junta Nacional, Cuerpo de Guardabosques
Londro Alvarez Doval	Técnico de Gestión y Protección del Bosque del Circuito Naval de Cajío, Cuerpo de Guardabosques
Martha R. Acosta Blanco	J. Circuito Naval de Cajío, Cuerpo de Guardabosques
José Alberto Camejo Lamos	Especialista en Áreas Protegidas, CITMA, Parque Nacional Guanahacabibes
Marina Martínez Díaz	Parque Nacional Guanahacabibes
Lázaro Márquez Llavger	Especialista Municipal, CITMA
Osanai Bomego Fernández	Parque Nacional Guanahacabibes
Dorka Cobían Rojas	Parque Nacional Guanahacabibes
Ana María Rodríguez	Parque Nacional Guanahacabibes
Leslie Hernández Fernández	Coordinadora del CITMA Camagiuey
Tamara Frigunda Matín	Investigadora, CIEC, Cayo Coco
María del Carmen Olivera	Especialista en Medio Ambiente, CIEC, Cayo Coco
Jeiniet C. Cauz Alvarez	Directora de la Unidad de Medio Ambiente, CITMA Ciego
Rafael Pérez Carmentate	Especialista en Áreas Protegidas, CITMA, Ciego
Maykel Borges Rodríguez	Delegado, CITMA, Ciego de Avila
Fabián Pina	Coordinador del Parque Nacional Jardines de la Reina, Empresa de Flora y Fauna
Andrea Armas Rodríguez	Director del CIEC, CITMA, Ciego
Rudy Montego Mata	Delegada, CITMA, Camagiuey
	Director de Medio Ambiente, CITMA,

	Camagüey
Oriol López Carvajal	J. Técnico, FF Ciego de Avila
Mereyda Jerro Bazon	Directora del CIMAC
Jorge Luis Jiménez Hernández	Director del CITMA, Ciénaga de Zapata, Coordinador del Proyecto en la Provincia de Matanzas
Angel Reyes Adez	Técnico del Proyecto en Calidad, PESCAMAT
René Hernández Aise	Especialista en Inversiones, Pesca Matanzas
Camilo Fernández	Pescador
Elisa García Rodríguez	Directora de Regulaciones Pesqueras y Ciencia, MINAL
Suleydi J. Placencia Mejías	Presidente de la Junta de Coordinación, Ciénaga
Oroste Soto Mejia	Pescador
Benito Castillo Romero	Zapesca
Miguel Aorta Herrera	Zapesca
Samuel Martínez Plasencia	DMPF
Yeny del Buy Mejías	DMEP
Adalmid Gálvez Márquez	DIS
Reynaldo Santone Aguilar	CITMA, Ciénaga de Zapata
Renier Pérez Martín	CITMA, Ciénaga de Zapata
Rumi Jiménez Fundora	CITMA, Ciénaga de Zapata
Eduardo Abree	Sistema Espeleolacustre
Carlos Torres Rodríguez	Servicio Estatal Forestal
Amado Rodríguez	ONIP
Orelys León Abrey	Comercial Cubanacán
Francisco Medeira Tejesa	Administrador del Área Protegida, Ciénaga de Zapata
Ariel González Mosa	CGB
Yaxnoski Méndez Pages	PNR
Arnold Aleyra Dmt.	Director de Salud Pública
Mirta Fernauf Lop	Director Comunitario
Soleydi J. Plasencia Mejías	Presidente de la Junta Coordinadora
Rosendo Martínez	Asesor Turismo, Ex Funcionario del CNAP
Noraida	Playa Larga
Ronald e Ivette	Playa Larga
Yvette	Girón
Ana Mabel Pérez Machado	Especialista del CITMA en la Comunidad de Venezuela
Dévron Alvarez Valido	Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular en el Municipio de Venezuela
Lamilet García Fernández	Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba en el Municipio de Venezuela
Idelsi Ramírez Roque	Especialista Comunicacional del CITMA en la Comunidad de Venezuela
Dené Menéndez	Jefe del Club de Buceo
Daniel	Gerente del Centro de Buceo María la Gorda
Yenna García	María la Gorda
Qrasteo Horgio	Especialista del CNAP

Raúl Mordeado	Especialista del CNAP
Jorge Ferrochez	Investigador, ECOVIDA
Maria Arcostaniana	Especialista del CNAP
Juan A. Hernández Valdés	CNAP
Rolando Félix Cefrato	Especialista del CNAP
Vicente Berovides Alvarez	Facultad de Biología
Hansel Caballero Aragón	Acuario Nacional de Cuba
Félix Moncada Gavilán	Centro de Investigaciones Pesqueras
Julia Azanza Ricardo	CIM Instec
Yanet Fomeriro M-Viaña	Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna
Susana Aguilar Mugica	CNAP
Lourdes Mugica Valdés	Facultad de Biología, Universidad de la Habana
Anneys González Rossel	CNAP
Jesús García Martínez	Miembro de la Comunidad de Los Hondones ⁶
Magali Hernández García	Miembro de la Comunidad de Los Hondones
Maikel Canizales	Miembro de la Comunidad de Los Hondones
Humberto Fuentes	Miembro de la Comunidad de Los Hondones
Juan Carlos Piedra	Miembro de la Comunidad de Los Hondones
Damaris Vila	MINCEX
Enrique Moret	Director del Departamento de Relaciones Internacionales CITMA
Martha Rosa Acosta Blanco	Coordinadora del Proyecto en Pinar del Río, CITMA
Odalys de la Cruz Rivera	Oficina para el Desarrollo de Guanahacabibes
Rafael Díaz Castro	Oficina para el Desarrollo de Guanahacabibes
Zanmiuri Hernández	Parque Nacional Cayos de San Felipe
Humberto Medina Márquez	Director Parque Nacional, Cayos de San Felipe
Maira Cordero Sánchez	RFM San Ubaldo Sabanalamar
Maribel Moreno Rojas	RFM San Ubaldo Sabanalamar
Sonia Pujada Meléndez	RE Los Pretiles
Noel Hernández Ledesma	RE Los Pretiles
Noel Bruguera Amarán	Delegado del CITMA
Idalia López Pedroso	Director de la UMA
Glenda Hernández Regalado	CITMA

⁶. Un total de 19 miembros de la comunidad en Los Hondones participó en la reunión con el equipo de evaluación. Sólo aquellas personas que contribuyeron a las discusiones se han enumerado.

Anexo 2: Preguntas Realizadas durante las Entrevistas

Favor considerar que el equipo consultor preparó preguntas específicas adaptadas a cada grupo de interés y/o parte interesada basado en esta lista general de preguntas.

Formulación del Proyecto

- ¿Qué tan relevante es el proyecto y sus objetivos a las prioridades nacionales de Cuba?
- ¿Fueron los objetivos del proyecto y los componentes claros, viables y realistas dentro del tiempo programado?
- ¿En qué medida las partes interesadas participaron en el proceso de diseño del proyecto?
- ¿Fueron las capacidades de la institución ejecutora y las contrapartes debidamente tomadas en cuenta cuando se diseñó el proyecto?
- ¿Fueron las lecciones aprendidas relevantes de otros proyectos debidamente incorporadas en el diseño del proyecto?
- ¿Fueron los acuerdos de asociación debidamente identificados y las funciones y responsabilidades negociadas antes de la aprobación del proyecto?
- ¿Fueron acordados los recursos de contrapartida (financiación, personal, e instalaciones) y los mecanismos de gestión del proyecto al principio del proyecto? Existía la legislación y regulación de soporte y apoyo?
- ¿Fueron los supuestos y riesgos del proyecto bien articulados en el Documento de Proyecto?

Resultados e Impacto del Proyecto

- Por favor comente sobre el nivel de logro de cada uno de los principales indicadores / metas establecidos en el marco lógico hasta la fecha.
- ¿Cuáles considera usted que son los principales logros del proyecto hasta la fecha?
- ¿Cuáles han sido las principales limitaciones del proyecto hasta la fecha?

Sostenibilidad

- ¿Existen riesgos sociales o políticas que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Hay suficiente conciencia de los interesados y apropiación de los objetivos a largo plazo del proyecto?

- ¿Existen riesgos financieros que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Se ha instalado un mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera y económica una vez que termine la asistencia del FMAM?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernabilidad en el que opera el proyecto plantean riesgos que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Se han establecido las medidas necesarias para la rendición de cuentas, transparencia y capacidad técnica?
- ¿Hay actividades en curso que puedan suponer una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

Implementación del Proyecto

- ¿Con qué nivel de efectividad gestionó la UMP el proyecto hasta la fecha?
- Por favor comente sobre la modalidad de ejecución de este proyecto.
- ¿Puede comentar sobre el desempeño del PNUD como Agencia de Implementación?
- ¿Existía un enfoque apropiado sobre los resultados por parte de las agencias de ejecución e implementación?
- Por favor, comente sobre la calidad de gestión de riesgos.
- ¿Las agencias de gestión del proyecto respondieron adecuadamente a problemas significativos de implementación (en su caso)?
- ¿Fue adecuada la agencia ejecutora elegida para la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta el diseño del proyecto?

Monitoreo y Evaluación

- Por favor comente sobre la consistencia y adecuación del plan de M&E y el marco lógico.
- ¿Se articularon bien las condiciones de línea de base, la metodología y los roles y responsabilidades al inicio del proyecto?
- ¿Se presupuestó y financió adecuadamente el Plan de M&E durante la preparación y ejecución del proyecto?
- ¿Se utilizaron los indicadores proporcionados en el Documento de Proyecto efectivamente para medir el progreso y el rendimiento?

- ¿Se cumplió con los requisitos/el cronograma de tiempo sobre la entrega de reportes de progreso e informes financieros, incluyendo la entrega oportuna de informes de seguimiento bien desarrollados (PIRs)?
- Se tomaron acciones de seguimiento y / o gestión adaptativa en respuesta a los informes de seguimiento (PIRs)?
- ¿Los grados de autoevaluación en los PIRs fueron consistentes con los hallazgos de la Evaluación de Medio Término? Si no, ¿por qué?
- ¿Qué tan efectivo fue el Comité Directivo en seguir de los avances del proyecto y mantener el proyecto en marcha?

El Manejo Adaptativo

- ¿Hubo algún cambio en los resultados del proyecto y las actividades planificadas? Si fue así, ¿tuvieron algún impacto significativo en los resultados esperados del proyecto?
- ¿Por qué se produjeron los cambios? (Por ejemplo, debido a deficiencias en el diseño inicial del proyecto o debido a cambios en las circunstancias sociales, políticas y / o el medio ambiente en el área del proyecto)?
- ¿Fueron los cambios en el proyecto articulados por escrito, y analizados y aprobados por el comité directivo del proyecto?

Las Partes Interesadas

- ¿El proyecto involucró a las partes interesadas a través del intercambio de información y consulta, y se promovió su participación en el diseño, implementación y M & E?
- ¿El proyecto consultó y aprovechó las habilidades, la experiencia y el conocimiento de las entidades gubernamentales competentes, las organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, entidades del sector privado, gobiernos locales e instituciones académicas en el diseño, implementación y evaluación de las actividades del proyecto?
- ¿Las perspectivas de aquellos que se verían afectados por las decisiones del proyecto, los que podrían afectar a los resultados, y los que podrían aportar información u otros recursos al proceso, fueron tomadas en cuenta en la toma de decisiones?

Apropiación de los Países

- Por favor comente sobre el nivel de apropiación nacional de este proyecto.

- ¿Fueron los representantes relevantes del gobierno y la sociedad civil involucrados en la ejecución del proyecto, incluyendo su participación en el comité directivo del proyecto?
- ¿El gobierno ha promulgado leyes y / o desarrollado políticas y regulaciones en línea con los objetivos del proyecto?

Financiamiento del Proyecto

- ¿Hay suficiente claridad en el co-financiamiento reportado para fundamentar el co-financiamiento en especie y en efectivo de todas las fuentes en la lista?
- ¿Hubo diferencias significativas entre el co-financiamiento esperado y el monto obtenido y de ser así, ¿cuáles fueron las razones de estas diferencias?
- ¿Fueron integrados adecuadamente los componentes del proyecto financiados externamente con los componentes financiados por el FMAM?
- ¿El nivel de materialización de la cofinanciación tuvo un impacto sobre los resultados del proyecto y / o la sostenibilidad?
- ¿Hubo más recursos apalancados durante la ejecución del proyecto?

Transversalización

- ¿El proyecto tuvo impactos positivos o negativos en las poblaciones locales y en los medios de vida hasta la fecha?
- ¿Fueron tomados en cuenta los temas de género en el diseño e implementación del proyecto? De haber sido así, ¿cómo y en qué medida?
- ¿Existe evidencia de que los resultados del proyecto han contribuido a una mejor preparación para enfrentar los desastres naturales?
- ¿Los objetivos del proyecto se ajustan a las prioridades acordadas en el Documento del Programa de País (CPD), Plan de Acción del Programa de País (CPAP) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)?

Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

- Por favor comente sobre las lecciones aprendidas como resultado de este proyecto.
- Por favor, comentar sobre las mejores prácticas empleadas.
- ****Por favor, brindar recomendaciones sobre acciones específicas que deban realizarse para mejorar la ejecución del proyecto.**

Anexo 3: Documentos Consultados

Acosta Cruz, Martín, Lourdes Múgica Valdés, Susana Aguilar Múgica. 2013. Protocolo para el monitoreo de aves acuáticas y marinas.

Anmari Álvarez-Alemán, James A. Powell, Eddy García Alfonso, Yanet Forneiro Martín-Viaña. Protocolo para el monitoreo de poblaciones de manatíes en áreas protegidas cubanas.

Baez, Ana. 2012. Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba.

Centro Internacional de la Habana S. A.. 2010. Informe de Auditoría.

Centro Internacional de la Habana S. A.. 2011. Informe de Auditoría.

Centro Internacional de la Habana S. A.. 2012. Informe de Auditoría.

CNAP. 2013. Estrategia de Comunicación para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

CNAP. 2010. Manual para la Planificación Financiera en Áreas Protegidas de Cuba.

CNAP. 2013. Reporte de Avance del Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad.

CNAP. 2014. Estado Actual de la Biodiversidad en los Archipiélagos del Sur de Cuba.

CNAP. 2014. Tracking Tool for Biodiversity Projects.

CNAP. 2010. Tracking Tool for Biodiversity Projects.

CNAP. 2010. Sitio web del proyecto.

CNAP. 2010. Relatoría Taller De Inicio Del Proyecto: “Aplicación De Un Enfoque Regional Al Manejo De Áreas Costeras Y Marinas Protegidas En Los Archipiélagos Del Sur De Cuba”

CNAP. 2010. Informe de Reunión de lecciones aprendidas 2010.

CNAP. 2011. Reunión de lecciones aprendidas 2011.

CNAP. 2012. Reunión de lecciones aprendidas 2012 y Plan Operativo 2013.

CNAP. 2013. Reunión de lecciones aprendidas 2013.

CNAP. 2010. QORs para 2010.

CNAP. 2011. QORs para 2011.

CNAP. 2012. QORs para 2012.

CNAP. 2013. QORs para 2013.

CNAP. POA para 2010.

CNAP. POA para 2011.

CNAP. POA para 2012.

CNAP. POA para 2013.

CNAP. POA para 2014.

CNAP, Hernández Avila, Aylem. 2013. Reporte de avance del Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad.

Conas (Consultores Asociados S. A.). 2013. Informe de Auditoría.

Ferro Azcona, Hakna, Gómez País, Gloria; Acosta Rodríguez, Orlando (editors). 2014. Áreas Protegidas Y Comunidades Humanas. Una Mirada Desde El Sur.

Ferro Azcona, Hakna, Gómez País, Gloria; Acosta Rodríguez, Orlando (editors). 2014. Actividades Económicas Alternativas En Áreas Protegidas Marino-Costeras Al Sur De Cuba

González Rossell, Amnerys, Vicente Berovides Álvarez, Manuel Alonso Tabet, Manuel López Salcedo. 2013. Protocolo para el monitoreo de *Cyclura nubila nubila*.

Guzmán Menéndez, José Manuel; Lic. Leda Menéndez Carrera. 2013. Protocolo para el monitoreo del ecosistema de manglar.

Hansel Caballero, Pedro M. Alcolado, Patricia González, Susana Perera, Leslie Hernández. Protocolo para el monitoreo de bentos en los arrecifes coralinos. 2013.

Hansel Caballero, Pedro M. Alcolado, Patricia González, Susana Perera, Leslie

Hernández. Protocolo para el monitoreo de bentos en los arrecifes coralinos. 2013.

Hernández Avila, Aylem. 2012. Plan Estratégico Regional de Manejo de los Archipiélagos al Sur de Cuba.

Martínez Daranas, Beatriz, Danay Macías Reyes, Mercedes Cano Mallo. 2013. Protocolo para el monitoreo de los pastos marinos.

Moncada Gavilán, Felix, Julia Azanza Ricardo, Gonzalo Nodarse Andreu, Yosvani Medina Cruz, Lic. Yanet Forneiro Martín-Viaña, Lic. José L. Gerhartz Muro. 2013. Protocolo para el monitoreo de la anidación de tortugas marinas en Cuba.

Milian Hernández, Elvis (editor). 2014. Turismo Sostenible en Áreas Marina Protegidas.

Pina Amargos, Fabian, Cobián Rojas, Dorka and Jorge Martinez. 2013. Protocolo para el monitoreo de la Ictiofauna en los arrecifes coralinos.

PNUD. CDRs for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

PNUD Centro de Evaluación. 2012. Project Evaluations. Guidance for conducting terminal evaluations of UNDP supported, GEF financed projects.

Anexo 4: Itinerario

Día	Fecha	Hora	Actividad	Lugar
0	Domingo 18/1/2015		Llegada y traslado de los evaluadores al hotel.	Hotel El Bosque
1	Lunes 19/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel El Bosque
		9:00 am	Reunión en PNUD firma de contrato y	PNUD
		11:00 am	Encuentro con UMP, DRI, MINCEX	PNUD
		1:00 pm	Almuerzo y Cobro de viáticos	
		3:30 pm	Encuentro dirección CNAP	CNAP
2	Martes 20/1/2015	8:00 am	Salida para Cajío. Visita al circuito naval de CGB e intercambio con el personal.	CGB Cajío
		12:30 pm	Almuerzo	CGB Cajío
		2:00 pm	Salida para Pinar del Río.	
		4:00 pm	Encuentro Delegación del CITMA	CITMA Pinar
		6:00 pm	Alojamiento y Cena	Hotel Vuelta Abajo
3	Miércoles 21/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel Vuelta Abajo
		7:45 am	Salida para APRM Península de Guanahacabibes	
		10:15 am	Visita al centro de visitantes del PN Guanahacabibes, presentaciones e intercambio.	Centro de Visitantes PN Guanahacabibes
		12:30 pm	Visita a estación ecológica de Cabo Corrientes	PN Guanahacabibes
		1:30 pm	Almuerzo	PN Guanahacabibes
		3:00 pm	Visita a centro de buceo para ver las boyas e intercambio con personal a cargo del turismo de naturaleza.	Centro Internacional de Buceo María la Gorda
		4:30 pm	Regreso a Pinar del Río.	
		7:00 pm	Alojamiento y Cena	Hotel Vuelta Abajo
4	Jueves 22/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel Vuelta Abajo
		7:45 am	Salida para APMR Ciénaga de Zapata.	
		1:00 pm	Almuerzo	Finca Fiesta Campesina. Ciénaga de Zapata
		3:00 pm	Visita al Órgano CITMA CZ, presentaciones e intercambio con el coordinador.	Órgano CITMA CZ

		5:30 pm	Alojamiento y Cena	Hotel Playa Larga
5	Viernes 23/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel Playa Larga
		8:00 am	Visita Cooperativa pesquera e intercambio con pescadores y líderes del sector pesquero nacional.	UEB Playa Larga
		10:30 am	Encuentro con gobierno local y Junta coordinadora de la APRM.	Playa Larga
		12:30 pm	Visita establecimientos sector privado de turismo de naturaleza.	Playa Larga y Caletones
		1:30 pm	Almuerzo	Playa Larga
		3:00 pm	Intercambio con pobladores y líderes de la Comunidad de Los Hondones y representantes de la agricultura local	Comunidad de Los Hondones
		4:30 pm	Visita Administración END Sistema Espeleolacustre	END Sistema Espeleolacustre
		6:00 pm	Alojamiento y Cena	Hotel Playa Larga
		6	Sábado 24/1/2015	7:00 am
7:45 am	Salida para Ciego de Ávila.			
12:30 pm	Almuerzo			Río Azul
2:00 pm	Reunión con coordinador, dirección de Flora y fauna de Ciego y Camagüey, Administración del Parque Nacional Jardines y representante del turismo.			Delegación del CITMA, Ciego de Ávila
4:00 pm	Visita al aula de formación de capacidades de Venezuela.			Venezuela
6:30 pm	Alojamiento y Cena			Hotel Santiago Habana
7	Domingo 25/1/2015			7:00 am
		8:00 am	Salida para la Habana	
		12:30 pm	Almuerzo	Ranchón Aguada
		4:30 pm	Llegada, alojamiento y cena.	Hotel El Bosque
8	Lunes 26/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel El Bosque
		8:30 am	Reunión con directivos Flora y Fauna y Ministerio de Turismo	CNAP
		9:30 am	Encuentro DRI y MINCEX	CNAP
		10:30 am	Intercambio con coordinadores del Sistema de monitoreo de la biodiversidad.	CNAP
		1:00 pm	Almuerzo	
		2:00 pm	Encuentro Mundo Latino	Mundo Latino
		5:30 pm	Alojamiento y Cena	Hotel El Bosque
9	Martes 27/1/2015	7:00 am	Desayuno	Hotel El Bosque

		8:30 am	Sesión de trabajo del equipo evaluador	CNAP
		12:30 pm	Almuerzo	
		2:30 pm	Reunión de Conclusiones preliminares	PNUD
10	Miércoles 28/1/2015		Regreso a sus países	

Anexo 5: Términos de Referencia de Consultoría

PROYECTO ARCHIPIELAGOS DEL SUR TERMINOS DE REFERENCIA EVALUACION FINAL

Country:	CUBA
ATLAS Award ID:	70074
PIMS Number:	3973
GEF Focal Area:	Biodiversidad
GEF Strategic Objective:	OP2
GEF Budget (USD):	5,710,000.00
Co-Financing Budget (USD):	14,104,907.00
Project Document Signature date:	30 de Septiembre de 2009
Date of first disbursement:	
Original Planned Closing Date:	30 de Septiembre de 2014
Executing Agency:	CNAP – CITMA
Date of Project Closure	30 de Septiembre de 2014

1. INTRODUCCIÓN

Política de Monitoreo y Evaluación (M&E) de PNUD/GEF

La política de Monitoreo y Evaluación (M&E) de proyectos PNUD/GEF tiene cuatro objetivos:

- Realizar el monitoreo y evaluación de resultados e impactos del proyecto;
- Proveer de información para la toma de decisiones y la implementación de cualquier cambio o

- mejoras necesarios;
- Fomentar la responsabilidad en la utilización de recursos;
- Documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

Para asegurar la efectividad del M&E de los proyectos, se utilizan de manera continua una serie de herramientas apropiadas durante la vida del proyecto, por ejemplo: seguimiento periódico de indicadores, evaluaciones de medio término, informes de auditoría y evaluaciones finales.

De acuerdo con las políticas y procedimientos de M&E del PNUD/GEF, todos los proyectos financiados por el GEF, grandes o medianos, deben llevar a cabo una Evaluación de Medio Término en el tercer año y una Evaluación Final una vez concluido el quinto año de ejecución del proyecto.

Los presentes términos de referencia corresponden a la Evaluación de Final del proyecto ***Aplicación de un enfoque regional al manejo de las áreas marino-costeras protegidas en la Región Archipiélagos del Sur de Cuba.*** Para aspectos relacionados con contenido y metodología de la evaluación se hace referencia a la Guía para Evaluaciones de proyectos GEF (versión para Equipo de Evaluación) (Anexo1).

Breve Descripción del Proyecto

Ver información detallada en TdRs completos

2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN FINAL

La Evaluación Final se debe basar en la aplicación de los cinco criterios principales los cuales son la **relevancia; la eficacia; la eficiencia; los resultados y la sostenibilidad**. La valoración de cada uno de los criterios se hará de acuerdo a las escalas presentadas en la Guía para Evaluaciones de proyectos GEF (Anexo 1) y se justificará con evidencias recogidas durante la evaluación.

La Evaluación Final del Proyecto Archipiélagos Sur de Cuba tiene como analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas.

La evaluación se enfocará específicamente en:

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a los marcos lógicos del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- Evaluar la implementación del proyecto incluyendo apropiación de las autoridades ambientales de los países y actores regionales, participación de los actores, manejo adaptativo, planificación financiera y cofinanciamiento, monitoreo y evaluación sostenibilidad y replicabilidad.
- Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de nuevos donantes.

- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de GEF y entre las autoridades y actores locales y nacionales implicados en el proyecto y que planean acciones de seguimiento.
- Proveer información relevante para estudios futuros, incluyendo verificación de la evaluación final en caso de solicitud por el GEF.

Además, la evaluación considerará los siguientes temas:

- a) Iniciativas comunitarias sobre búsqueda de alternativas económicas sostenibles: Es importante valorar el diseño e implementación de las iniciativas comunitarias, y determinar cómo contribuyeron al enfoque nacional /regional en la protección y manejo sostenible de los ecosistemas marino-costeros
- b) Beneficios ambientales globales: definir los beneficios ambientales globales en el contexto del proyecto, como el proyecto lo ha internalizado y que progreso puede reportarse en estos momentos. En particular, como el proyecto ha integrado medidas de manejo y planeamiento adaptativo para manejar los impactos del cambio climático.

Los principales actores involucrados en esta Evaluación se encuentran descritos en el ANEXO 2

3. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el Equipo de Evaluación del Proyecto genere los tres productos que están descritos en la Guía para Evaluaciones de Proyectos GEF (ANEXO1):

- Un Informe de Inicio, que se realizará y entregará previo a la visita de los consultores a Cuba
- Una presentación oral de los principales hallazgos de la Evaluación a la Oficina de País (CO) PNUD y al Equipo del Proyecto (Unidad de Manejo) antes de que la visita al proyecto concluya, para permitir aclaración y validación de los hallazgos principales
- Informe Final de Evaluación, que estará en línea con lo descrito en el Anexo 3 a la Guía para Evaluaciones (Report Outline). El Informe Final de Evaluación deberá presentarse en idioma español y en idioma inglés.

El Informe de la Evaluación Final se estructurará conforme a las líneas reflejadas en la Guía para Evaluaciones de Proyectos GEF.

4. METODOLOGÍA O ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

La metodología de evaluación a ser aplicada debe seguir las directrices definidas en la Guía para Evaluaciones.

Se recomienda que el equipo evaluador presente su propuesta para la realización de la evaluación, que estará contenido en el Informe de Inicio, basada en la metodología de evaluación. El Informe de Inicio será discutido previo a la visita a Cuba con la Unidad de Manejo del proyecto y el PNUD Cuba a fin de crear un balance entre la información escrita, entrevistas y visitas de campo.

Esta evaluación será llevada a cabo de manera participativa. Por lo tanto, todos los participantes deben entender e identificarse por completo con el reporte de evaluación. La evaluación de estos proyectos empezará con una revisión de la documentación clave (ANEXO 3). Entre los documentos se encuentran la Evaluación de Medio Término y los Informes de Implementación del Proyecto (PIRs) que incluyen una serie de recomendaciones a la marcha de los proyectos. La evaluación habrá de considerar como se han internalizado estas recomendaciones en la implementación de los proyectos.

Éstos serán parte de los insumos para la elaboración del Informe Final de Evaluación. También se debe contemplar entrevistas con todos los involucrados, incluyendo personal clave que ha colaborado y/o participado en algún momento en el desarrollo y ejecución del proyecto. Finalmente, se deben llevar a cabo visitas de campo, con el fin de observar directamente las actividades del proyecto.

Se facilitará la revisión del informe final por los principales actores involucrados en el proyecto, incluyendo al equipo de proyecto, el PNUD regional y la oficina de PNUD en Cuba así como la oficina del Punto Focal del GEF.

5. EQUIPO DE EVALUACIÓN

El Equipo de Evaluadores estará integrado por dos especialistas internacionales y uno nacional, todos con más de 10 años de experiencia profesional y una formación de postgrado acorde a los intereses del proyecto. Su perfil profesional incluirá un amplio rango de destrezas y conocimientos, experiencia analítica y de evaluación de proyectos, habilidades en aspectos técnicos relacionados con la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como experiencia en el desarrollo social y económico, y la vinculación de todo esto con el ciclo de políticas públicas del sector ambiental. Los evaluadores deberán tener también un conocimiento actualizado de las estrategias y políticas del GEF.

Se valorará positivamente que los evaluadores tengan experiencia de trabajo en América Latina y el Caribe. Asimismo, sus integrantes deben poseer un buen conocimiento de los idiomas de trabajo español e inglés.

Los consultores a cargo de la Evaluación Final estarán sujetos a los estándares éticos a los que se refiere la Guía y deben firmar el Código de Conducta (Anexo 4) al aceptar la misión.

Uno de los evaluadores se desempeñará como Jefe del Equipo y será el responsable de presentar el Informe de Evaluación. Dicho Jefe coordinará con el resto del Equipo para definir la metodología de trabajo y el cronograma de sus insumos para el informe y de las revisiones finales.

Tabla 1 - Perfiles de los evaluadores

Evaluador/ procedencia	Responsabilidad	Conocimientos Técnicos	Experiencia

1 (internacional)	Jefe del Equipo	Experto(a) en evaluación de proyectos internacionales relacionados con la biodiversidad marina y costera, en relación con la actividad pesquera	Amplia experiencia en la formulación, gerencia y evaluación de proyectos GEF-PNUD para la conservación de la biodiversidad, en particular la marino-costera. Gestión de los recursos marinos y la de actividad pesquera sostenible.
2 (internacional)	Miembro	Experto(a) en planificación y manejo de áreas marinas y costeras protegidas	Gerencia y evaluación de proyectos de planificación y manejo sostenible de recursos naturales en las áreas marinas y costeras protegidas con participación de actores y coordinación institucional. Conocimientos sobre sistemas de monitoreo y de evaluación y seguimiento de los recursos marinos y costeros.
3 (nacional)	Miembro	Experto(a) en temas ambientales y los procesos por los que transita el país en el período de implementación del proyecto	Gerencia y evaluación de proyectos relacionados con la actividad marino costera. Conocimientos del contexto social, económico y de las políticas ambientales del país, relacionadas con la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente.

6. ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

La Oficina de País del PNUD en conjunto con la Unidad de Manejo del proyecto asumirá la responsabilidad de la coordinación y arreglos logísticos de la Evaluación, así como también, apoyará al Equipo de Evaluación (transportación, alojamiento, espacio en oficinas, comunicaciones, etc.) y en tiempo proveerá los viáticos y pagos contractuales y también organizarán las misiones en los sitios (visitas).

El Equipo de Evaluación se reunirá con PNUD Cuba al comienzo y al final de la misión. Se organizarán teleconferencias con el Asesor Técnico Regional (ATR) a cargo de los proyectos en el

Centro Regional del PNUD en Panamá. Otras reuniones podrán ser concertadas de ser considerado necesario por alguna de las partes.

Modalidades de pago y especificaciones: Los evaluadores serán contratados utilizando fondos del Proyecto. El cronograma de pagos será de 50% a la entrega del primer borrador del informe de evaluación a la oficina del PNUD Cuba. El restante 50% se pagará una vez se haya terminado el informe final y haya sido aprobado por el PNUD Cuba y el PNUD/GEF-RCU (a la firma del Anexo 5). La calidad del informe final será evaluada por la oficina del PNUD Cuba y del PNUD/GEF-RCU. Si la calidad del informe no cumple con los estándares o requisitos del PNUD/GEF, se solicitará a los evaluadores volver a redactar o revisar el documento (las veces que sean necesarias) antes de poderse realizar el último pago.

La contratación de los evaluadores internacionales será financiada por el presupuesto aportado por el GEF para el Proyecto y el financiamiento del evaluador nacional formará parte de la contribución de Cuba al proyecto.

Duración y Plazos

El proceso de EMT del proyecto requerirá de 20 días de trabajo que se extenderán aproximadamente durante un período de tres meses. La distribución del trabajo será de la siguiente manera:

Trabajo previo a la visita a Cuba (3 días):

1. A la firma del contrato, se enviarán a los consultores los documentos listados en el Anexo 3. Esta documentación incluye la información de antecedentes y documentos de diseño del proyecto. Asimismo se incluyen documentos relevantes para entender el contexto de país.
2. A partir de la recepción de los documentos, los consultores dispondrán de dos semanas para preparar y enviar el Informe de Inicio a la Oficina de País del PNUD.
3. En las siguientes dos semanas, la Oficina de País de PNUD y la Unidad de Manejo de Proyecto revisarán el Informe de Inicio e intercambiarán con el Equipo Evaluador para refinarlo de acuerdo a las sugerencias de ambas oficinas.

Visita a Cuba (10 días):

4. El Equipo Evaluador realizará una visita a Cuba de diez días de duración que incluirá las siguientes actividades:
 - Reunión con la Oficina de País del PNUD y teleconferencia con el ATR del Centro Regional del PNUD en Panamá
 - Encuentros con los actores claves del país
 - Revisión conjunta de todos los materiales disponibles con la atención enfocada a los resultados y productos del Proyecto
 - Visita a sitios del Proyecto

- Observación y revisión de las actividades de campo completadas y en marcha (desarrollo de capacidades, concienciación/educación, actividades demostrativas de usos sostenibles, demostración de actividades, desarrollo comunitario, etc.)
- Entrevistas con los beneficiarios y actores claves, incluyendo representantes de las autoridades locales, autoridades de protección ambiental local, actores claves de las comunidades, etc.
- Presentación de los hallazgos preliminares a actores clave nacionales y Oficina de País de PNUD

Trabajo posterior a la visita a Cuba (7 días):

5. Finalizada la visita a Cuba el Equipo Evaluador dispondrá de tres semanas para la preparación del primer borrador del Informe Final de Evaluación y circularlo a las partes interesadas - Oficinas Regional y de País de PNUD Cuba y al CITMA.
6. La Oficina del PNUD Cuba de conjunto con las partes interesadas, tendrá tres semanas para la revisión del Informe de Evaluación y retornarlo a los evaluadores con los comentarios correspondientes. De existir discrepancias entre las impresiones y hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas se incluirá un anexo en el informe final reflejando tales discrepancias.
7. El Equipo Evaluador dispondrá de otras dos semanas para incluir los comentarios que resulten pertinentes y presentar el Informe Final

El informe se considerará finalizado cuando se haya cumplido con las expectativas y la calidad del informe cumpla con los estándares o requisitos del PNUD/GEF. La Oficina de País del PNUD y la Oficina Regional de PNUD firmarán el formulario en el Anexo 5, para confirmar su aceptación del informe final.

**Anexo 6: Códigos de Conducta de Consultores Firmados (ver
archivos aparte)**