



Evaluación Intermedia Externa
GTF322: Gobernabilidad y Medios de Vida en la RBM

Estuardo Secaira

Marzo 2011

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

No. GTF	GTF 322
Nombre del Proyecto	Fortalecimiento de la Capacidad Local Emergente de Gobernabilidad para Conservar los Recursos Naturales y Culturales, y Asegurar las Fuentes Locales de Ingresos Económicos en el Petén, Guatemala
Nombre de la Institución Líder	Wildlife Conservation Society
Fecha de inicio	15/08/08
Fecha de terminación	15/08/13
Monto del financiamiento DFID	1,330,629 Libras esterlinas
Breve Resumen del Proyecto	<p>La Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre y sus socios guatemaltecos consideran que la conservación y el manejo sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de la Biosfera Maya de Peten, Guatemala es esencial para generar beneficios sociales, políticos, económicos y ambientales duraderos para los residentes locales, las personas de Guatemala y la comunidad global.</p> <p>Para lograr esta visión, el proyecto propuesto será basado en nuestro compromiso a largo plazo con el Petén, fortaleciendo y consolidando la capacidad local de crear y manejar instituciones representativas, responsables, transparentes y eficaces en el manejo de los recursos naturales y culturales en las áreas intactas de Petén.</p>
País donde se desarrollan las actividades	Guatemala
Socios Implementadores	Asociación Balam

	<p>ACOFOP (Asociación de Comunidades Forestales de Petén)</p> <p>CALAS (Centro de Acción Legal-Ambiental y Social)</p> <p>CECON (Centro de Estudios para la Conservación)</p> <p>CEMEC (Centro de Evaluación y Monitoreo de CONAP)</p> <p>CONAP (Consejo Nacional de Áreas Protegidas)</p>
<p>Grupos Meta-Beneficiarios</p>	<p>Los beneficiarios incluyen a todos los habitantes de la parte este de la Reserva de la Biósfera Maya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de las concesiones forestales comunitarias, representando a más de 1,200 familias; • COCODES y su base comunitaria, representando a más de 5,000 personas; • Mujeres en organizaciones comunitarias y COCODES; • Jóvenes beneficiarios del fortalecimiento de programas educativos, especialmente mujeres; • Co-administradores y su personal de campo, representando a más de 200 familias; • Incremento del turismo en Guatemala, la Reserva de la Biósfera Maya y su Sitio de Patrimonio Mundial; • Mitigación del cambio climático y deforestación evitada; • Conservación de biodiversidad.
<p>Líder del Proyecto</p>	<p>Jeremy Radachowsky</p> <p>Avenida 15 de marzo, Flores, Petén, Guatemala 17001</p> <p>Tel. 502-4565-7905</p> <p>Email: jradachowsky@wcs.org</p>

Principal autor de la evaluación de medio término

Estuardo Secaira

1a. Calle 19-05 Zona 15, Vista Hermosa 2

Guatemala, Guatemala. 01015

estuardo.secaira@gmail.com

502-2369-0262; 502-5412-0934

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Identificación del Proyecto	1
Listado de Acrónimos	5
Resumen Ejecutivo	7
Resumen del Proyecto GTF 322 (DFID-RBM)	11
Objetivos y Metodología de la Evaluación	13
Hallazgos segun los Criterios Estándares de Evaluación	15
Relevancia	15
Impacto	16
Eficiencia	21
Eficacia	24
Evaluación de Acuerdo a Escala de Calificación de Logros	26
Sostenibilidad	28
Relación Costo/Beneficio	29
Equidad	30
Posibilidades de Replicación	31
Innovaciones	33
Recomendaciones	34
Anexos	41
Listado de Personas Entrevistadas	41
Documentos Consultados.....	44

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CALAS	Centro de Acción Legal-Ambiental y Social
CC-RBM	Comité Coordinador de la Reserva de la Biósfera Maya
CECON	Centro de Estudios Conservacionistas
CEMEC	Centro de Evaluación y Monitoreo de CONAP
CI	Conservación Internacional
CICIG	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
COC	Centro de Operaciones Conjuntas
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
DFID	UK Department for International Development
FCA	Fondo para la Conservación de los Bosques Tropicales
FJA	Foro de Justicia Ambiental
FONACON	Fondo Nacional para la Conservación
GTF	Governance and Transparency Fund
IDAEH	Instituto de Antropología e Historia
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
PAVI	Proyecto contra la Violencia y la Impunidad
PDPCRBM	Programa de Desarrollo de Petén para la Conservación de la Biosfera Maya
RBM	Reserva de la Biósfera Maya
TFCA	Tropical Forestry Conservation Act
TNC	The Nature Conservancy

USAID	United States Agency for International Development
USDOI	United States Department of Interior
WCS	Wildlife Conservation Society
ZUM	Zona de Usos Múltiples

Wildlife Conservation Society (WCS) y sus socios iniciaron el proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad Local Emergente de Gobernabilidad para Conservar los Recursos Naturales y Culturales, y Asegurar las Fuentes Locales de Ingresos Económicos en el Petén, Guatemala” (en adelante Proyecto DFID-RBM) el 15 de agosto de 2008, con financiamiento del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido, y con una duración de 5 años. El proyecto surge a raíz de las discusiones sobre la gobernabilidad en la Reserva de la Biósfera Maya, en el seno de la Mesa Multisectorial de la Zona cultural y Natural Mirador-Río Azul, fue consensuado por los miembros de la misma en el 2007.

La meta del proyecto es que el manejo sustentable y conservación del patrimonio natural y cultural del Petén generen los beneficios sociales, políticos, económicos, y ambientales para las organizaciones de la sociedad civil, el Gobierno Nacional, y la comunidad global. El propósito del Proyecto es: Fortalecer y consolidar la capacidad local de crear y manejar instituciones representativas, responsables, transparentes y eficaces en el manejo de los recursos naturales y culturales en las áreas más intactas de Petén por medio de cuatro ejes de acción:

1. Fortalecimiento de Instituciones Gubernamentales
2. Fortalecimiento de la Sociedad Civil
3. Fortalecimiento de Alianzas entre el Gobierno y la Sociedad Civil
4. Aprendizaje y divulgación

El proyecto es liderado por la WCS, con la participación estrecha y activa de cinco socios principales: el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), CECON, ACOFOP, Asociación Balam, y CALAS. El ámbito geográfico del Proyecto DFID-RBM es la Zona este de la Reserva de la Biosfera Maya. Sin embargo, el programa contempla ejes y actividades transversales y estructurales de políticas y de fortalecimiento institucional que no tienen fronteras geográficas.

La evaluación de medio término se realizó entre enero y marzo del 2011, a partir de una revisión exhaustiva de la documentación existente sobre el proyecto, entrevistas con personal de las organizaciones socias y observadores externos, visitas de campo a las áreas del proyecto donde ha habido logros más significativos y participación en reuniones y eventos organizados por las organizaciones socias. Metodológicamente, la evaluación de medio término se realizó aplicando los criterios de relevancia, impacto, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, relación costo/beneficio, equidad, y posibilidades de replicación; así como la escala para la calificación de logros; ambos estipulados en los términos de referencia y en los Lineamientos para Evaluaciones de Medio Término y Finales del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de DFID. Asimismo, el informe de la evaluación fue revisado por los socios del proyecto, y discutido en una reunión de retroalimentación a finales del mes de marzo, incorporando la retroalimentación recibida en el informe final.

Los resultados de la evaluación indican lo siguiente:

- **Relevancia.** La meta, propósitos y líneas de acción del proyecto son totalmente pertinentes y relevantes con la Visión y los Objetivos de la Reserva de la Biósfera Maya, planteados en el Plan Maestro vigente, así como congruentes con las urgentes necesidades de recuperación de la gobernabilidad y fomento del desarrollo sostenible de la región.
- **Impacto.** Las organizaciones socias han desarrollado una dinámica de trabajo en alianzas, que el proyecto ha venido a consolidar, generando impactos muy significativos, especialmente en cuanto a la recuperación de 110,653 ha (96,735 ha en el área de enfoque del proyecto), las cuales estaban usurpadas y utilizadas ilegalmente, especialmente para ganadería. Otros impactos han sido el incremento en el financiamiento dedicado al fortalecimiento de la gobernabilidad en la RBM, así como a su relevancia política y mediática, el mejoramiento de las condiciones bajo las cuales se imparte educación en 4 comunidades estratégicas de la reserva, y en la administración y rentabilidad de las concesiones forestales comunitarias.
- **Eficiencia.** Los procedimientos administrativos y financieros han sido los adecuados, y el rendimiento de la inversión ha sido alto, ya que el acompañamiento que ha ejercido la sociedad civil y las contribuciones en especie dadas al CONAP, ha catalizado un esfuerzo significativo por recuperar la gobernabilidad en el manejo de la RBM. Por otro lado, los costos de recuperación de la gobernabilidad sería menores si se hubiera actuado con celeridad al ocurrir las usurpaciones de tierra. Finalmente, es importante mencionar que el proyecto ha sido co-gestionado entre WCS y los diferentes socios del mismo, a través de reuniones periódicas y una fluida comunicación.
- **Eficacia.** Las actividades correspondientes a cada resultado, y los resultados definidos están en consonancia y coherencia con el propósito y la meta del proyecto, y los impactos indican que paulatinamente se están logrando los resultados esperados. En algunos casos, como la recuperación de áreas usurpadas dentro de la RBM, los logros alcanzados exceden las expectativas que, a priori, muchos ambientalistas tenían sobre el futuro de la RBM.
- **Evaluación de acuerdo a Escala de Calificación de Logros.** Las actividades del proyecto y su impacto están avanzando adecuada y razonablemente, considerándose normal que las calificaciones de las actividades (1.75) sean más altas que las de los resultados (2.25), propósito (3) y meta (4), en ese orden; ya que hay un lapso de tiempo entre que las actividades se ejecuten y se note su efecto en los indicadores de más alta jerarquía.
- **Sostenibilidad.** Es muy probable que los impactos y los mecanismos de ejecución del programa continúen al terminar el financiamiento, porque este surgió en el marco de un foro ya establecido y maduro, la Mesa Multisectorial de Mirador-Río Azul, donde se dio respuesta a demandas de la sociedad civil y del gobierno. Además, se han recaudado fondos adicionales al Proyecto DFID, con el fin de fortalecer las mismas líneas de acción que éste contempla. Finalmente, se espera que los foros fortalecidos y establecidos por el proyecto continúen después de la vida del mismo, ya que son

compromisos institucionales, cuentan con mucha aceptación y han demostrado su efectividad.

- **Relación Costo/Beneficio.** Definitivamente que cualquier inversión por alta que sea es justificada cuando se trata de salvaguardar el bloque de bosque tropical más extenso de Mesoamérica. Sin embargo comparado con otros proyectos con mayor presupuesto en el país, se ha logrado empezar a revertir el enorme daño causado por la ganadería con menos fondos, pero mayor incidencia y respaldo gubernamental.
- **Equidad.** El proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de 4 comunidades rurales relativamente marginadas de la RBM, especialmente de Paso Caballos, que es una comunidad indígena Maya-Q'eqchi', perteneciente a uno de los grupos sociales más pobres, discriminados y explotados del país. Los más directos beneficiarios del proyecto han sido los niños y jóvenes de las comunidades mencionadas, debido a las acciones concretas de mejoramiento del acceso a educación.
- **Posibilidad de Replicación.** El aspecto más relevante del proyecto que se podría replicar es el enfoque de recuperación de la gobernabilidad en áreas protegidas severamente amenazadas a través del fortalecimiento de las instituciones de gobierno, de la sociedad civil y de los espacios de coordinación e incidencia entre el gobierno y sociedad civil. Otros aspectos relevantes son el sólido programa de monitoreo; la utilización de sobrevuelos como herramienta de monitoreo, incidencia política y mediática; el establecimiento de fondos semilla que financian estudios de pre-factibilidad o diseño de proyectos comunitarios, que con esta base, permiten la gestión y ejecución con otras fuentes de financiamiento.

Tras el análisis de los criterios expuestos podemos concluir en que **el proyecto debe continuar como está diseñado y funcionando, incorporando algunas recomendaciones puntuales**, siendo las principales las siguientes:

- Mencionar explícitamente a las comunidades locales en la meta del proyecto.
- Realizar diagnósticos institucionales, para evaluar la representatividad, responsabilidad, transparencia y eficacia de las organizaciones socias.
- Incluir un indicador en la meta que mida la cantidad de hectáreas recuperadas de los usurpadores ilegales, y su mantenimiento en el largo plazo, ya que este es uno de los logros e impactos más significativos del Proyecto, y algo clave para la gobernabilidad en la RBM.
- Diferenciar en los resultados del indicador P2, No. de habitantes en áreas “prohibidas” en la RBM, entre la población de las comunidades que se encuentran legalmente dentro de la reserva, de aquellas que no, así como de acuerdo a la categoría de manejo del territorio donde se ubican.
- Incidir para el incremento del presupuesto gubernamental de CONAP y las instituciones responsables de la aplicación de la justicia, por su papel central e insustituible en el mantenimiento de la gobernabilidad y el estado de derecho.
- Realizar operativos de alto impacto en la concesión del Cruce a La Colorada, con el fin de recuperar las últimas áreas usurpadas, aprovechando el respaldo político del gobierno actual, cuyo mandato concluye en enero próximo.

- Incluir al IDAEH en las actividades del proyecto, con el fin de fortalecer su capacidad de velar por patrimonio cultural.
- Sistematizar y difundir la experiencia de la Mesa Multi-sectorial Mirador-Río Azul; y analizar las funciones y alcances de los otros espacios de participación que hay en la RBM, con el fin de definir con precisión y eficacia los roles e interrelaciones entre los mismos.
- Revitalizar el Comité Ejecutivo de la Mesa Multisectorial, ahora en el marco del Comité de Administración del Parque Nacional Mirador-Río Azul, establecido en su Plan Maestro.
- En cuanto al Foro de Justicia Ambiental, realizar un análisis de ventajas y desventajas entre las diferentes opciones de restructuración, promover la firma de una carta de entendimiento entre sus miembros, y convenios entre el Organismo Judicial y el Ministerio Público con CONAP e IDAEH, e incluir al IDAEH y a la Fundación Defensores de la Naturaleza, en el Grupo Promotor del Foro, con el fin fortalecerlo y ampliar su alcance.
- Incidir proactiva y estratégicamente en la campaña electoral, con el fin de lograr el compromiso de las diferentes opciones políticas con la gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM.
- Participar y promover espacios de diálogo con organizaciones campesinas y de derechos humanos, con el fin de buscar soluciones viables y sostenibles a la problemática agraria, en el marco del irrestricto respeto a la inalienabilidad de las áreas protegidas

Finalmente, considero que el proyecto está bastante bien diseñado y conducido, y que en dos años y medio de ejecución ha logrado resultados muy significativos en cuanto a la recuperación de la gobernabilidad en la Reserva de la Biosfera Maya. Las recomendaciones pretenden fortalecer aún más un proyecto, piedra angular de un esfuerzo mayor, que le ha devuelto la esperanza, y ojalá que con su consolidación, la viabilidad a la conservación y al desarrollo sostenible en el área protegida más extensa de Mesoamérica.

Wildlife Conservation Society (WCS) y sus socios iniciaron el proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad Local Emergente de Gobernabilidad para Conservar los Recursos Naturales y Culturales, y Asegurar las Fuentes Locales de Ingresos Económicos en el Petén, Guatemala” (en adelante Proyecto DFID-RBM) el 15 de agosto de 2008, con financiamiento del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido. El proyecto surge a raíz de las discusiones sobre la gobernabilidad en el seno de la Mesa Multisectorial y fue consensuado por los miembros de la misma en el 2007, y tiene una duración estimada de 5 años, a partir de la fecha de firma del contrato, es decir, concluye en el año 2013.

La meta del proyecto es que el manejo sustentable y conservación del patrimonio natural y cultural del Petén generen los beneficios sociales, políticos, económicos, y ambientales para las organizaciones de la sociedad civil, el Gobierno Nacional, y la comunidad global. El propósito del Proyecto es: Fortalecer y consolidar la capacidad local de crear y manejar instituciones representativas, responsables, transparentes y eficaces en el manejo de los recursos naturales y culturales en las áreas intactas de Petén por medio de cuatro ejes de acción:

1. Fortalecimiento de Instituciones Gubernamentales
2. Fortalecimiento de la Sociedad Civil
3. Fortalecimiento de Alianzas entre el Gobierno y la Sociedad Civil
4. Aprendizaje y divulgación

El proyecto es liderado por la WCS, con la participación estrecha y activa de cinco socios principales, siendo éstos el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), el Centro de Estudios Conservacionistas de la Universidad de San Carlos (CECON), la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), Asociación Balam, y el Centro de Acción Ambiental, Legal y Social (CALAS). El ámbito geográfico del Proyecto DFID-RBM es la Zona Este de la Reserva de la Biosfera Maya (Fig. 1). Sin embargo, el programa contempla ejes y actividades transversales y estructurales de políticas y de fortalecimiento institucional que no tienen fronteras geográficas.

MAYA BIOSPHERE RESERVE, GUATEMALA



Figura 1: Mapa de la Reserva Biosfera Maya, y la zona de enfoque del proyecto DFID-GTF 322.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos de la evaluación fueron los siguientes:

- Medir e informar sobre la eficacia en la consecución de los objetivos y resultados esperados.
- Describir los efectos positivos y negativos del proyecto, planificados y no planificados.
- Indicar los ajustes y cambios que deben hacerse para asegurar el éxito.
- Analizar la rentabilidad de los diferentes enfoques adoptados.
- Revisar y opinar sobre el análisis de riesgos del programa.
- Presentar una evaluación independiente de los avances y resultados del programa hasta la fecha, con respecto a los objetivos.

La evaluación se realizó de acuerdo a las siguientes fases y actividades:

1ª. Fase: Recopilación de Información (Febrero-marzo 2010)

- Recopilación y revisión de documentación del proyecto (documentos del programa DFID-GTF y del proyecto GTF-322 como informe de inicio del proyecto, informes anuales, matriz de indicadores, memorias de reuniones de trabajo, presentaciones, publicaciones de prensa, etc.) y del contexto (planes maestros y sectoriales, prensa, proyectos relacionados, etc.)
- Preparación de guías de preguntas para facilitar y dirigir las entrevistas y visitas de campo.
- Entrevistas con los principales ejecutores del proyecto y grupos de interés externos, incluyendo aliados y beneficiarios del proyecto (ver listado de personas entrevistadas en Anexo 11.2).
- Participación en eventos organizados por aliados del proyecto, como los siguientes:
 - Reunión sobre el Plan Cero Ganado, lunes 21 de febrero.
 - Conversatorio sobre la Ley de Extinción de Dominio, dirigido a jueces y fiscales, organizado por el Foro de Justicia Ambiental y facilitado por el Proyecto PAVI de USAID, martes 22 de febrero.
 - Reunión de Coordinación del Proyecto 4 Balam, jueves 24 de febrero.
 - Reunión de la Mesa Multisectorial de la Zona Cultural y Natural Mirador-Río Azul, viernes 25 de marzo.
 - Reunión del Comité Coordinador de la RBM, viernes 25 de marzo.
 - Aniversario de CONAP y Presentación de video “Estado de la RBM”, viernes 25 de marzo.
- Giras de campo:
 - Ruta a Carmelita, viernes 25 de febrero, que incluyó el Centro de Operaciones Conjuntas-COC de San Miguel, la concesión recuperada y ahora COC de La Colorada y la comunidad y concesión forestal comunitaria de Carmelita.

- Comunidad Paso Caballos, sábado 26 de febrero, que incluyó entrevistas con líderes comunitarios, visita a los proyectos educativos y de salud, y a la Estación Biológica Las Guacamayas.

2ª. Fase: Análisis de la Información (3ª semana de marzo)

- Análisis de la información, tomando como base el marco lógico del proyecto y la escala para la evaluación del logro de los objetivos.
- Desarrollo del primer borrador del documento, en español, conteniendo las conclusiones iniciales de la evaluación.

3ª. Fase: Validación del Documento (4ª semana de marzo)

- Revisión del borrador del informe de evaluación por parte de WCS y aliados del proyecto.
- Reunión de presentación de los resultados de la evaluación para recibir retroalimentación de WCS y socios del proyecto, jueves 24 de marzo.
- Participación en reuniones y eventos relevantes, aprovechando el viaje a Petén, con el fin de fortalecer la evaluación.

4ª. Fase: Preparación del Documento Final (5ª semana de marzo)

- Introducción de correcciones solicitadas al documento final.
- Entrevistas y consultas adicionales, de ser necesario.
- Traducción del documento final.
- Respuestas a las dudas o preguntas que puedan surgir por parte de KPMG o DFID sobre los resultados presentados, en el momento en que lo consideren necesario.

Esta sección describe los hallazgos en función de los criterios de relevancia, impacto, eficiencia, efectividad, sostenibilidad, costo/beneficio, equidad y replicabilidad solicitados por DFID. Al aplicar los criterios surgieron, además de los hallazgos descritos, recomendaciones para fortalecer el diseño y manejo del proyecto, las cuales se discuten en cada criterio y se identifican con una flecha (→). Estas mismas recomendaciones se repiten en la sección respectiva, a solicitud de DFID.

RELEVANCIA

La meta del proyecto es congruente con la visión de la RBM para el 2010 y los objetivos del área protegida (CONAP, 2001), contenidos en el Plan Maestro 2001-2006¹, ya que esta pretende que la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y el patrimonio cultural contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población local. Es importante, e inusual, la mención explícita del gobierno nacional, como un actor que se beneficia, dado que la conservación y el desarrollo son parte de sus funciones.

→La meta del proyecto debería de mencionar explícitamente a las comunidades locales, con el fin de no dejar implícito que éstas están contenidas en las organizaciones de la sociedad civil, pues algunos podrían no interpretarlo de esa manera.

El propósito del proyecto está en consonancia con el objetivo 3 de la RBM, el cual ordena “manejar y usar sosteniblemente los recursos naturales y el patrimonio cultural, a través de la participación y apoyo de la sociedad”, aunque es mucho más explícito sobre la capacidad local de crear y manejar instituciones representativas, responsables, transparentes y eficaces en el manejo de los recursos naturales y culturales.

→En función de este propósito se debe velar porque las instituciones llenen dichas características, por lo que sería recomendable realizar diagnósticos institucionales, con el fin de evaluarlas y definir acciones de fortalecimiento.

Las líneas de acción son muy relevantes para el manejo y la recuperación de la gobernabilidad de la reserva, pues:

1. **El Fortalecimiento de las Instituciones Gubernamentales** es fundamental, dado que son las que juegan el rol central y rector en el manejo de la reserva, y especialmente en el cumplimiento de la ley, siendo ésta última función indelegable a la sociedad civil. Aunque proyectos anteriores a este habían fortalecido al CONAP en su función de protección, dando capacitación y equipamiento a guardarrrecursos, o contribuyendo a la demarcación e inscripción legal de las áreas protegidas, éste

¹ Este el Plan Maestro actualmente vigente, ya que aunque se venció, aún no ha sido actualizado.

proyecto y varios que este mismo ha logrado apalancar, han contribuido al fortalecimiento de los Centros de Operaciones Conjuntas y a la realización de Patrullajes de Alto Impacto, que han demostrado su efectividad en recuperar la gobernabilidad en la RBM. Por eso, este proyecto es reconocido como el primero que se enfoca en la recuperación de la gobernabilidad en la RBM, a través de promover la aplicación de la justicia. Es de resaltar que el apoyo a la Sociedad Civil refuerza este componente, debido a que se pretende que el Estado cuente con el respaldo, y si es necesario, demanda de la sociedad civil para asegurar que la ley se cumpla, siendo esta una de las premisas del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de DFID.

2. **El Fortalecimiento de la Sociedad Civil** es otra línea de acción importante, y aunque se ha invertido sustancialmente en las capacidades técnicas de las organizaciones responsables de las concesiones forestales comunitarias, este proyecto tiene la novedad de que se está fortaleciendo la capacidad administrativa y de rendición de cuentas de las mismas, una grave deficiencia que se está subsanando paulatinamente. Adicionalmente, se trabaja con los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), los cuales, si no son manipulados políticamente por los alcaldes y los partidos políticos, deben responder a los intereses propios de las comunidades.
3. **El Fortalecimiento de Alianzas entre el Gobierno y la Sociedad Civil** es una apuesta más reciente en el ámbito de conservación en el país, y una iniciativa que va mucho más allá de las organizaciones ambientalistas nacionales, las cuales aunque relevantes e importantes, son insuficientes para capturar las demandas e intereses de la sociedad civil en la conservación. Por tanto, es una línea de acción importante, y que además de haber permitido continuar y fortalecer foros existentes, como la Mesa Multisectorial, ha logrado el establecimiento del Foro de Justicia Ambiental, el cual empieza a dar frutos en el fortalecimiento de la aplicación de la justicia. Además, se constituyen en espacios donde se articula el gobierno con la sociedad civil, y en el caso de la Mesa, con la empresa privada, y se acuerdan estrategias y actividades que se implementarán con la co-responsabilidad de todos los sectores.
4. **Aprendizaje y divulgación.** Este componente es muy relevante, ya que permite medir el impacto del proyecto de una manera sistemática, y dar a conocer los resultados. Incluye nuevos e importantes indicadores, así como la preparación del informe de Estado de la Reserva, el cuál es una síntesis de la información más relevante sobre la misma, y sería muy recomendable actualizarla y divulgarla con una periodicidad definida (cada 2-3, máximo 5 años). Esta información ya ha sido utilizada para influir en la toma de decisiones sobre el manejo de la Reserva.

IMPACTO

El proyecto ha generado una dinámica de trabajo interinstitucional entre los diferentes socios del mismo², y otras instituciones de gobierno³ y sociedad civil⁴, la cual ha permitido

² ACOFOP, Asociación Balam, CALAS, CECON, CONAP y WCS, socios del proyecto, actuaron coordinadamente, en función de prioridades definidas conjuntamente entre el gobierno y la sociedad civil, pero liderados por CONAP.

el logro de los siguientes impactos significativos, los cuales están en línea con lo que se esperaba al inicio del proyecto, y en consonancia con los objetivos del Fondo Global de Transparencia (GTF):

- **Incremento de la gobernabilidad en la Reserva de la Biósfera Maya**, evidente en los siguientes aspectos:
 - 110,653 ha recuperadas (96,735 ha en el área de enfoque del proyecto), las cuales estaban usurpadas y utilizadas ilegalmente, especialmente para ganadería, siendo especialmente notoria la concesión forestal comunitaria cancelada de La Colorada, de 22,346 ha (ver Fig. 2). En mi experiencia de 20 años en la RBM es la primera vez que se ejercen acciones de semejante contundencia.
 - Un estimado de 17,000 cabezas de ganado desalojadas de la RBM.
 - Destrucción de 444,000 plantas de marihuana, valoradas en US\$ 126 millones.
 - El CONAP actuando como querellante adhesivo y en coordinación con la Fiscalía del Medio Ambiente ha logrado un 87% de sentencias condenatorias en los procesos que llegaron a debate para casos que incluyen delitos de usurpación de áreas protegidas, tráfico ilegal de flora y fauna, y atentado contra patrimonio natural y cultural⁵.

³ En estos esfuerzos ha sido clave la participación de las instituciones encargadas de la aplicación de la justicia, como Policía, Ejército, Organismo Judicial y Ministerio Público.

⁴ ONG's, como Defensores de la Naturaleza ha sido clave en los esfuerzos por recuperar gobernabilidad en el Parque Nacional Sierra del Lacandón, en el oeste de la Reserva de la Biósfera Maya.

⁵ Aunque es importante resaltar que solamente 11% de los casos presentados al Ministerio Público en Petén pasan a debate, comparado con un 3% a nivel nacional.

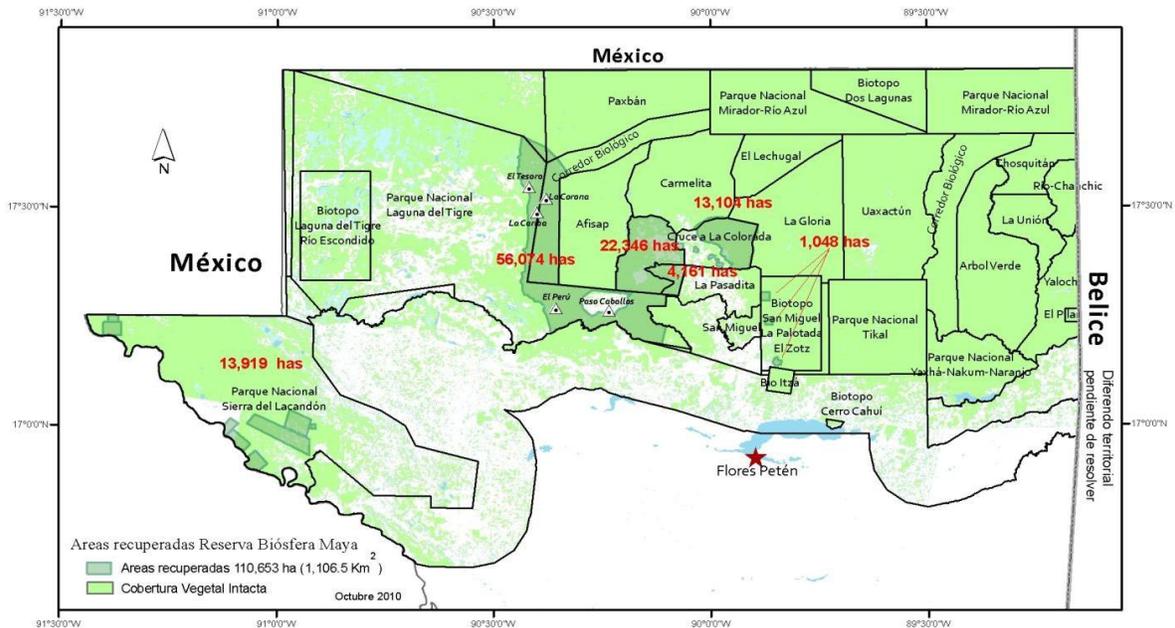


Figura 2: Mapa de las áreas recuperadas en la Reserva Biosfera Maya.

- A través de actividades como las siguientes:
 - Fortalecimiento de 7 Centros de Operaciones Conjuntas-COC's, que son centros de control y vigilancia estratégicamente ubicados en accesos importantes o áreas de fuerte presión sobre los recursos naturales, integrados por personal de CONAP, Ejército y Policía Nacional Civil, los cuales, por primera vez en mi experiencia en la RBM, están ejerciendo cierto nivel de control sobre las personas y productos que entran y salen de la reserva.
 - Realización de patrullajes de alto impacto, los cuales han sido claves para la recuperación de áreas usurpadas.
 - Instalación de cámaras de seguridad en las oficinas de la Dirección Regional de CONAP, debido a que se han tenido amenazas por las acciones realizadas para recuperar la gobernabilidad en la RBM.
 - Instalación de cámaras fotográficas y de video en los COC's, con el fin de monitorear los vehículos y personas que por ellos transitan, y verificar el adecuado control de parte de los efectivos allí desplegados.
 - Compra de vehículo, combustible e insumos, en la forma de contribuciones en especie, para la realización de las operaciones de protección de parte de CONAP, incluyendo los patrullajes de alto impacto y los rutinarios realizados desde los COC's.
 - Capacitación y fortalecimiento de los Comités de Control y Vigilancia de las concesiones forestales comunitarias.
 - Compra de seguro de vida al personal de CONAP en más alto riesgo.
 - Establecimiento del Foro de Justicia Ambiental, como un espacio de coordinación y capacitación entre las organizaciones ambientalistas gubernamentales y no gubernamentales, y las instituciones responsables de la aplicación de la justicia.

- Incidencia con autoridades de gobierno, como Presidente, Ministro de Gobernación, Secretario Ejecutivo de CONAP y Fiscal General, para contar con el respaldo político para avanzar en la recuperación de la gobernabilidad en la RBM.

- **Incremento en el financiamiento dedicado al fortalecimiento de la gobernabilidad en la RBM**, evidente en los numerosos proyectos que varias instituciones han gestionado y han aprobado al respecto, como FONACON-ZUM, 3 del Canje de Deuda (TFCA), USDOJ CITES, y USAID Guatemala (proyecto de Protección de Bosques directamente a WCS durante 2009-2010, y luego de 2011-2012 a WCS a través de un sub-acuerdo con Rainforest Alliance), así como los fondos que se ha influido en su destino, como el proyecto PDPCRBM-BID. Esto ha permitido fortalecer las líneas de trabajo apoyadas por DFID, más allá del financiamiento del proyecto, y se puede prever que dicha tendencia continuará, ya que se están atendiendo necesidades prioritarias de la RBM.

- **Incremento en la relevancia política y mediática de la gobernabilidad en la RBM**, demostrado en los siguientes aspectos:
 - Orientación y contenido de la Iniciativa 4 Balam lanzada por el Presidente Alvaro Colom, en función del desarrollo turístico del sitio arqueológico de El Mirador, pero que se fue ampliando hasta incluir las preocupaciones de la sociedad civil por la gobernabilidad y el desarrollo sostenible en la RBM.
 - Participación del Presidente Colom en la inauguración del COC de La Colorada, donde fue enfático en la cero tolerancia que debe haber en el RBM a la presencia de ganado.
 - Incremento en el número de artículos en la prensa escrita con insumos proporcionados por el Proyecto DFID de 1 en 2008 a 9 en 2009.

- **Incremento en la incidencia de la sociedad civil petenera en la definición y dirección de las inversiones públicas y privadas en la RBM**. A juzgar por la dinámica de la Mesa Multisectorial, ésta ha influido en la definición, priorización y armonización de futuras inversiones en la RBM, y en la fiscalización de las actuales, especialmente del proyecto PDPCRBM (préstamo BID 1820/OC-GU de \$30.5 millones y \$3.66 millones del GEF no reembolsable).

- **Mejoramiento de las condiciones bajo las cuales se imparte educación en 4 comunidades de la RBM** (Carmelita, Uaxactún, Paso Caballos y El Cruce a La Colorada), en aspectos como co-inversión para el mejoramiento de las instalaciones donde se ha ubicado el módulo de acceso a internet, financiado por el proyecto EuroSolar, así como donde se imparten estudios a nivel básico a través de telesecundaria.

- **Mejoramiento de la administración y rentabilidad de las concesiones forestales comunitarias**, a través de la práctica de auditorías, la designación de personal competente y la capacitación de comités de fiscalización en las organizaciones comunitarias. Este es un aspecto de mucha importancia, ya que la capacidad técnica de las organizaciones concesionarias ha sido fortalecida por muchos actores durante muchos años, pero existían graves deficiencias en su administración y en la rendición de cuentas. Este apoyo permitirá mejorar la rentabilidad de las concesiones comunitarias, y contribuir con la reducción de la pobreza en la RBM.
- **Mejoramiento del acceso a agua en Carmelita**, donde el proyecto DFID apoyó con fondos para la evaluación hidrogeológica, la cual sirvió de base para que el Consejo de Desarrollo aportara el financiamiento para excavar un pozo, lo cual se estaba haciendo al momento de esta evaluación.

Comentarios adicionales sobre el impacto del proyecto:

- El impacto del proyecto, especialmente respecto a la recuperación de la gobernabilidad en la RBM y la regeneración de hábitats naturales, aunque aparece en la propuesta, ha sido mayor de lo que se esperaba, no sólo por la extensión de terreno recuperado, sino el efecto psicológico de devolver el entusiasmo y credibilidad a la gestión y manejo de un área protegida, que al menos en ciertas porciones de la misma, muchos empezaban a definir como perdida. Asimismo, ha permitido dimensionar que la enorme amenaza de la narco-ganadería se puede combatir implementando algunas estrategias certeras y gestionando voluntad y apoyo político de alto nivel.
- El programa se ha dirigido a los grupos metas establecidos: CONAP, comunidades de la parte Este de la RBM, con énfasis en 4 comunidades (Uaxactún, Carmelita, Paso Caballos y Cruce a la Colorada), los encargados de la aplicación de la justicia en Petén y las organizaciones socias, que son claves en los alcances y sostenibilidad del proyecto.
- Los beneficiarios indirectos que pueden percibir son los siguientes:
 - Todas las organizaciones ambientalistas en Petén y en el norte del país, pues el recuperar parte de la gobernabilidad en la RBM, envía una señal de esperanza para la conservación de estos ecosistemas tan amenazados durante los últimos años por la narco-ganadería.
 - Todos los pobladores de comunidades rurales en Petén, especialmente en la RBM, que estén luchando por desarrollar formas más armónicas de desarrollo, pues las concesiones forestales comunitarias han demostrado un modelo de sostenibilidad a seguir.
 - Visitantes locales, nacionales y extranjeros que visitan las áreas protegidas del Noreste de la RBM.
 - Líderes políticos, que con los logros en la RBM, pueden mostrar que sí es posible recuperar la gobernabilidad en Guatemala, donde se ha llegado a discutir sobre es un estado fallido.

- El proyecto, con todo el apalancamiento y colaboración que ha logrado, le ha dado confianza y certeza a las concesiones forestales comunitarias, especialmente a Carmelita, de que la conservación de la RBM es viable, y que vale la pena seguir luchando por lograr el desarrollo sostenible.
- Se pueden notar varios efectos en la vida de los participantes y en el funcionamiento de las instituciones:
 - Mayor sentido de equipo de parte de CONAP y las ONG's socias del proyecto, al sentir que están trabajando juntos, y de manera coordinada, en pro de la conservación y el desarrollo sostenible de la RBM. Especialmente, el personal del CONAP se siente respaldado en la tarea de protección, la cuál es la de más alto riesgo en el manejo de un área protegida.
 - Mejores condiciones para la educación en las comunidades de Uaxactún, Carmelita, Paso Caballos y El Cruce a La Colorada⁶, donde se ha invertido en el mejoramiento de la infraestructura educativa.
 - Paulatinamente, una mejor administración y manejo financiero en las concesiones forestales comunitarias que rendirá mayores dividendos a sus socios y fondos para invertir en el desarrollo de sus comunidades.
 - Asimismo, se ha ido alcanzando mayor consenso entre las entidades de la sociedad civil y el gobierno sobre la importancia de fomentar el buen manejo financiero, la administración solida, y la transparencia por parte de las cooperativas y sociedades civiles comunitarias que actualmente manejan el bosque.

EFICIENCIA

Procedimientos financieros y administrativos en el manejo del proyecto

Hasta donde me fue posible conocer y percibir, los procedimientos administrativos y financieros han sido los adecuados, y no han causado retrasos, ni inconformidades en las organizaciones socias del proyecto. La única dificultad reportada fue la baja en la tasa de cambio de la libra esterlina respecto al dólar estadounidense, lo cual resultó en una menor cantidad de fondos para ejecución. Asimismo, las auditorías anuales han mostrado un buen manejo de los fondos y de los procedimientos para su ejecución.

Rendimiento del dinero invertido

Obviamente, los recursos financieros necesarios para recuperar la total gobernabilidad de la RBM son cuantiosos, y aunque el proyecto ha hecho una contribución importante, aún

⁶ En el 2011 se tienen planes de promover el mejoramiento de las condiciones de la infraestructura educativa en la comunidad de Buen Samaritano, en el Parque Nacional Laguna del Tigre.

se requiere de una mayor inversión. Lo positivo es que WCS, Balam y CONAP, en el marco del proyecto DFID, han podido recaudar e influir en el destino de más financiamiento, y reorientar parte del existente, para este propósito.

Revisando los costos de cada actividad, me parece que el presupuesto estimado es completamente razonable. Además, hay varias actividades para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de CONAP, que se ejecutan a través de sub-donaciones a las organizaciones comunitarias, realizadas a través de las organizaciones socias.

Analizando retrospectivamente se podría afirmar que los costos y esfuerzos de recuperación de la gobernabilidad en la RBM serían menores o innecesarios si las anteriores administraciones de CONAP hubiesen sido más diligentes en cuanto a la aplicación de la justicia, o si hubiese existido la voluntad política necesaria para que semejantes usurpaciones no ocurrieran, o se hubieran contenido antes. La lección de esta situación es la imperiosa necesidad de seguir avanzando y consolidar los logros hasta ahora, y ser más ágiles en la aplicación de la justicia cuando los ilícitos apenas empiezan, ya que una vez arraigados es muy difícil y costoso corregirlos, pero no imposible.

Es interesante notar que los impresionantes avances en la recuperación de la gobernabilidad en la RBM se han logrado, financieramente hablando, con una proporción de fondos que privilegia a la sociedad civil (37%) sobre el gobierno (20%), lo que se explica por las siguientes razones:

- La sociedad civil le ha proporcionado al gobierno de una base social de respaldo para impulsar las contundentes acciones de recuperación de la gobernabilidad en la RBM, lo cual está en consonancia con el espíritu del Programa de Gobernabilidad y Transparencia de DFID.
- El gobierno ha colocado la mayor parte de los recursos financieros necesarios para dichas acciones, y el aporte de la sociedad civil, aunque minoritario, ha sido estratégico y puntual, permitiendo cubrir ciertas necesidades en momentos en lo que el gobierno no disponía de fondos.
- Estos años ha habido una inusual conjunción de actores realmente dispuestos a aplicar la ley y a recuperar la gobernabilidad en la RBM, especialmente la directora regional de CONAP, el gobernador departamental de Petén, y los comandantes de las dos brigadas militares que tienen jurisdicción en la RBM, quienes contaron con el respaldo del Presidente de la República, las altas autoridades de CONAP y la colaboración de las demás instituciones de gobierno responsables de las aplicación de la justicia.

→Es necesario fortalecer la capacidad financiera y operativa del gobierno, especialmente de CONAP y de las instituciones responsables de la aplicación de la justicia, principalmente a través de los esfuerzos de incidencia desde la sociedad civil, sobre la definición del presupuesto estatal, con la justificación de que dichas entidades juegan un papel central e insustituible en el mantenimiento de la gobernabilidad y el estado de derecho.

→Idealmente, el IDAEH debería haber sido incluido en este proyecto, ya que es la institución responsable de la conservación y manejo del patrimonio cultural. Sin embargo,

por razones de concentrar mejor los esfuerzos y ante la falta de una adecuada representación a nivel de Petén, no fueron formalmente incluidos. Aunque hay que reconocer que han participado en la reuniones del proyecto, y que en los aspectos de aplicación de la ley, sí se incluye el tema y los operadores de justicia vinculados al patrimonio cultural. Por otro lado, se han definido acciones de fortalecimiento del IDAEH en un nuevo proyecto de gobernabilidad que será financiado por el USDOl.

Involucramiento de los socios locales en la gestión del proyecto

Los socios locales han sido realmente co-gestores del proyecto, ya que ha habido una comunicación fluida para el manejo y toma de decisiones, utilizando mecanismos como reuniones periódicas conjuntas hasta comunicación bi o multilateral entre los miembros. En dichas reuniones se han desarrollado criterios para asignación de fondos, desarrollo de indicadores, planificación y coordinación de actividades para el corto plazo. Asimismo, es de destacar que el proyecto mismo es fruto del análisis y el consenso entre instituciones de gobierno y organizaciones de la sociedad civil, en el seno de la Mesa Multisectorial.

Es importante mencionar que los socios se mostraron altamente satisfechos con el apoyo otorgado por el proyecto, y por el manejo del mismo, teniendo muy pocas observaciones sobre aspectos a mejorar en el mismo.

Manejo de riesgos

Los riesgos han sido identificados y analizados, mediante su cuidadoso análisis y discusión entre las organizaciones socias del proyecto. Su manejo hasta ahora ha sido adecuado, pero la gran prueba está por delante, las elecciones presidenciales, de alcaldes y diputados de noviembre del 2011.

→En función del riesgo que entraña las próximas elecciones para la continuidad del proyecto, se debe analizar y definir un plan de trabajo específico al respecto, donde se contemplen acciones encaminadas a lograr el compromiso político de los diferentes candidatos con garantizar la consolidación de la gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM en el largo plazo⁷. Este esfuerzo de incidencia debe contemplar influir sobre los círculos de poder real dentro de los partidos políticos y sus asesores. Asimismo, se debe coordinar con las organizaciones ambientalistas ubicadas en ciudad Guatemala, como ya lo ha hecho Balam, para que en los foros y debates que se organicen en la capital, se tome en cuenta la situación de la RBM, y que estos temas se incluyan en los debates de mayor difusión y peso político, como el convocado por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Finalmente, dado la dinámica de los procesos electorarios, los socios del proyecto deberán reunirse constantemente, al menos una vez al mes, para revisar las acciones a ejecutar, a la luz de la cambiante coyuntura política.

⁷ Esta actividad está contemplada en el Proyecto USDOl, que está próximo a iniciarse.

→Otro riesgo para el propósito del proyecto es la influencia que ejercen las organizaciones campesinas y de derechos humanos, quienes son críticas de los procesos de desalojo, con las cuales se debe dialogar, con el fin de que la conservación de la RBM sea viable⁸. Dicho diálogo debe desarrollarse en el marco del irrestricto respeto a la inalienabilidad de las áreas protegidas, pero buscando soluciones viables y sostenibles a la problemática agraria y de pobreza de las comunidades rurales.

→La sostenibilidad financiera, técnica e institucional de los procesos de gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM es otro riesgo que actualmente se está atendiendo a través de la gestión de nuevos proyectos y la recaudación de financiamiento para su ejecución, sin embargo, es clave asegurar la permanencia de los esfuerzos en el largo plazo, a través de acciones como:

- Empoderamiento de la sociedad civil, para que continuamente le exija al gobierno el cumplimiento de sus funciones, y la erogación de un presupuesto acorde a las necesidades de conservación y desarrollo de la RBM.
- Establecimiento de mecanismos financieros permanentes y sostenibles para la RBM, como fondos patrimoniales, tarifas sobre servicios ambientales y turísticos, incluyendo el secuestro de carbono, entre otros.

→Finalmente, el riesgo que corren los empleados de gobiernos y de la sociedad civil directamente relacionados con la aplicación de la justicia es muy grande, ya que recuperar áreas usurpadas para ganadería implica tocar los intereses de gente poderosa y violenta. Por tanto, las instituciones relacionadas deben buscar los mecanismos necesarios para salvaguardar, en la medida de lo posible, su seguridad y la de su familia, de las siguientes formas:

- Compra de seguros médico y de vida⁹ para las personas expuestas a mayor riesgo
- Contar con guardaespaldas personal, en caso de ser realista y factible
- Denunciar amenazas y hechos intimidatorios a la prensa, la comunidad ambientalista y de derechos humanos, y ante los tribunales de justicia.

EFICACIA

Las actividades correspondientes a cada resultado, y los resultados definidos, están en consonancia y coherencia con el propósito y la meta del proyecto, y los impactos indican que paulatinamente se están logrando los resultados esperados. En algunos casos, como la recuperación de áreas usurpadas dentro de la RBM, los logros alcanzados exceden las

⁸ Al parecer, se ha avanzado en este diálogo, empezando con la Pastoral Social del Petén, y se ha planteado un proyecto a USAID para resolución de conflictos, y la creación de una unidad especializada en dicha función en CONAP-Petén.

⁹ A las 4 personas más expuestas del personal de CONAP se les ha comprado seguro de vida.

expectativas que, a priori, muchos ambientalistas tenían sobre el futuro de la RBM. Sin embargo, eso no se refleja aún en los indicadores de la meta G1, G2 y G3, pues falta actualizarlos.

El enfoque y metodología del proyecto parecen efectivos y adecuados, al punto que han servido de marco para la gestión de otros proyectos que han venido a apuntalar los esfuerzos iniciados y catalizados por este.

En retrospectiva, algunos aspectos que se podrían haber mejorado, o aún se pueden mejorar, son los siguientes:

→Inclusión del IDAEH en las instituciones de gobierno a ser fortalecidas, con el fin de incrementar su efectividad en la protección del patrimonio cultural, sobre todo en aquel que tiene un impacto y relación directa con el bienestar de las comunidades, a través de la valorización de los sitios y su visitación turística. Las actividades de fortalecimiento enfocadas en CONAP y los comités de control y vigilancia de las concesiones forestales comunitarias se podrían ampliar al IDAEH, quien se beneficiaría de capacitación, equipo y una mayor sistematización en sus esfuerzos. Reconociendo que el proyecto no cuenta con los recursos suficientes para una inclusión plena del IDAEH como socio, al menos se les debería de incluir en las actividades de capacitación, y sufragar su participación con fondos adicionales como los de USDOI.

- En un futuro proyecto se podría considerar un programa de capacitación para la gestión comunitaria del patrimonio cultural, dirigido y ejecutado por el IDAEH., que incluya la sensibilización y el fortalecimiento de los Comités de Control y Vigilancia de las organizaciones y empresas concesionarias en este tema. Entendemos que este es un largo proceso, y que será paulatinamente que las comunidades aumentaran su aprecio y compromiso con la conservación del patrimonio cultural. Hasta ahora se ha avanzado con la firma de convenios de cooperación entre el MICUDE y las comunidades de Uuxactún y Carmelita.

→Inclusión de la Fundación Defensores de la Naturaleza en el Grupo Promotor del Foro de Justicia Ambiental, con el fin de incluir sus necesidades y perspectivas en el manejo y conservación del Parque Nacional Sierra del Lacandón, que junto con el área de enfoque del proyecto DFID, son las áreas mejor conservadas de la RBM.

→CONAP quisiera contar con más proyectos que fortalezcan su gestión directamente, como hizo el proyecto CONAP-Holanda¹⁰, el cual amplió la capacidad y eficiencia de la institución, de acuerdo a sus propias prioridades. Sin embargo, dado que el enfoque de Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF) no fue otorgar fondos directamente a los gobiernos, sino más bien fortalecer la capacidad de la sociedad civil de demandar mayor

¹⁰ Este proyecto debería de contar con una evaluación independiente, pues en Petén existe una percepción negativa sobre su impacto en CONAP, muy diferente a lo que plantean los funcionarios de la institución a nivel central.

governabilidad y transparencia a los mismos. Por tanto, el aporte del proyecto DFID ha sido que sus socios han incidido en la asignación de un presupuesto mayor al CONAP, que le permita ir atendiendo mejor la enorme responsabilidad de administrar una tercera parte del territorio del país.

EVALUACIÓN DE ACUERDO A ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LOGROS

DFID ha establecido que los avances en la ejecución de actividades y en la consecución de los resultados, el propósito y la meta del proyecto se evalúen de acuerdo a la siguiente escala de calificación de logros:

- 1 = completamente logrado, pocos o ningún obstáculo (100%)
- 2 = mayoritariamente logrado, a pesar de algunos obstáculos (75%)
- 3 = parcialmente logrado, con avances y obstáculos balanceados (50%)
- 4 = logros limitados, muchos obstáculos (25%)
- 5 = no logrado (0%)

Con el fin de analizar los avances, durante esta evaluación intermedia, se realizó una actualización preliminar del cuadro con indicadores y calificaciones desarrollados por el gerente del proyecto, sobre la cual este evaluador opinó (ver Cuadro 1).

Objetivo	Escala de Calificación-Gerencia (Evaluación)	Comentarios
Meta	3 (3)	Grandes avances-especialmente en la recuperación de áreas usurpadas. Disminución en tasas de deforestación y de incendios en 2010.
Propósito	3 (3)	Indicadores muestran avances
Resultado 1-Sociedad Civil Fortalecida	3 (3)	Indicadores muestran avances
Resultado 2-Gobernabilidad Mejorada	3 (2)	3 de 4 indicadores muestran avances significativos, especialmente No de COC's
Resultado 3-Redes entre Gobierno y Sociedad Civil Fortalecidas	2 (2)	Avances muy significativos
Resultado 4-Aprendizaje y Difusión	2 (2)	Avances muy significativos
Actividades-Resultado 1	1.64	
Actividades-Resultado 2	1.75	
Actividades-Resultado 3	2.18	
Actividades-Resultado 4	1.86	
Promedio Actividades	1.75	Muy buena ejecución considerando que el proyecto se encuentra a medio término.

Cuadro 1. Resultados de la Evaluación de acuerdo a la Escala de Calificación de Logros, con base en el Marco Lógico del Proyecto, el último Informe de Avances y una actualización preliminar realizada por la gerencia del proyecto.

Las conclusiones principales, derivadas de este análisis, son las siguientes:

- **Meta del Proyecto:** Estoy de acuerdo con la calificación otorgada por la gerencia del proyecto (3), debido a los grandes avances que ha habido en términos de ejecución e impactos, especialmente al respecto de la recuperación de cerca de 96,735 ha de hábitat amenazado y por la reducción en las tasas de deforestación y destrucción del bosque por incendios en 2010. Esta medición sería más sólida si se incluyera un indicador del número de hectáreas recuperadas y mantenidas como tal durante el tiempo de vida del proyecto. Asimismo, las evaluaciones de los siguientes años tendrán que tomar en cuenta si la disminución en las tasas de deforestación e incendios se convierten en una tendencia.
- **Propósito:** Estoy de acuerdo con la calificación otorgada por la gerencia del proyecto (3), pues los indicadores muestran avances significativos respecto a la línea base.
- **Resultado 1-Sociedad Civil Fortalecida:** Estoy de acuerdo con la calificación otorgada por la gerencia del proyecto (3), pues los indicadores muestran avances significativos respecto a la línea base. Es más, los indicadores de las actividades muestran mayores avances (promedio 1.64), lo que muestra una adecuada ejecución.

- **Resultado 2-Gobernabilidad Mejorada:** La calificación otorgada por la gerencia del proyecto fue de 3, mientras que en mi opinión, debería ser de 2, ya que 3 de los 4 indicadores muestran una mejora substancial, siendo particularmente significativo el incremento en el número de Centros de Operaciones Conjuntas, una estrategia clave para el fortalecimiento de la gobernabilidad en la RBM. La ejecución de las actividades muestra una calificación promedio de 1.75, lo que también demuestra una adecuada ejecución.
- **Resultado 3-Redes entre Gobierno y Sociedad Civil Fortalecidas.** Estoy de acuerdo con la calificación otorgadas por la gerencia del proyecto (2). Este resultado ha mostrado avances significativos, gracias a los esfuerzos de WCS, Balam, CONAP y CALAS. Las actividades muestran un avance promedio de 2.18.
- **Resultado 4-Aprendizaje y Difusión.** Coincidimos con la calificación otorgada (2), lo que además de una adecuada ejecución, indica un componente bien diseñado, con indicadores útiles más allá de las necesidades del proyecto. La calificación promedio de la ejecución de actividades es de 1.86, mostrando avances significativos.
- **Calificación promedio de la ejecución de actividades: 1.75,** lo que indica que la mayor parte de actividades se han estado ejecutando adecuadamente y en los tiempos establecidos, lo cual es muy significativo dado que el proyecto está apenas a medio término.
- Las actividades del proyecto y su impacto están avanzando adecuada y razonablemente, considerándose normal y razonable que las calificaciones de las actividades (1.75) sean más altas que las de los resultados (2.25), propósito (3) y meta (3), en ese orden; ya que hay un lapso de tiempo entre que las actividades se ejecuten y se note su efecto en los indicadores de más jerarquía.

SOSTENIBILIDAD

Es muy probable que los impactos y los mecanismos de ejecución del programa continúen al terminar el financiamiento, por las siguientes razones y circunstancias:

- El proyecto surge en el marco de la Mesa Multisectorial y en respuesta a la Estrategia de Seguridad de la RBM, las cuales siguen vigentes y activas. Es decir, responde a prioridades consensuadas y establecidas por el gobierno y la sociedad civil, los cuales siguen interesados en que se continúe trabajando en las líneas de acción que el proyecto atiende.
- El proyecto ha fortalecido las capacidades de organizaciones de la sociedad civil que responden a demandas de ellas mismas, como la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y de rendición de cuentas de las organizaciones responsables de las concesiones forestales comunitarias, y se están introduciendo mecanismos internos, como el establecimiento de comités comunitarios de fiscalización, y externos, como el reglamento de manejo administrativo de las concesiones, para su seguimiento.
- Se han recaudado fondos adicionales al Proyecto DFID, con el fin de fortalecer las acciones que este realiza, siendo los más relevantes ZUM-FONACON, 3 proyectos con Canje de Deuda y USDOI.
- Tanto la Mesa Multisectorial como el Foro de Justicia Ambiental son espacios de coordinación e incidencia que se espera que sigan funcionando más allá de la vida del

proyecto. Por lo tanto, seguirán incidiendo y recaudando para fortalecer la gobernabilidad y la transparencia en el manejo de la RBM.

- Varios socios del proyecto, especialmente CONAP y Balam, han incidido en el restablecimiento del Comité Coordinador de la RBM (CC-RBM), el cual es una instancia definida en el decreto de creación de la RBM (5-90), y por lo tanto de mucho peso legal, y cuyas decisiones son vinculantes. Su adecuado funcionamiento será fundamental también en darle continuidad al fortalecimiento de la gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM.

Sin embargo, se debe reconocer que el gran riesgo que enfrenta el proyecto es mantener y ampliar su impacto en la recuperación de territorios usurpados ilegalmente en la RBM, frente al inminente cambio de autoridades que ocurrirá a principios del 2012. Los avances significativos que ha habido en este aspecto dependen de manera definitiva de la voluntad política favorable de las autoridades de turno, la cual ha estado presente en los últimos 3 años, pero existe la incertidumbre de su continuidad en el siguiente gobierno.

RELACIÓN COSTO/BENEFICIO

Este es un criterio complejo de analizar cuando se trata de salvaguardar los últimos ecosistemas prístinos del planeta y conservar opciones de desarrollo sostenible para las comunidades locales, la región y la humanidad en su conjunto. En principio, aunque sea muy caro conservar los últimos remanentes boscosos de la Selva Maya, vale la pena la inversión, ya que estos son insustituibles, pues contienen muchas especies endémicas de esta región, así como invaluable vestigios arqueológicos de la civilización Maya. Al final de los períodos Pre-Clásico y Clásico Mayas ocurrieron sendos colapsos socio-políticos, muy probablemente causados por deterioro ambiental, algo que se está tratando de evitar al conservar la funcionalidad de los ecosistemas naturales.

Por otro lado, es obvio que la manera más eficiente de haber conservado la RBM, y no tener que incurrir en costos elevados para recuperar territorios perdidos a la narcoganadería, era haber ejercido un adecuado control de la misma, desde su establecimiento en 1990. Sin embargo, dado que eso no ocurrió, ahora el gobierno de Guatemala, con el apoyo de la cooperación internacional, está tratando de enmendar esa enorme e insoslayable deficiencia.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, y habiendo revisado el presupuesto del proyecto, considero que los montos reportados son realistas, y la única forma como podrían haberse realizado con menos fondos, es si el gobierno de Guatemala asumiera su plena responsabilidad de salvaguardar las áreas protegidas, proveyendo a las instituciones responsables de su manejo y de la aplicación de la ley, con los fondos y el respaldo político necesarios.

Los montos designados a salarios me parecen razonables, y están dentro de los márgenes aceptables para la región y el país.

Los resultados más impresionantes del proyecto, relacionados con la recuperación paulatina de la gobernabilidad en amplios sectores de la RBM, están más directamente relacionados con el Resultado 2-Fortalecimiento de las Instituciones de Gobierno, a pesar

de que ha sido uno de los dos que menos financiamiento ha tenido (20% versus 37% del Componente de Fortalecimiento de la Sociedad Civil). Sin embargo, hay que reconocer que el apoyo otorgado a CONAP, aún siendo comparativamente poco, tuvo réditos muy grandes en cuanto a la recuperación de territorios usurpados por narco-ganadería gracias al inusual respaldo que hubo de parte del gobierno a estas acciones, y en particular de ciertos funcionarios ya mencionados antes, y al acompañamiento y compromiso de la sociedad civil. Como ya mencionamos antes, esto indica que los supuestos de Fondo de Gobernabilidad y Transparencia fueron acertados en el sentido de que fortaleciendo y animando a la sociedad civil a incidir sobre el gobierno para el cumplimiento de sus funciones se logran mejores avances que otorgando fondos, generalmente muy limitados, a los gobiernos.

→Recomiendo que cuando se presenten los resultados de las actividades, en el cuadro de calificación, se coloquen al lado, en una columna los costos asociados a cada actividad, con el fin de poder evaluar la relación costo/beneficio, y en otra columna los impactos logrados o previstos, del desarrollo de dicha actividad.

EQUIDAD

El proyecto, de diferentes maneras, ha contribuido a mejorar las condiciones de los siguientes grupos sociales en desventaja:

- **Comunidades rurales relativamente marginadas**, especialmente Uuxactún, Carmelita, Paso Caballos y Cruce a La Colorada, las cuales, al igual que la mayoría de comunidades en Guatemala, han estado relegadas en cuanto al acceso a servicios básicos.
 - Las inversiones realizadas en el fortalecimiento de sus estructuras comunitarias, como COCODES, Comités de Educación, Consejo de Ancianos en Paso Caballos, Comités de Control y Vigilancia, y Comités de Fiscalización en las concesiones forestales comunitarias, han contribuido a aumentar la capacidad de gestionar su propio desarrollo.
- **Pueblo indígena Maya-Q'eqchi'**, especialmente en Paso Caballos, una comunidad establecida en 1995 e integrada en su totalidad por uno de los 4 pueblos mayas mayoritarios, y uno de los más marginados por la cruenta historia de la nación guatemalteca.
 - En esta comunidad se le ha dado seguimiento al cumplimiento del Acuerdo de Intención firmado con CONAP, a través del cual se legalizó la permanencia de la comunidad dentro del Parque Nacional Laguna del Tigre. Además de la asistencia técnica y organizativa, WCS es el acompañante de un Acuerdo de Conservación, firmado con CONAP y Conservación Internacional, a través del cual se le otorga apoyo financiero a la comunidad para el cumplimiento del Acuerdo de Intención y su propio desarrollo comunitario. El Acuerdo de Intención obliga a la comunidad a no extender su frontera agrícola más allá del polígono designado, cuidar de que el fuego de las rozas agrícolas no afecte el bosque circundante, no permitir el ingreso de nuevas familias, ni ganado vacuno a la comunidad y velar porque no ocurran nuevas invasiones en la región.

- **Niños y jóvenes** de las cuatro comunidades mencionadas, las cuales cuentan ahora con un mejor acceso a educación, a través del mejoramiento de las instalaciones educativas, y la co-inversión con el proyecto EuroSolar, el cual les brindará acceso a internet satelital y capacitación en computación.
- **Mujeres** de estas comunidades rurales, las cuales ahora tienen mayor participación en las estructuras organizativas comunitarias, gracias al estímulo de otros proyectos. Como lo muestra el indicador O1.5, 9 de los 35 integrantes de los COCODES de Carmelita, Uaxactún y Paso Caballos son mujeres (25%), que aunque no es equitativo, es mayor que en la mayoría de comunidades rurales en Guatemala.
 - En la Mesa Multisectorial se nota una participación desigual, ya que solo participan 10 mujeres, de un total de 56 miembros (18%), resultado de la dinámica regional, mientras que en las actividades convocadas por el Foro de Justicia Ambiental, de un total de 152 individuos, 62 fueron mujeres (41%). Esto muestra también la mayor cantidad de mujeres en el gremio de abogados.

→ Aunque en los objetivos y metodología del proyecto no hay nada al respecto de la equidad de género, es conveniente que los técnicos comunitarios promuevan la presencia de mujeres en las organizaciones comunitarias, de una manera sutil, y de acuerdo al desarrollo de las capacidades de liderazgo local, sin forzar un proceso local que tiene su ritmo y dinámica.

→ No hay en los objetivos y metodología del proyecto ningún esfuerzo específico por atender a personas con discapacidad o VIH/SIDA, aunque se podría promover que sean tomados en cuenta en las organizaciones y tareas comunitarias, y coordinar con otras organizaciones que trabajen en la comunidad cuyos objetivos y capacidades estén más relacionados con atender a estos grupos. Lo primero que hay que hacer es buscar información al respecto, con los líderes comunitarios y el personal del Ministerio de Salud, tanto en la comunidad como en la cabecera central.

→ Algunos socios mencionaron que, en consonancia con la meta y propósito del proyecto, podría ser más relevante promover el acceso a una adecuada atención sobre salud reproductiva, tanto por la calidad de vida de los habitantes de las comunidades, como por el mantenimiento de niveles de población humana que permitan establecer firmemente esquemas de manejo sostenible de los recursos naturales.

POSIBILIDADES DE REPLICACIÓN

Existen varios aspectos del proyecto que podrían ser replicables en otros contextos, siendo estos los siguientes:

- **El enfoque de recuperación de la gobernabilidad en áreas protegidas** invadidas o severamente amenazadas, o en general en áreas afectadas por el narcotráfico y el crimen organizado, **a través de la combinación de los ejes de fortalecimiento de las instituciones de gobierno, de la sociedad civil y de los espacios de coordinación e incidencia entre los gobierno y sociedad civil**, donde convergen todos los actores relaciones con una temática en particular; es un enfoque que puede replicarse en otras áreas afectadas por los mismos flagelos. En el caso particular de

Guatemala, enfoques similares deben aplicarse en el Sur del Petén e Izabal, donde numerosas áreas protegidas están a punto de desaparecer por la enorme presión socioeconómica sobre ellas y la negligencia e incapacidad de parte del gobierno para salvaguardarlas. Casos similares se dan en las áreas protegidas del norte y este de Honduras, como la Reserva de Biósfera Río Plátano y el Parque Nacional Patuca, y en otros países de Latinoamérica.

- En cuanto a recuperación de la gobernabilidad en áreas protegidas son especialmente relevantes el establecimiento de Centros de Operaciones Conjuntas entre CONAP, Ejército y Policía Nacional Civil, así como el desarrollo de patrullajes de alto impacto, con la masiva participación de agentes de seguridad y la presencia del Ministerio Público, con el fin de ir preparando las denuncias sobre hechos ilícitos.
- **El desarrollo e implementación de un sólido programa de monitoreo**, que permita evaluar el proyecto, retroalimente sobre acciones correctivas, fomente un manejo adaptativo y permita proveer de información relevante y de calidad a tomadores de decisión y público en general, incluyendo informes sintéticos y atractivos como “El Estado de la RBM”. Es más, este programa ha servido de base para la elaboración del programa de monitoreo del nuevo proyecto de gobernabilidad financiado por USDO
- La utilización de **sobrevuelos** en áreas protegidas, no solo como herramienta de monitoreo, sino también para la incidencia política y mediática.
- La incidencia para lograr un mayor respaldo institucional y disponibilidad de fondos para los objetivos del proyecto, a través de las redes sociales, como en este caso, la Mesa Multisectorial y el Foro de Justicia Ambiental.
- **Fondos Semilla**. El definir en el presupuesto rubros específicos para apoyar iniciativas locales de desarrollo comunitario, con flexibilidad en los montos y el destino. Esto ha permitido invertir en estudios de prefactibilidad necesarios para presentar y recaudar fondos para proyectos costosos. Por ejemplo, con estas inversiones iniciales se ha logrado el financiamiento de otras fuentes para perforar un pozo para agua potable para la comunidad de Carmelita, o para construir un centro de mercadeo y promoción de Uaxactún y sus artesanías en el Parque Nacional Tikal, con un valor de Q 600,000, e inversiones en turismo en Carmelita, valoradas en Q 1.2 millones.
- **Complementariedad en los socios del proyecto**. Es interesante notar que entre las organizaciones socias del proyecto hay una especialización temática, que les hace ser complementarios, sin competir uno con el otro, como sí ha ocurrido en otros proyectos regionales de conservación en Guatemala. Esto es visto por los miembros como una fortaleza, y algo que ha contribuido a que haya una relación de trabajo armónica y productiva.

Las circunstancias donde podría replicarse el proceso podrían ser las siguientes:

- Respaldo político sólido a las acciones de recuperación de la gobernabilidad, o en su defecto, la incidencia política desde la sociedad civil para que eso ocurra.
- Organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la conservación y el desarrollo sostenible, así como con la aplicación de la justicia y el fortalecimiento del estado de derecho.

Las tres innovaciones reportadas en los informes anuales del 2009 y 2010, 1) Manejo Coordinado y Adaptativo del Proyecto; 2) Monitoreo, Evaluación y Difusión Integrales del Proyecto; 3) y El Proyecto como Marco para la Inversiones en Gobernabilidad (WCS, 2010), me parecen una selección acertada.

De éstas, el Monitoreo, Evaluación y Difusión Integral de la Reserva de la Biósfera Maya es, a mi parecer, la más novedosa de las tres, ya que es algo que muchas veces no se hace, o se hace solamente para cumplir el requisito con el donante. En este caso, el programa de monitoreo está muy bien diseñado, con indicadores novedosos para la RBM y Guatemala, como la Encuesta de Necesidades Básicas Insatisfechas, la Densidad de Guardarrecursos por km² y el porcentaje del área protegida que está siendo patrullado cotidianamente. Además, ha producido materiales interesantes para difundir los logros del proyecto y generar más apoyo e interés en la RBM.

Varios aspectos identificados en la sección anterior, sobre posibilidades de replicación, se podrían mencionar aquí como innovaciones interesantes a difundir:

- la realización de sobrevuelos como mecanismo de incidencia política y mediática,
- la integración de los 3 ejes de acción del proyecto: Fortalecimiento de Instituciones de Gobierno, Fortalecimiento de la Sociedad Civil, u el Fortalecimiento de Redes entre el Gobierno y la Sociedad Civil, ya que estos han demostrado su clara complementariedad y sinergia para los objetivos de recuperación, protección y desarrollo sostenible del proyecto.

RECOMENDACIONES

En esta sección se listan de nuevo recomendaciones surgidas del análisis de los criterios de evaluación del proyecto, y se agregan otras más, surgidas del proceso de evaluación, y a través de las discusiones con administradores, socios y observadores externos al proyecto.

Diseño del Proyecto

→La meta del proyecto debería de mencionar explícitamente a las comunidades locales, con el fin de no dejar implícito que éstas están contenidas en las organizaciones de la sociedad civil, pues algunos podrían no interpretarlo de esa manera.

→En función de este propósito se debe velar porque las instituciones cumplan con las características de representativas, responsables, transparentes y eficaces en el manejo de los recursos naturales y culturales, por lo que sería recomendable realizar diagnósticos institucionales, con el fin de evaluarlas y definir acciones de fortalecimiento.

→Los indicadores de la meta del proyecto deberían de incluir uno que mida la cantidad de ha recuperadas de los usurpadores ilegales, ya que este es uno de los logros e impactos más significativos del Proyecto, y algo clave para la gobernabilidad en la RBM. Es más, es un indicador recomendable para área protegidas que han perdido control sobre parte de su territorio, como las del Sur de Petén y Punta de Manabique y Río Dulce en Izabal.

→Incluso, se sugirió durante la presentación de este informe que se debería de medir si se mantiene el control de las áreas recuperadas, especialmente ante la coyuntura del cambio de gobierno del próximo año.

→El indicador P2, que se refiere al número de habitantes en áreas “prohibidas” en la RBM, debería de diferenciar, al presentar los resultados, entre la población de las comunidades que se encuentran legalmente dentro de la reserva, de aquellas que no, así como de acuerdo a la categoría de manejo del territorio donde se ubican.

Manejo del Proyecto

CONAP

→Es necesario fortalecer la capacidad financiera y operativa del gobierno, especialmente de CONAP y de las instituciones responsables de la aplicación de la justicia, principalmente a través de los esfuerzos de incidencia desde la sociedad civil, sobre la definición del presupuesto estatal, con la justificación de que dichas entidades juegan un papel central e insustituible en el mantenimiento de la gobernabilidad y el estado de derecho.

→Impulsar que se realicen operativos de alto impacto en la concesión del Cruce a La Colorada, con el fin de recuperar las áreas usurpadas por 15 explotaciones ganaderas, aprovechando el respaldo político del actual gobierno, y manteniendo la fortaleza del

mensaje sobre la cero tolerancia a la ganadería en la RBM. Algunos entrevistados opinan que dichos operativos deben realizarse antes de mayo, que es cuando se hace la convocatoria oficial a elecciones, ya que es poco probable que se cuente con el respaldo político después de esa fecha, y el apoyo de parte del siguiente gobierno es totalmente incierto. Por otro lado, uno de los socios del proyecto opinó que por la misma campaña electoral, se debe analizar la conveniencia de dichos operativos, considerando que podría provocar que los afectados les demanden a los candidatos, como promesa electoral, que sus mal habidos derechos les sean restituidos.

IDAEH

→Idealmente, el IDAEH debería haber sido incluido en este proyecto, ya que es la institución responsable de la conservación y manejo del patrimonio cultural. Sin embargo, por razones de concentrar mejor los esfuerzos y ante la falta de una adecuada representación a nivel de Petén, no fueron formalmente incluidos, aunque hay que reconocer que han participado en algunas de las reuniones del proyecto, y que en los aspectos de aplicación de la ley, sí se incluye el tema de protección del patrimonio cultural así como a los operadores de justicia vinculados al mismo. Por otro lado, se han definido acciones de fortalecimiento del IDAEH en un nuevo proyecto de gobernabilidad que será financiado por el USDOJ. Aún así, considero que algunas de las actividades de fortalecimiento enfocadas en CONAP y los comités de control y vigilancia de las concesiones forestales comunitarias se podrían ampliar al IDAEH, quien se beneficiaría de capacitación, equipo y una mayor sistematización en sus esfuerzos.

→IDAEH, en conjunto y con el apoyo de CONAP, debería llevar un control adecuado de la situación de cada una de las denuncias que presentan, y le dan seguimiento, por delitos en contra de la conservación del patrimonio cultural. En función de su misión como rectores del SIGAP, CONAP debería de contar con esa información, y apoyar en su seguimiento.

ACOFOP

→Realizar el cabildeo necesario para que CONAP exija auditorías a las organizaciones concesionarias, así como construir una cultura local de rendición de cuentas y fiscalización, para que los miembros de las organizaciones le exijan transparencia a sus juntas directivas y aparatos administrativos.

→Fortalecer a ACOFOP en sus capacidades de protección, especialmente en cuanto a velar para que sus asociados cumplan con esa función y se preocupen por la integridad ambiental y cultural de los territorios concesionados. ACOFOP debe ser el garante colectivo de que las concesiones no solo estén bien manejadas forestal y económicamente, sino también ambientalmente.

Mesa Multisectorial Mirador-Río Azul

→Realizar una sistematización de la experiencia desarrollada por la Mesa Multisectorial, ya que ha sido un foro adecuado para analizar, definir e impulsar acciones efectivas de

conservación en la parte este de la RBM. Las lecciones aprendidas de este proceso se deberían de difundir y aplicar en los otros foros de la RBM, con el fin de fortalecerlos.

→ Analizar las funciones y alcances de los otros espacios que hay en la RBM, como el Consejo Consultivo de la ZUM, el Consejo Consultivo del Parque Nacional Laguna del Tigre, el Consejo Asesor del Parque Nacional Yaxha-Nakum-Naranjo, el Comité Coordinador de la RBM, y otros, si los hubiera, con el fin de definir y consensuar cuál, o cuáles, deben constituirse y/o en el largo plazo como los mecanismos de participación más adecuados para el manejo de la RBM. Esta es un análisis que debe abordarse como parte del proceso de actualización del Plan Maestro de la RBM.

→ Encontrar un balance adecuado de liderazgo y poder entre CONAP y Balam, en sus roles de presidir y facilitar la Mesa Multisectorial, ya que en el pasado cercano generó roces y suspicacia entre ambos, dado que el primero es el rector del SIGAP, y por tanto del manejo de la RBM, y el segundo fue electo por los miembros de la Mesa como Secretario Ejecutivo. Aunque la situación ha mejorado, considero que la forma más orgánica y transparente sería revitalizar el Comité Ejecutivo, para que las decisiones estratégicas sobre la dirección de la Mesa y el desarrollo de la agenda, se haga en forma compartida con CONAP, IDAEH, CECON y ACOFOP. En mi experiencia, este comité funcionó muy bien durante el proceso de elaboración del Plan Maestro del Parque Nacional Mirador-Río Azul. Asimismo, las tres instituciones administradoras del Parque deben conformar, como ya se acordó en la última reunión de la Mesa, el Comité Administrador de ésta área protegida, tal y como está estipulado en su reciente Plan Maestro (CONAP, 2010).

Foro de Justicia Ambiental

→ Analizar a fondo la estructura actual del Foro, ya que existen problemas de comunicación y funcionamiento en la co-coordinación ejercida por CONAP y CALAS. Además, personal de CONAP identifica riesgos en la continuidad del Foro, de cara a la próxima transición de gobierno, si éste es coordinado por CONAP mismo. Sin embargo, esto refuerza la conveniencia de una co-coordinación, ya que contribuiría a mitigar los impactos de una eventual administración de CONAP reacia a darle seguimiento a esta importante iniciativa.

→ Si la co-coordinación no resulta funcional, debería de conformarse un comité ejecutivo, integrado al menos por CONAP, IDAEH y la ONG que tenga a su cargo la coordinación, con el fin de contar con un liderazgo colectivo y equilibrado. De esa manera se mantendría el balance entre gobierno y sociedad civil.

→ En este mismo tema, dado que muchos de los conflictos en la co-coordinación del Foro se derivan de inconformidades por diferencias en la escala salarial y el tiempo de contratación, existen las siguientes opciones:

- Tomar en cuenta los criterios de experiencia y costo de oportunidad al fijar los montos salariales, y ser explícitos al respecto. Considerar que conocer a fondo esta información implica madurez en su manejo, y la aceptación de dichos criterios.
- Manejar la información salarial en forma confidencial, dejándola estrictamente a ser negociada entre empleador y empleado, con el fin de evitar los roces y malestares por

las diferencias existentes. Claro, ahora ya es muy tarde para aplicarla, pero el consejo puede ser útil para el futuro. Por otro lado, este es un tópico que debe ser discutido con las organizaciones socias, y que conjuntamente se establezca la política a seguir al respecto.

→Por otro lado, la propuesta de establecer una institucionalidad formal, como una fundación, y su mantenimiento, se enfrenta con los costos que esto significa. Considero más orgánico que lo apoye e impulse el Grupo Promotor, el cual debe ser garante de su continuidad ante los vaivenes políticos y el flujo de fondos. Finalmente, lo más recomendable es realizar un análisis sistemático de ventajas y desventajas de cada opción.

→Promover la elaboración y firma de una carta de entendimiento entre las instituciones miembros del Foro, así como de convenios de cooperación entre el Organismo Judicial y el Ministerio Público con CONAP e IDAEH contribuiría a fortalecer la cooperación y coordinación interinstitucional, y le daría solidez y compromiso al Foro de Justicia Ambiental.

→Incluir a la Fundación Defensores de la Naturaleza en el Grupo Promotor del Foro de Justicia Ambiental, con el fin de abarcar y abordar sus necesidades y perspectivas en el manejo y conservación del Parque Nacional Sierra del Lacandón, que junto con el área de enfoque del proyecto DFID, son las áreas mejor conservadas de la RBM.

→Incluir al IDAEH en el Grupo Promotor del Foro, y darle a éste un nombre que indique preocupación y enfoque en la protección del patrimonio cultural. Sin embargo, se reconoce que en las actividades y capacitación sí se incluyen temas de patrimonio cultural, así como a la Fiscalía de Delitos contra el Patrimonio Cultural.

Las siguientes recomendaciones fueron dadas por el Agente Fiscal de Delitos contra el Patrimonio Cultural:

→En esta temática, fortalecer la sensibilización de los operadores de justicia sobre la importancia de proteger el patrimonio cultural, pues se reporta indiferencia, especialmente de los policías, al respecto.

→Cabildear para contar con la presencia de un perito en patrimonio cultural en la Fiscalía, ya que dependen siempre del IDAEH, y eso les limita en agilizar los procesos¹¹, así como con una unidad para el manejo de la evidencia, como en la Fiscalía en Antigua.

→Incidir, a través del Foro, para que el Organismo Judicial le permita a CONAP disponer de la madera decomisada, con el fin de apoyar obras de beneficio comunitario y mejorar sus relaciones con las comunidades.

¹¹ Afortunadamente, la contratación de un experto para la Fiscalía está contemplado en el proyecto de gobernabilidad financiado por USDOJ.

Monitoreo, Aprendizaje y Difusión

→Después de la transición al nuevo gobierno que asumirá en enero del 2012, actualizar el indicador P5, referente al reconocimiento de parte de CONAP de la Mesa Multisectorial como el espacio adecuado para la discusión de políticas públicas sobre la Zona Cultural y Natural de Mirador-Río Azul.

Página Web

→Analizar y definir mecanismos para la sostenibilidad de la página web del proyecto. Considerar dos opciones:

- Una es diseñar una página para la RBM, alojada en el sitio web de CONAP, y que cuente con información para todo tipo de usuarios: pobladores locales, ambientalistas, turistas, cazadores, etc. Este podría ser también una actividad o producto para un proyecto en el futuro, una forma de darle mayor visibilidad al área protegida más grande del país, y de acercarla a los guatemaltecos y al mundo.
- O en su defecto, alojar o vincular esta página del proyecto a la de CONAP, pero manteniendo su independencia editorial, ya que es un mecanismo de comunicación gestado desde la sociedad civil. Es decir, podría ser manejada por una organización no gubernamental, como Asociación Balam o WCS, pero con la colaboración y consenso de la sociedad civil organizada de la RBM.

Aspectos coyunturales

Futuras elecciones

→En función del riesgo que entraña las próximas elecciones para la continuidad del proyecto, se debe analizar y definir un plan de trabajo específico al respecto, donde se contemplen acciones encaminadas a lograr el compromiso político de los diferentes candidatos con garantizar la consolidación de la gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM en el largo plazo¹². Este esfuerzo de incidencia debe contemplar influir sobre los círculos de poder real dentro de los partidos políticos y sus asesores. Asimismo, se debe coordinar con las organizaciones ambientalistas ubicadas en ciudad Guatemala, como ya lo ha hecho Balam, para que en los foros y debates que se organicen en la capital, se tome en cuenta la situación de la RBM, y que estos temas se incluyan en los debates de mayor difusión y peso político, como el convocado por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Finalmente, dado la dinámica de los procesos electorarios, los socios del proyecto deberán reunirse constantemente, al menos una vez al mes, para revisar las acciones a ejecutar, a la luz de la cambiante coyuntura política.

Organizaciones campesinas y de derechos humanos

→Otro riesgo para el propósito del proyecto es la influencia que ejercen las organizaciones campesinas y de derechos humanos, quienes son críticas de los procesos

¹² Esta actividad está contemplada en el Proyecto USDOJ, que está próximo a iniciarse.

de desalojo, con las cuales se debe dialogar, con el fin de que la conservación de la RBM sea viable¹³. Dicho diálogo debe desarrollarse en el marco del irrestricto respeto a la inalienabilidad de las áreas protegidas, pero buscando soluciones viables y sostenibles a la problemática agraria y de pobreza de las comunidades rurales. Aunque es obvio que no es tolerable la destrucción causada por ganadería, en los casos de campesinos pobres, se debe investigar a fondo las condiciones bajo las cuales han vendido sus tierras en el sur, ya que muchos estiman que más del 80% ha sido bajo amenazas e intimidaciones, tanto por ganadería como por la expansión de la palma africana. Sin embargo, hay que ser cuidadosos en el sentido de que muchas veces intereses poderosos e ilícitos los han manipulado y utilizado como la punta de lanza de sus planes de apoderarse de territorios dentro de las áreas protegidas.

En este sentido, vale la pena fortalecer la relación ya establecida con la Pastoral Social y el Alto Comisionado para los Derechos Humanos, y ampliarla a otras organizaciones pertinentes, pues no hay que someter estos importantes esfuerzos de recuperación de la gobernabilidad en la RBM a un desgaste innecesario. Hay buenos precedentes de diálogo constructivo con este tipo de organizaciones, en aras de soluciones más viables y permanentes.

→La sostenibilidad financiera, técnica e institucional de los procesos de gobernabilidad y transparencia en el manejo de la RBM es otro riesgo que actualmente se está atendiendo a través de la gestión de nuevos proyectos y la recaudación de financiamiento para su ejecución, sin embargo, es clave asegurar la permanencia de los esfuerzos en el largo plazo, a través de acciones como:

- Empoderamiento de la sociedad civil, para que continuamente le exija al gobierno el cumplimiento de sus funciones, y la erogación de un presupuesto acorde a las necesidades de conservación y desarrollo de la RBM.
- Establecimiento de mecanismos financieros permanentes y sostenibles para la RBM, como fondos patrimoniales, tarifas sobre servicios ambientales y turísticos, incluyendo el secuestro de carbono, entre otros.
- Conocer las prioridades y financiamiento disponible en el Plan de Agua y Ambiente, con el fin de captar fondos para la RBM.

→Finalmente, el riesgo que corren los empleados de gobiernos y de la sociedad civil directamente relacionados con la aplicación de la justicia es muy grande, ya que recuperar áreas usurpadas para ganadería implica tocar los intereses de gente poderosa y violenta. Por tanto, las instituciones relacionadas deben buscar los mecanismos necesarios para salvaguardar, en la medida de lo posible, su seguridad y la de su familia, de las siguientes formas:

¹³ Al parecer, se ha avanzado en este diálogo, empezando con la Pastoral Social del Petén, y se ha planteado un proyecto a USAID para resolución de conflictos, y la creación de una unidad especializada en ésta temática en CONAP-Petén.

- Compra de seguros médico y de vida¹⁴ para las personas expuestas a mayor riesgo
- Contar con guardaespaldas personal, en caso de ser realista y factible
- Denunciar amenazas y hechos intimidatorios a la prensa, la comunidad ambientalista y de derechos humanos, y ante los tribunales de justicia.

Equidad y atención a personas discapacitadas o con VIH/SIDA

→ Aunque en los objetivos y metodología del proyecto no hay nada al respecto de la equidad de género, es conveniente que los técnicos comunitarios promuevan la presencia de mujeres en las organizaciones comunitarias, de una manera sutil, y de acuerdo al desarrollo de las capacidades de liderazgo local, sin forzar un proceso local que tiene su ritmo y dinámica.

→ Promover que personas con discapacidad o VIH/SIDA sean tomados en cuenta en las organizaciones y tareas comunitarias, y coordinar con otras organizaciones que trabajen en la comunidad cuyos objetivos y capacidades estén más relacionados con atender a estos grupos. Lo primero que hay que hacer es buscar información al respecto, con los líderes comunitarios y el personal del Ministerio de Salud, tanto en la comunidad como en la cabecera central.

→ Los socios del proyecto mencionaron que, en consonancia con la meta y propósito del proyecto, es más relevante promover el acceso a una adecuada atención sobre salud reproductiva, tanto por la calidad de vida de los habitantes de las comunidades, como por el mantenimiento de niveles de población humana que permitan establecer firmemente esquemas de manejo sostenible de los recursos naturales.

Reflexión Final

Considero que el proyecto está bastante bien diseñado y conducido, y que en dos años y medio de ejecución ha logrado resultados muy significativos en cuanto a la recuperación de la gobernabilidad en la Reserva de la Biosfera Maya, el mejoramiento en el acceso a educación en comunidades estratégicas, el fortalecimiento de las alianzas multisectoriales y la recaudación para darle seguimiento a las líneas de trabajo iniciadas. Las recomendaciones pretenden fortalecer aún más un proyecto, piedra angular de un esfuerzo mayor que le ha devuelto la esperanza, y ojalá que con su consolidación, la viabilidad a la conservación y al desarrollo sostenible en el área protegida más extensa de Mesoamérica.

¹⁴ A las 4 personas más expuestas del personal de CONAP se les ha comprado seguro de vida.

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

	Organización	Persona	Cargo	Observaciones
SOCIOS DEL PROYECTO				
1	WCS	Roan Balas	Director Programa Guatemala	Entrevista
2		Jeremy Radachowsky	Director del Proyecto	Entrevistas y gira de campo
3		Luis Romero	Encargado de Protección	Entrevista
4		Rosario Guerra	Administradora	Entrevista
5		América Rodríguez	Técnica Comunitaria-Paso Caballos	Entrevista y gira de campo
6	Asociación Balam	Bayron Castellanos	Director Ejecutivo	Entrevista
7		Daniel Trujillo	Técnico Comunitario-Carmelita	Gira de campo
8	CONAP	Mariela López	Directora Regional	Entrevista
9		César Paz	Director de Protección-Zona de Usos Múltiples	Entrevista y gira de campo
10		Pilar Montejo	Co-coordinadora Foro de Justicia Ambiental	Entrevista
11		Délfido Madrid	Asesor Jurídico	Entrevista

12		Luis Guerra	Director Parque Nacional Yaxha-Nakum-Naranja	Entrevista
13		Gerson Alvarado	Coordinador de Directores Regionales	Entrevista
14		Claudia Santizo	Secretaria Ejecutiva 2008-11	Entrevista
15	CEMEC-CONAP	Víctor Hugo Ramos	Director	Entrevista
16	CECON	Marvin Romero	Coordinador de Biotopos de Petén	Entrevista
17	ACOFOP	Juan Ramón Girón	Coordinador de Organización Social	Entrevista
18	CALAS	Yuri Melini	Director Ejecutivo	Entrevista
19		Abel Santos	Coordinador para Petén	Entrevista

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

20	Comunidad Paso Caballos	Venancio Rax Ico	Presidente-Consejo de Ancianos	Entrevista y gira de campo
21		Gaudencio Icó Choc	Presidente-COCODE	Entrevista y gira de campo
22		Pablo Tec	Presidente-Consejo de Padres de Familia	Entrevista y gira de campo
23		Aracely Ical	Presidenta-Comisión EuroSolar	Entrevista y gira de campo
24	Fiscalía de Delitos contra el Patrimonio	Alejandro Flores	Agente Fiscal	Entrevista

Cultural

OBSERVADORES EXTERNOS

25	Fundación Defensores de la Naturaleza	Javier Márquez	Director, Parque Nacional Sierra del Lacandón	Entrevista
26	Conservación Internacional	Miriam Castillo		Entrevista
27	The Nature Conservancy	Juan Carlos Godoy	Representante para Guatemala	Entrevista
28	Pastoral Social	Encarnación García	Director	Entrevista
29	Fundación ProPetén	Rosa María Chan	Directora Ejecutiva	Entrevista

DOCUMENTOS CONSULTADOS

CONAP. 2010. *Plan Maestro 2009-2013 Parque Nacional Mirador Río Azul y Biotopo Protegido Naachtun Dos Lagunas.* [ed.] Jeremy Radachowsky, y otros. Guatemala : s.n., 2010.

—. **2001.** *Plan Maestro de la Reserva de la Biósfera Maya 2001-2006.* [ed.] Oscar Maldonado, y otros. Guatemala : s.n., 2001.

Documentos del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia:

- DFID. s.f. Building effective states and better governance. Chapter 2.
- DFID. 2009. Guidance on Commissioning a Mid-Term Review and Final Evaluation For Governance and Transparency Fund Grant Holders
- DFID. 2010. Addendum to the Guidance on Commissioning a Mid-Term Review (MTR)

Documentos internos del Proyecto:

- Propuesta del Proyecto, presupuesto y marco lógico. 2007.
- Contrato WCS-DFID. 2008.
- Informe de Inicio del Proyecto y sus anexos. 2008.
- 1er. Reporte Anual y sus anexos. 2009.
- 2do. Reporte Anual y sus anexos. 2010.
- Enmienda. 2011.
- Notas de 6 reuniones con socios. 2009-2010.
- Notas de Reunión sobre Aplicación de la Justicia. 2010.
- Plan Cero Ganado en la Ruta a Carmelita. 2010.
- Análisis de la Aplicación de la Justicia Ambiental en el Departamento del Petén. 2009. CALAS.

Documentos de divulgación del proyecto:

- Campo Pagado. 2010.
- Conservation Frontlines. 2010.
- Consolidación de la Gobernabilidad en la Reserva de la Biósfera Maya. Avances Interinstitucionales. 2008-2010. Informe y artículo en Green Times. 2010.
- Estado de la Reserva de la Biósfera Maya. 20 años después. Informe y volante en español e inglés. 2010.
- Resumen de Avances del Proyecto. 2010.