

ALIANZA ESPAÑA – PNUMA PARA LA INICIATIVA LifeWeb

ACUERDO DE FINANCIACIÓN EN PEQUEÑA ESCALA SSFA/BDV-003/2011

PROYECTO SOPORTE A LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE MESOAMÉRICA



# Análisis de Lecciones Aprendidas

Dra. Indra Candanedo



**LifeWeb**

Alianzas para el financiamiento de áreas protegidas



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO



## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	1
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	2
<b>3.1 ENFOQUE DE LA SISTEMATIZACIÓN</b> .....	2
<b>3.1.1 ¿Qué se quiere sistematizar?</b> .....	2
<b>3.1.2 ¿Cuál es el propósito de compartir este aprendizaje?</b> .....	3
<b>3.1.3 ¿A quién queremos transmitir ese aprendizaje?</b> .....	3
<b>3.2 IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES</b> .....	4
<b>3.2.1 Revisión de documentos sobre buenas prácticas agrícolas</b> .....	4
<b>3.2.2 Entrevistas con actores claves y visitas de campo</b> .....	4
<b>3.2.3 Revisión de documentos de valoración generados por el proyecto y publicaciones TEEB para público selecto</b> .....	5
<b>4. LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	6
<b>4.1. DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CON EL EQUIPO TÉCNICO Y BENEFICIARIOS DEL COMPONENTE DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS Y PREVENCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES</b> .....	6
<b>4.2. DEL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS</b> .....	12
<b>4.3. DEL ANÁLISIS DEL ESTUDIOS SOBRE LOS VALORES ECOLÓGICOS Y SOCIALES DEL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ</b> .....	13
<b>4.4. DEL ANÁLISIS DEL ESTUDIO SOBRE LOS VALORES ECONÓMICOS DEL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ</b> .....	14
<b>4.5 DEL ANÁLISIS DEL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE MECANISMOS FINANCIEROS PARA EL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ</b> .....	16
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	18
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	19

## CUADROS

<b>Cuadro 1. Análisis de Entrevistas realizadas al Equipo del Componente de Buenas Prácticas Agrícolas y Prevención de Incendios .....</b>	<b>7</b>
<b>Cuadro 2. Logros y Factores de éxito .....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 3. Recomendaciones hacia el futuro para superar errores y promover éxitos .....</b>	<b>10</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La sistematización de lecciones aprendidas es un proceso dirigido a poner en orden a un conjunto de elementos que incluyen prácticas, conocimientos, ideas, y datos, generalmente dispersos y desordenados entre los diversos actores de un proyecto (Ocampo y Verdague 2001). Este documento técnico de lecciones aprendidas presenta los resultados de tal proceso y es uno de los aportes del *Proyecto de Soporte a las Áreas Protegidas de Mesoamérica* que se implementa en el Parque Nacional Volcán Barú.

Además, este proceso de sistematización fue concebido como un elemento integrador de los diversos componentes del proyecto y no como un producto aislado. Así, el producto final se sustentará en los resultados alcanzados por los componentes de valoración ecológica, social y económica (componentes 1 y 2), la definición de mecanismos financieros (componente 3) y el componente de capacitación y asistencia técnica en prácticas agrícolas sostenibles (componente 4).

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Metodológicamente, la sistematización implica la reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia vivida, de los aciertos y desaciertos y sus causas. En este proceso, el conocimiento generado por las personas, como individuos o como parte de una organización (conocimiento implícito), es sistematizado para ser compartido con otros (conocimiento explícito).

Si este conocimiento sistematizado, es adecuadamente gestionado, es decir, se encuentra con un contexto en el cual puede ser transmitido y aplicado, ocurre un proceso de socialización, que a su vez permite la generación de nuevo conocimiento (GTZ, 2008). Esto es importante ya que las lecciones aprendidas sistematizadas y diseminadas pueden generar cambios y mejoras institucionales importantes y convertirse en poderosos instrumentos para influir la adopción de nuevas prácticas y políticas públicas (CDC, 2010; Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social 2010).

La sistematización puede ser concebida como la organización de información o de experiencias (Jara 1994). El significado más utilizado es el primero que hace referencia al ordenamiento e integración de datos, estructurándolos de manera precisa en categorías y relaciones y facilitando su acceso por parte de diferentes tipos de público. El segundo tipo es más complejo: trata de ir más allá, de mirar las experiencias como procesos históricos complejos en los que intervienen diferentes actores los cuales están ubicados dentro un contexto económico-social y un momento institucional particular (Jara 1994 ; Carvajal 2005). Como se verá más adelante, el proceso que aquí se propone contempla ambos tipos.



También es imprescindible entender que existen diferencias importantes entre evaluación, investigación y sistematización de lecciones aprendidas. La evaluación hace juicios de valor o trata de medir el cumplimiento de los objetivos de un proyecto, su impacto y la eficiencia en el uso de los recursos, etc. La investigación científica plantea hipótesis y diseña instrumentos para comprobarlas o rechazarlas.

La sistematización de lecciones aprendidas, en cambio, no concibe los proyectos como un proceso lineal sino cíclico y en consecuencia no se enfoca en resultados como los dos conceptos anteriores sino más bien en el proceso del que se aprende para luego mejorar y poder continuar. En la sistematización no se pregunta adónde se llegó? o qué resultados obtuvo? sino cómo llegó? cuáles fueron los factores de éxito o fracaso? y qué se puede hacer mejor en el futuro? No es una descripción o medición de lo sucedido sino más bien promueve que las personas e instituciones hagan una reflexión crítica de lo positivo y negativo del proceso vivido para luego propulsar tales reflexiones hacia el futuro.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

Los pasos que se siguieron para documentar las lecciones aprendidas fueron los siguientes: definición del enfoque, identificación de las lecciones, documentación, validación y disseminación (Carvajal, 2005; Tipán Barrera, 2006; GTZ, 2008).

#### 3.1 ENFOQUE DE LA SISTEMATIZACIÓN

Para que la sistematización de lecciones fuera útil y eficiente, se identificaron de manera temprana los elementos del proyecto que los actores principales entienden como los más importantes a ser sistematizados. Esta definición temprana se realizó con la coordinación del proyecto y el equipo técnico encargado del componente de buenas prácticas agrícolas y luego fue presentado al PNUMA como parte de la propuesta metodológica. De esta forma, se construyó un proceso que respondiera de manera coherente y lógica a los objetivos planteados por el grupo. De esta forma, también se evitó la dispersión de esfuerzos y facilitó el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En este sentido, se respondieron tres preguntas básicas: ¿Qué se quiere sistematizar?, ¿Cuál es el propósito de compartir este aprendizaje?, ¿A quién queremos transmitir ese aprendizaje?

##### 3.1.1 ¿Qué se quiere sistematizar?

De acuerdo a las consultas realizadas con la coordinación del proyecto, con el equipo técnico responsable del componente de buenas prácticas y el PNUMA, era prioritario sistematizar tanto experiencias como información:

1. La experiencia en la adopción de mejores prácticas agrícolas y estrategias de generación de ingresos por parte de las comunidades aledañas al Parque Nacional Volcán Barú (logros y desafíos presentes y futuros).
2. La información que resulta de los estudios sobre los valores ecológicos, sociales y económicos (beneficios y costos) que brinda la biodiversidad del Parque Nacional Volcán Barú y la propuesta de mecanismos legales y financieros para la captura de esos beneficios.

### **3.1.2 ¿Cuál es el propósito de compartir este aprendizaje?**

El propósito general de la sistematización y publicación era divulgar los conocimientos y experiencias del proyecto a escala local, regional y nacional. Más específicamente el propósito de compartir estas lecciones es:

1. Fomentar y rescatar el aprendizaje social en la adopción de mejores prácticas agrícolas y estrategias de generación de ingresos, incluyendo la prevención de incendios forestales y propiciar su ampliación.
2. Promover y resaltar la contribución económica de los ecosistemas y biodiversidad del parque, así como también sus valores sociales y ecológicos, utilizando la información generada por el proyecto.
3. Iniciar y facilitar enlaces con otras organizaciones, instituciones, donantes y empresas de manera que se vaya creando la viabilidad a los instrumentos políticos y económicos que se propondrán para capturar el valor de los ecosistemas que brinda el área protegida.
4. Promover la experiencia a nivel nacional e internacional

### **3.1.3 ¿A quién queremos transmitir ese aprendizaje?**

Algunos de estos aprendizajes se transmitirán a públicos en diferentes escalas, local y nacional pero con potencial a ser presentado como ejemplo a nivel internacional. Se consideraron como audiencias principales a las comunidades locales y productores en el caso de las lecciones del Componente 4 y a las autoridades locales, nacionales y las empresas que reciben los beneficios de los servicios priorizados, para el caso del valor de los ecosistemas.

La publicación final de los resultados del proceso será escrito en un lenguaje sencillo y un formato amigable y atractivo que facilite su acceso a un público más amplio y diverso.

### 3.2 IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES

La sistematización es un proceso participativo de reflexión basado en la organización de la información (Ocampo y Verdague 2001). Además de ser participativo, este proceso será dirigido de manera tal que garantice lo mejor posible la equidad de género, particularmente durante las entrevistas que se realicen.

Los métodos de identificación de aprendizajes estuvieron principalmente basados en la recopilación de información proveniente de múltiples fuentes con el objetivo de entender las dificultades enfrentadas y los logros obtenidos desde distintos puntos de vista. Esto garantizó la triangulación de los datos y robusteció la sistematización.

Tres fuentes principales de información fueron utilizadas: los documentos generados por el proyecto, los documentos del enfoque TEEB dirigidos a público selecto y las entrevistas con actores claves relacionados con los aprendizajes foco de esta sistematización.

#### 3.2.1 Revisión de documentos del componente de buenas prácticas agrícolas

Estos documentos sirvieron como punto de partida para la identificación de los aprendizajes. Algunos brindaron información sobre los avances y otros sirvieron para tener una idea general de las actividades realizadas que luego fue profundizada durante las entrevistas.

En esta revisión se incluyeron documentos tales como:

- Propuesta técnica del proyecto y su plan de trabajo
- Material didáctico preparado por el proyecto y dirigido a productores (buenas prácticas y prevención de incendios)
- Estrategia de generación de ingresos a través de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas

#### 3.2.2 Entrevistas con actores claves y visitas de campo con personal técnico y beneficiarios del componente de buenas prácticas

Se realizaron entrevistas con personal del proyecto y beneficiarios de las comunidades de Guadalupe, Palmira y Potrerillos que participaron en las capacitaciones de buenas prácticas. También se conversó con representantes de instituciones como el Cuerpo de Bomberos de Bugaba y

la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) y con moradoras de la comunidad de Santa Rita que participaron en los cursos de prevención de incendios. Igualmente, se visitó la parcela demostrativa en Potrerillos.

Las entrevistas iniciaron con una breve descripción de los objetivos de la misma y garantía de que no se preguntará o anotará el nombre del entrevistado. Las entrevistas con personal del proyecto y beneficiarios tuvieron una duración de alrededor de 30 minutos.

Tres aspectos principales fueron abordados durante las entrevistas:

- Retos encontrados y cómo fueron superados.
- Éxitos reconocidos y factores que contribuyeron (internos y externos) a estos logros.
- Recomendaciones hacia el futuro para superar dificultades y errores y promover éxitos.

Los resultados de las entrevistas fueron transcritos y tabulados en tablas por tema. De estas tablas se dedujo cuáles fueron las dificultades más comúnmente planteadas, así como los logros percibidos y las recomendaciones propuestas. Esta información será luego utilizada para diseñar la publicación final.

### **3.2.3 Revisión de documentos de valoración generados por el proyecto y publicaciones TEEB para público selecto**

Además de la revisión de los documentos sobre buenas prácticas y prevención de incendios se revisaron en profundidad los documentos generados por el proyecto en los componentes 1, 2 y 3 así como también las publicaciones síntesis del enfoque TEEB a nivel internacional. Estos últimos fueron tomados como guías para identificar los contenidos más relevantes para autoridades locales y empresarios.



## 4. LECCIONES APRENDIDAS

### 4.1. DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CON EL EQUIPO TÉCNICO Y BENEFICIARIOS DEL COMPONENTE DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS Y PREVENCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

En total se entrevistaron 17 personas. De éstos 6 eran técnicos del proyecto, 1 la coordinadora, 5 moradores de las comunidades de Palmira y Potrerillos, 2 de la comunidad de Santa Rita y una de la comunidad de Guadalupe. También se entrevistó un funcionario del Cuerpo de Bomberos de Bugaba y al funcionario de la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) encargado de coordinar los esfuerzos de prevención y combate de incendios en la Agencia de Volcán.

También se visitó la parcela en Potrerillos y se revisaron fotos de las capacitaciones sobre manejo de incendios y sobre su aplicación en los incendios ocurridos en el parque en marzo pasado. En este sentido, es importante señalar que la documentación de lecciones se da a principios del mes de abril cuando el proyecto ha avanzado en las capacitaciones pero estaba a la espera de la entrada de la época lluviosa para reforzar con las prácticas de campo. Desde este punto de vista se pueden considerar las lecciones como de medio término.

Para integrar los componentes del proyecto se discutió con el equipo técnico de buenas prácticas la posibilidad de relacionar las prácticas impartidas con los servicios ecosistémicos generados por el parque. Sin embargo, pronto se comprobó que las diversas técnicas pueden impactar una amplia gama de servicios, aunque diferente grado. Por considerarlo confuso, se prefirió no continuar con el ejercicio.

A continuación se presentan los resultados del análisis temático de las entrevistas realizadas. Los hallazgos se presentan en función de los tres ejes de sistematización: retos, logros y recomendaciones a futuro.

## Cuadro 1. Análisis de Entrevistas realizadas al Equipo del Componente de Buenas Prácticas Agrícolas y Prevención de Incendios

### RETOS ENCONTRADOS

<b>Limitaciones con los Tiempos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proyecto requirió mucho tiempo para la preparación de informes y presentación de productos al donante lo que limitó el tiempo disponible para el trabajo en campo. Además, los lapsos entre la revisión y aprobación de productos y los desembolsos fueron largos.</li> <li>2. El componente de buenas prácticas quedó sujeto al desarrollo de otros componentes del proyecto</li> <li>3. Las limitaciones en el tiempo no permitieron la retroalimentación de otras instituciones que tienen experiencias similares en el área. Se han contactado varias instituciones, a las que se les ha presentado el proyecto y solicitado apoyo para el seguimiento</li> <li>4. También el proyecto inició en Julio-Agosto y la estación seca empezó en Noviembre. Esto limitó la ejecución de algunas prácticas de campo, particularmente las relacionadas con la siembra. Como estrategia se utilizaron los meses de verano para realizar las capacitaciones y avanzar con otros componentes del proyecto,.</li> <li>5. Ya que la mayoría de los productores son independientes y se dedican a sus actividades agrícolas diariamente, cuentan con poco tiempo para capacitaciones. El equipo tuvo que hacer un esfuerzo adicional para utilizar los domingos y las noches para realizar las capacitaciones</li> <li>6. En el caso de las capacitaciones para la prevención de incendios forestales, tomó tiempo construir una relación con los instructores del cuerpo de bomberos</li> <li>7. No existía un modelo para definir una línea base para las comunidades. Identificar un método que se ajustara al proyecto tomó más tiempo del esperado.</li> </ol>
<b>Características dispares de las comunidades y de sus organizaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Las tres comunidades presentan características diferentes en cuanto a ambientes, tipos de suelo, disponibilidad de agua y vocación agrícola, lo que requirió ajustes en las propuestas técnicas. También la ubicación y el acceso de algunas de las comunidades dificultó el seguimiento y la coordinación (Cabecera de Cochea)</li> <li>9. Las organizaciones en las tres comunidades están en distintos niveles de maduración lo que implicó diferentes tratamientos. Algunas organizaciones requieren mayor fortalecimiento interno mientras que las otras requieren proyectarse más hacia afuera</li> </ol>
<b>Expectativas en las comunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Aunque se trató de no crear expectativas en las comunidades, esto es siempre un reto. En algunos lugares ya había expectativas incluso preconcebidas que van más allá de los tiempos y las posibilidades del proyecto. Esta situación también se ha dado en ocasiones anteriores con otros proyectos y ha creado recelo entre los moradores, situación que luego requiere tiempo para ser superada y crear relaciones más sólidas</li> <li>11. Un proyecto sobre servicios ecosistémicos inevitablemente también genera expectativas sobre la posibilidad de un pago o compensación. La existencia de tales mecanismos en el país vecino, Costa Rica, contribuye a este</li> </ol>

fenómeno.

- Necesidad de seguimiento**
12. Aunque se ha tratado de estimular el apoyo de las instituciones del estado, esto ha sido difícil debido a las limitaciones de las mismas y a lo alejado de algunas comunidades
  13. También existe una limitada comprensión sobre el concepto de servicios ecosistémicos entre las instituciones y cómo pueden impactar positiva o negativamente sobre los mismos
  14. La incertidumbre sobre la posibilidad que las autoridades den seguimiento a lo que se ha iniciado aumenta la responsabilidad de FUNDICCEP en tal sentido.
  15. Si no se da un seguimiento puede haber un desencanto en la gente que posteriormente será difícil de superar. Para las organizaciones locales esto es un reto, no sólo por las variaciones en el trabajo en las comunidades sino también en términos de credibilidad, particularmente si se quiere mantener una imagen sólida de trabajo en la región
- Cambios en el clima local**
16. Cambios en el clima de la región pueden estar afectando la vida de la gente y la agricultura. No obstante esto puede ser una ventaja o una oportunidad ya que algunos rubros se favorecen y otros no.

## Cuadro 2. Logros y Factores de éxito

LOGROS ALCANZADOS	FACTORES QUE FACILITARON EL ÉXITO
1. Para FUNDICCEP el proyecto se inserta como parte de un proceso que ya estaba andando. En este sentido, conseguir los recursos económicos para fortalecer estas acciones es ya en sí, un éxito.	La experiencia, visión y reputación de FUNDICCEP en las comunidades donde se está trabajando  La relación de trabajo ya existente entre FUNDICCEP y otras organizaciones como GORACE y AMIPILA que apoyaron la aplicación de prácticas agrícolas en las parcelas
2. Establecimiento de las parcelas como centros de aprendizaje y laboratorios y la búsqueda de mecanismos que permitan su sostenibilidad financiera	
3. Las capacitaciones sobre manejo de incendios permitieron contar con personal adecuado para afrontar de manera técnica y segura, los incendios que se dieron durante la época seca y que este año fueron particularmente frecuentes	Alta calidad y experiencia de los instructores de las capacitaciones para la prevención de incendios  Interés de los funcionarios y las comunidades participantes
4. Se ha construido una estrategia para la generación de ingresos que busca que las	

autoridades del parque y las organizaciones locales intercambien saberes y experiencias para la conservación de los servicios ecosistémicos que brinda el área protegida.

5. Existe entre los productores un entendimiento empírico sobre los beneficios que brindan los bosques en general (servicios ecosistémicos) y una coincidencia entre este conocimiento popular y el conocimiento técnico generado por el proyecto.
- En los últimos años ha habido una “popularización” de los temas ambientales en los medios de comunicación, lo que creó un ambiente favorable para el proyecto. En comparación con 20 años atrás, la población en general comienza a comprender que los recursos naturales no son ilimitados.
- Hay una alineación entre lo que la gente observa en sus fincas y en sus comunidades (deterioro de los servicios ambientales) y lo que los estudios del proyecto indican
- El contacto con la gente ha sido muy importante para avanzar en el proyecto
6. Se ha producido buen material de divulgación de buenas prácticas lo que facilita la posibilidad de replicar la experiencia
7. Promover nuevos conocimientos en las comunidades e instituciones es ya un éxito. Estos proyectos representan nuevas experiencias para las organizaciones comunitarias, lo que contribuye a su crecimiento organizacional. También proyectos como estos estimulan la formación y fortalecimiento de los grupos en las comunidades.
- Buena aceptación e interés de los agricultores en las capacitaciones que se han dado
- Aunque el nivel organizacional en las comunidades es diverso, hay un nivel básico que ha permitido aumentar la efectividad de las capacitaciones
- El proyecto partió con la identificación de líderes emprendedores que pudieran impulsar el proyecto en las comunidades
- La existencia de una red de organizaciones Alianza para el Desarrollo Ambiental de Tierras Altas (ADATA) también ha facilitado el intercambio de las organizaciones comunitarias con otras organizaciones de la provincia que han superado retos similares. Por ejemplo, el intercambio de experiencias sobre beneficios ecológicos entre Asociación de Café de Conservación y otros rubros (ACCOR) de Palmira y la Asociación de Productores de Café de Renacimiento (APRE).
8. Se ha elaborado una línea base que permitirá evaluar el impacto de este y otros proyectos a largo plazo

Como se puede observar en los cuadros algunos de los éxitos y retos identificados por los técnicos van más allá del componente 4 para referirse al proyecto en general. Se decidió documentar estos resultados puesto que denotan una comprensión de los entrevistados sobre la integralidad del proyecto y resalta la influencia que el proyecto en general tiene sobre el componente en particular. Se aclaró a los entrevistados que aunque estos resultados aparecerían en este documento técnico, más no serán utilizados como material para las publicaciones que se propongan.

A continuación se presentan las recomendaciones propuestas por los técnicos con miras a futuros esfuerzos.

### **Cuadro 3. Recomendaciones hacia el futuro para superar errores y promover éxitos**

<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>Considerar los tiempos y las capacidades</b>	1. En los casos en que el tiempo para el desarrollo del proyecto es reducido, es importante considerar que un aumento de los fondos disponibles no necesariamente compensará esta situación. Esto es así ya que hay procesos naturales y sociales que no se pueden acelerar con la adición de nuevos recursos (estación seca, formación de equipo, desarrollo de un entendimiento colectivo sobre nuevas filosofías y métodos).
	2. Se debe favorecer un proceso de diálogo entre el donante y los implementadores que permita diseñar alternativas ingeniosas para manejar la reducción de los tiempos. En este caso, por ejemplo, se pudo extender el tiempo para ciertos componentes del proyecto como el de las buenas prácticas agrícolas, si los productos no son requeridos en fechas determinadas.
	3. Quizás debió considerarse un consultor para la preparación de la estrategia de generación de ingresos y personal técnico para las capacitaciones de manera separada.
	4. Es importante que las organizaciones se fortalezcan en aspectos de negociación y diálogo con organizaciones donantes de manera que se puedan establecer proyectos mutuamente beneficiosos y con impacto a largo plazo.
	5. Una comunicación constante, clara y fluida sobre las expectativas entre los diversos actores del proyecto es clave para evitar retrasos y tensiones.
	6. La presencia del donante en las actividades en campo permite detectar logros y anticipar dificultades de manera conjunta.
	7. Para próximos proyectos sobre buenas prácticas se sugiere que la estrategia de abordaje de buenas prácticas sea construida con las comunidades. Esto requeriría mayor tiempo para el diseño de esta estrategia al inicio del proyecto.
	8. Igualmente se pueden considerar los elementos básicos necesarios para identificar y establecer alianzas positivas. Entre estos están similitudes en la filosofía de las organizaciones y potenciales



**Considerar las expectativas de las comunidades y clarificar los objetivos del proyecto**

sinergias.

9. El proceso de crecimiento físico de las organizaciones podría estar convirtiéndose en un desafío que requerirá que se desarrollen nuevos mecanismos de trabajo y relacionamiento grupal.

1. Es importante reconocer adecuadamente las expectativas en las comunidades puesto que sus necesidades suelen ser muchas y los proyectos sólo están diseñados para alcanzar objetivos específicos.
2. Las discusiones sobre potenciales esquemas de pago por servicios ambientales deben darse con cautela para no crear expectativas e incluso desencadenar acciones contraproducentes como la compra de tierra dentro del parque o desalojos con la idea de tener acceso a estos beneficios. Hay que garantizar la equidad cuando se analicen los beneficios de la conservación y provisión de servicios ambientales

**Crear sinergias y promover la profesionalización de la ANAM**

1. Identificar puntos en común con otros actores (organizaciones, empresas e instituciones) y establecer sinergias para continuar el trabajo particularmente con instituciones como el MIDA y ANAM
2. Es necesario que ANAM se fortalezca como una entidad técnica y científica profesionalice, reduciendo su susceptibilidad a influencias políticas. De esta manera, podría tomar mayor liderazgo en el manejo del parque y generar confianza entre los actores locales.
3. Es importante fortalecer la aplicación de las normas de protección del parque. ANAM debe considerar el otorgamiento concesiones de servicios a organizaciones con las habilidades técnicas y reconocimiento local. El estado está mercadeando los atractivos de los parques, no obstante, la infraestructura básica es muy limitada (senderos, información, etc.).

**Dar seguimiento a las acciones del proyecto**

1. Es importante que lo que se ha invertido no quede en el papel y que algo de lo propuesto pueda implementarse. Es clave que se continúen las gestiones para implementar la estrategia de generación de ingresos y las capacitaciones sobre buenas prácticas. En este sentido, se están tomando acciones para que se fortalezca el manejo de las parcelas y que sean autosostenibles, integrando educación, producción agrícola sana y turismo local familiar.
2. “Se ha sembrado una semilla que ahora requiere que se cuide”.

**Difundir y replicar la experiencia**

1. Los resultados de esta experiencia deben ser difundidos y multiplicados a diversos actores para promover el seguimiento a las acciones emprendidas. Se debe seguir preparando material en un lenguaje sencillo y contar con los recursos para reproducirlos masivamente.

#### 4.2. DEL ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS

A partir de las entrevistas con personal de campo del proyecto y revisión de la estrategia se concluyó que las lecciones más relevantes son:

- La estrategia supera las expectativas planteadas originalmente por el proyecto las cuales estaban orientadas hacia la preparación de planes de negocios para las comunidades sujeto de la intervención. En su lugar, la estrategia presenta una visión de conjunto pero fundamentada en sólido conocimiento de la realidad histórica, cultural, ambiental y productiva de las comunidades que fue documentada en el documento línea base comunitaria.
- En este documento de línea base se identifican actividades que pueden generar ingresos a las comunidades que son viables desde el punto de vista técnico, económico y que fueron identificadas como favorecidas por los productores.
- Igualmente, al momento de documentar estas lecciones no se observa articulación entre la estrategia de generación de ingresos y la propuesta de mecanismos financieros, aunque se está trabajando sobre esta línea. Ambos esfuerzos deben ser complementarios, sinérgicos, apuntando a la conservación y uso sostenible de los servicios ecosistémicos que brinda el parque bajo parámetros de justicia y equidad social.
- Un reto importante en la estrategia es la integración de diversos actores sociales en la creación de una visión común que vaya más allá del parque para incluir sus áreas vecinas. Esta integración debe darse, en lo posible, a través del establecimiento de una estructura de participación para la toma de decisiones de manejo del área protegida. Un éxito obtenido como parte de este proyecto es que este proceso se ha iniciado a través de los diferentes talleres y reuniones de consulta realizados en la región.
- Finalmente, el reto clave para la estrategia lo constituye el seguimiento a las acciones aquí planteadas y su incorporación a la toma de decisiones entre entes gubernamentales y organismos donantes.

#### 4.3. DEL ANÁLISIS DEL ESTUDIOS SOBRE LOS VALORES ECOLÓGICOS Y SOCIALES DEL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ

De la revisión del documento se pudo concluir que los puntos más importantes a transmitir a las diferentes audiencias son:

- El enfoque TEEB se aplicó como un proceso participativo en el que se entrevistaron 91 personas representantes de diversos grupos de actores

locales, nacionales e internacionales que tienen incidencia en el parque y su zona aledaña. También se realizaron tres talleres para socializar los resultados del proyecto en la región en los que participaron más de 100 personas.

- La mayoría de los actores locales, si bien es cierto no pudieron articular una definición de bienes y servicios ecosistémicos, si pudieron dar ejemplos adecuados y priorizarlos sobre los beneficios que reciben de la conservación de los bosques. Mayor tiempo e investigación se requiere para entender mejor la percepción y el conocimiento local existente sobre servicios ecosistémicos.
- Diferentes interpretaciones sobre los conceptos de bienes y servicios ecosistémicos fueron articulados principalmente por empresarios, quienes tendieron a señalar que éstos son las actividades que sus empresas realizan como parte de los planes de manejo ambiental o los servicios que deben prestar las entidades estatales, particularmente la ANAM. Esto apunta a que es necesaria una mayor concienciación a nivel de este grupo. Esto será abordado con las publicaciones que se prepararán como parte del proyecto.
- Se observó un consenso social y ecológico sobre cuál es el bien ecosistémico prioritario: el agua. Desde el punto de vista social, la provisión de agua percibe como para consumo humano, como elemento indispensable para promover la seguridad alimentaria, para procesos industriales y generación de energía, en ese orden de prioridad. Desde el punto de vista ecológico, el agua no es sólo hábitat de diversas especies sino elemento esencial para mantener la dinámica natural de los bosques del parque.
- Otros bienes y servicios ecosistémicos prioritarios que fueron identificados incluyen la moderación de eventos extremos, la regulación del clima (incluyendo secuestro de carbono) y el potencial para el desarrollo de actividades recreativas y turísticas.
- El mantenimiento de la fertilidad del suelo no fue mencionado como un servicio ambiental que brindan los bosques del parque, pese a que éste se encuentra ubicado en un sector agrícola por excelencia. Esta percepción social coincide plenamente con la información ecológica que indica que, dado el origen volcánico de los suelos de la región, la contribución de los bosques del parque es limitada y se da posiblemente por lixiviación en las áreas aledañas a las zonas boscosas. No obstante, los bosques si contribuyen grandemente a la prevención de la erosión y en menor grado, a la moderación de eventos naturales extremos como inundaciones y deslizamientos, ambos servicios ambientales que fueron priorizados por los entrevistados.

- Esta primera etapa del enfoque TEEB aporta al diseño de políticas y mecanismos que faciliten el uso sostenible de estos bienes y servicios y que sean socialmente cónsonas. En este sentido, los entrevistados consideraron que cualquier política que se proponga para internalizar el valor de los servicios ecosistémicos debe considerar: elementos de equidad y compensación, fortalecimiento de autoridades locales y mayor educación para los ciudadanos como en lugar a pagos directos.

#### 4.4. DEL ANÁLISIS DEL ESTUDIO SOBRE LOS VALORES ECONÓMICOS DEL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ

Los puntos más importantes a transmitir a las diferentes audiencias son:

- Se aplicaron instrumentos de valoración rápida para estimar los beneficios que proveen los bosques del parque en términos de los bienes y servicios ecosistémicos identificados como los más relevantes. También se identificaron los costos de no conservar dichos bosques como la pérdida de los servicios más valorados.
- El análisis económico concluye que el Parque Nacional Volcán Barú aporta un total de 548 millones de balboas\* de beneficios anuales de a la sociedad panameña.
- La provisión del recurso hídrico destaca como el servicio ecosistémico de mayor valor, alrededor de 521 millones de balboas anuales.
- De los diversos usos que se le dan al agua, la generación hidroeléctrica es la que mayor beneficio recibe y presenta valores desproporcionados con respecto a los otros usos, tales como la agricultura, la industria e incluso el consumo doméstico. Sin embargo, dado que las tierras altas son el área de mayor producción agrícola en el país, el recurso agua se torna estratégico no sólo para garantizar la seguridad alimentaria del país, sino para garantizar el bienestar de la población, la equidad y paz social. Se estimó que el beneficio asociado al consumo doméstico de agua potable que alcanza 1.3 millones de dólares anuales.
- En segundo lugar aparece el aporte del parque a la actividad turística. En este sentido se estima que la economía local, regional, nacional e internacional perciben alrededor de 24 millones de dólares al año.
- También se estimó la importancia económica de los bosques del parque en la regulación del clima a través de la fijación de carbono y moderación de eventos extremos como inundaciones y deslizamientos. De este análisis se deduce que el beneficio que generan los bosques del parque son limitados en términos de

fijación de carbono puesto que su tamaño es pequeño. Se estimó que este beneficio puede estar alrededor de 55,525.26 dólares por año. En cuanto a moderación de eventos meteorológicos extremos, la conservación del capital natural presente en el parque nacional Volcán Barú puede estar aportando beneficios estimados alrededor de 2.5 millones anualmente.

- El análisis de los costos de no conservar los bosques del parque en comparación con los beneficios que éstos brindan actualmente indicó que es económicamente más rentable para el país la conservación del parque. El costo para la economía local, regional y nacional que representaría perder estos bosques es el doble del monto de los beneficios recibidos (alrededor de mil millones de dólares), principalmente en términos de seguridad hídrica.
- La provisión de recurso hídrico que es el servicio ambiental que mayores beneficios genera, sería igualmente el más afectado en caso de que los bosques del parque no fueran debidamente protegidos. Los estimados económicos indican que la pérdida de estos servicios generaría costos que van por encima de los mil millones de dólares anuales.
- Por otro lado si se pierden los bosques del parque, esto representaría un costo de alrededor de 25.8 millones de dólares anuales en términos de recreación y turismo. Según estos resultados, es más oportuno invertir en mejorar las facilidades turísticas en el parque para incrementar el beneficio y asegurar que los mismos sean bien distribuidos en los distintos segmentos de la sociedad.
- En términos de moderación de eventos extremos como inundaciones y deslizamiento, la destrucción de los bosques del parque representaría de alrededor de 3.4 millones anuales. Esto debido a la fragilidad de los suelos y las pendientes de la región.
- Es importante resaltar, no obstante, que las estimaciones realizadas son un ejercicio que busca hacer visibles los aportes de los bosques del parque a la economía y bienestar de la sociedad panameña. Estos datos no deben ser tomados como un precio otorgado a los servicios ecosistémicos que brinda el parque ni como apoyo a ningún uso particular de dichos servicios y recursos.

\*Las cifras que aparecen subrayadas deberán ser revisadas a la luz de nuevos resultados que vayan surgiendo del análisis económicas. Las cifras aquí utilizadas son del informe del 29 de Mayo de 2012.

#### **4.5. DEL ANÁLISIS DEL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE MECANISMOS FINANCIEROS PARA EL PARQUE NACIONAL VOLCÁN BARÚ**

De la revisión de los insumos para el diseño de un mecanismo financiero para el parque se concluyó que los aspectos más relevantes a considerar son:



- De acuerdo a los resultados de los talleres de consulta y validación, para los actores sociales y comunitarios la provisión hídrica es más relevante para el consumo domiciliario que para la producción energética. Esto contrasta con los resultados del análisis económico que indica que es la producción de energía eléctrica la que recibe la mayor parte de los beneficios económicos. En consecuencia, es imperativo que los mecanismos de financiamiento que se propongan conduzcan a una agenda de protección del capital natural de la mano con el desarrollo y la equidad social en la que se establezca un balance entre ambas perspectivas.
- De igual forma, es importante considerar que este estudio se realizó en la zona agrícola más productiva del país, la cual también depende grandemente del aporte hídrico de los bosques del parque. No obstante, el análisis económico se queda corto en el análisis de los beneficios y costos del sector agrícola. Este es otro argumento que resalta la necesidad de asegurar que el mecanismo financiero incorpore sistemas de retribución apropiados que reflejen la dinámica social y agrícola asentada en la región.
- En cuanto a las oportunidades de recreación y turismo, es importante que el mecanismo financiero facilite una mayor captación de beneficios a nivel local, puesto que el grueso de los mismos se percibe actualmente a nivel regional y nacional. En este sentido, se hace importante que el fondo incluya una línea estratégica de inversión en materia de fortalecimiento de la capacidad local que permita una mejor distribución de los beneficios a diferentes escalas, incorporando actores locales y comunitarios a la actividad turística.
- Originalmente el fondo estaba pensado como un mecanismo para atraer recursos a partir de la provisión hídrica que brinda los bosques del parque. No obstante, se deben incorporar otras fuentes que pueden alimentar el fondo como las relacionadas a servicios ecosistémicos prioritarios como las oportunidades de turismo, la fijación de carbono y la disminución de desastres naturales.
- La propuesta de creación del fondo ambiental requiere el apoyo activo del gobierno y una amplia participación de la comunidad y de organizaciones con interés en el tema ambiental. Para generar la confianza necesaria entre estos actores, el fondo debe operar con reglas claras, riguroso control y transparencia con sistemas confiables de contratos, monitoreo y evaluación.
- Es necesario establecer una conexión entre la estrategia de generación de ingresos y el mecanismo financiero propuesto que no sea sólo en términos económicos y financieros sino también en términos de gobernanza. En ambas iniciativas se proponen mecanismos de toma de decisiones, una sobre el manejo del parque y otra sobre el manejo del fondo. Se hace importante analizar cómo estas

propuestas se articulan y si se pueden buscar formas más simples, participativas y efectivas en la toma de decisiones.

- Como parte de lo anterior sería conveniente iniciar, con las autoridades gubernamentales, procesos de diálogo encaminados a definir un mecanismo de participación en las decisiones de manejo del área protegida y que este vaya de la mano con el mecanismo financiero. De no generarse estos procesos se corre el riesgo de generar un mecanismo financiero (fondo) sin la suficiente tracción con los actores sociales relacionados al parque. En este sentido, vale la pena analizar el caso del Fondo Chagres.
- Una agenda común surgida de un proceso como se sugiere podría servir como instrumento de direccionamiento estratégico para el fondo, con metas claras e indicadores de éxito que lleven a la protección efectiva los servicios que brinda el parque, con participación y equidad social. De no definirse este elemento estratégico, la falta de prioridades puede provocar que el mecanismo reciba más solicitudes que las que puede atender, cause decepción entre los interesados y reduzca su impacto o lo haga difícil de medir.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de este proyecto ha sido un proceso de aprendizaje muy rico. Esto ha sido demostrado durante la documentación de las lecciones aprendidas puesto que ha llevado a los implementadores a reflexionar no sólo sobre su componente particular sino sobre el proyecto en general. Se concluye, entonces que es notoria la necesidad de articular mejor los resultados de los distintos componentes del proyecto para culminar este proceso con una visión clara de líneas estratégicas a seguir una vez finalizado el proyecto. También será clave profundizar el aprendizaje y la reflexión institucional que varios de los entrevistados enfatizaron durante este proceso de sistematización.

Es importante resaltar que las lecciones aprendidas aquí documentadas corresponden a un proyecto que todavía no ha concluido. En el caso del componente de prácticas agrícolas, al momento de realizar esta documentación sólo se habían realizado las capacitaciones sobre prevención de incendios, nivel A y obras de conservación de suelos puesto que la temporada lluviosa no había iniciado (principios de abril). En este sentido, se puede considerar que algunas de estas lecciones corresponden al medio término del proyecto.

Finalmente, como en otros procesos complejos de conservación, es importante dar continuidad a los avances logrados como parte del proyecto. Esto es particularmente importante en términos de la incorporación de estos resultados a la toma de decisiones a nivel gubernamental. También en el establecimiento de un fondo que garantice la distribución equitativa de los costos y beneficios de la conservación y uso sostenible de los servicios ecosistémicos y de biodiversidad aquí descritos y cuantificados por primera vez para el parque.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal, Juan Carlos. 2005. Sistematización de experiencias comunitarias. Popayán. 8 páginas.
- CDC. 2010. Unified Process Practices Guide. Lessons Learned. Department of Health and Human Services. Estados Unidos. 3 páginas.
- GTZ. 2008. Guía de Sistematización. Programa Fortalece. El Salvador. 37 páginas.
- Jara, Oscar. 1994. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica. 8 páginas.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. 2010. Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias. Lima, Perú 34 páginas.
- Tipán Barrera, Giovanna. 2006. ¿Cómo Sistematizar? Una apuesta metodológica para el aprendizaje en las organizaciones. Ecuador. 39 páginas.