

INFORME FINAL DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO

I. DATOS BÁSICOS

Nombre de la Organización: Corporación para la Investigación, Capacitación y Apoyo Técnico para el Manejo Sustentable de los Ecosistemas Tropicales

Título del Proyecto: Preparation of a Management Plan for the Mache Chindul Ecological Reserve

II. COMENTARIOS INICIALES

III. LOGRO DEL PROPÓSITO DEL PROYECTO

Propósito del Proyecto: La Reserva Mache-Chindul cuenta con una herramienta gerencial para la gestión, manejo y monitoreo, que contribuye a su sostenibilidad ecológica, social, cultural y económica en el mediano y largo plazo.

➤ Desempeño Planificado versus Desempeño Real

Indicador	Real a la Finalización
Nivel del Propósito:	
1. Luego de concluido el proyecto, se habrá iniciado el trámite para la aprobación legal del Plan de Manejo por parte del Ministerio del Ambiente.	El documento resultante del proceso de formulación del plan de manejo, fue entregado a los comités de gestión de la Reserva y al Ministerio del Ambiente, a nivel de oficina central y direcciones regionales de Manabí y Esmeraldas.
2. Luego de concluido el proyecto, al menos el 50% de los actores involucrados participantes en el proceso de elaboración del Plan de Manejo se comprometen a colaborar en su etapa de implementación.	Se estima un porcentaje mayor al 50% de actores involucrados que tienen la predisposición para implementar el plan de manejo.
3. Al concluir el proyecto, se cuenta con un instrumento que permite monitorear la implementación del Plan de Manejo e iniciar la negociación de proyectos considerados en él.	El instrumento disponible consiste en un sencillo sistema que permitirá verificar el avance que se logre en la implementación de los distintos componentes del plan de manejo.

➤ Describa el éxito del proyecto en términos de lograr su meta pretendida de impacto y los indicadores de desempeño.

Para una adecuada valoración del aporte logrado, es necesario poner en perspectiva algunos elementos del contexto social e institucional en el cuál se inició el proyecto y debió desarrollar el proceso de planificación.

En efecto, como ya ha sido señalado en anteriores informes, el establecimiento de la Reserva conllevó varias implicaciones, entre ellas, la retirada de las entidades del Estado central y seccional, responsables de promover el desarrollo de la población ecuatoriana. La creación de esta nueva figura para la administración de este "recorte" del territorio <reserva ecológica>, sustituía casi mecánicamente las aspiraciones de desarrollo de las poblaciones que quedaron contenidas dentro del área protegida, por una visión de conservación concebida por un grupo de instituciones promotoras de la propuesta, sin que medie el suficiente proceso de información, sensibilización, consulta y consenso social. Claro, la inestabilidad política de aquel entonces, en cuyo contexto se explicaba el agresivo avance del interés maderero sobre los recursos forestales de la Reserva, demandaba de acciones urgentes y precautelatorias de un bien nacional como lo es la biodiversidad.

Por otro lado, los problemas de inseguridad sobre la propiedad de la tierra y los conflictos de posesión entre colonos y el Estado ecuatoriano, presentes desde la creación misma de la Reserva, propiciaron al inicio del proyecto una actitud generalizada por parte de los pobladores, de desconfianza y permanente confrontación hacia cualquier tipo de intervención por parte de la Alianza REMACH. Como es de suponer, el único tema que concitaba la atención era el de tenencia de la tierra, supeditando el tratamiento de cualquier otro aspecto de la formulación del plan de manejo, a la resolución del mismo.

En este contexto se puede entender, que uno de los más significativos aportes del proyecto sea el haber bajado las tensiones sociales dentro de la Reserva y haber sentado las bases para un diálogo entre población local y Estado, que permita encontrar alternativas para la conservación del área protegida y el desarrollo digno de sus habitantes. No obstante, hay que advertir la fragilidad de los acuerdos alcanzados y la necesidad de mantener, por parte de los actores del conflicto, una actitud de apertura a la negociación.

También es una contribución para la conservación de la Reserva, la identificación de las áreas en donde es necesario concentrar esfuerzos de protección, rehabilitación y uso sostenible de la biodiversidad. Esto quedó expresado en la propuesta de zonificación y la normatividad mínima acordada con los pobladores. En lo que respecta a la definición de estrategias de conservación de ecosistemas, el plan de manejo llegó a definir una propuesta programática y un conjunto de estrategias para su implementación.

La participación activa del Responsable del Área Protegida, representando a la autoridad ambiental nacional, permitió fortalecer el reconocimiento social del rol que tiene el Ministerio del Ambiente en la administración de la Reserva. No obstante, la confianza de la población se debilita respecto de los niveles regionales y aún más a nivel central de este ministerio. Así mismo, con los avances obtenidos en la constitución del GAT-REMACH, se inició una dinámica de coordinación interinstitucional que es necesario retomar cuanto antes y profundizar los acuerdos expresados por las instituciones que respondieron positivamente a la iniciativa.

No obstante los resultados obtenidos, no podría afirmarse de manera absoluta que los habitantes de la región hayan cambiado sus parámetros de valoración de la importancia y representatividad de la Reserva Ecológica Mache-Chindul en el contexto regional del Corredor de Conservación Chocó-Manabí. Esta, como podrá advertirse, es una tarea que compromete mayores voluntades y recursos de los dispuestos para el proyecto. En todo caso, si se podría aproximar un valor aproximado del 50 % de la población directamente vinculada al desarrollo del proyecto, que habría logrado efectivamente generar una actitud crítica y de apoyo al proceso de manejo y conservación de la biodiversidad en la REMACH.

➤ **¿Hubo algún impacto inesperado (positivo o negativo)?**

El proceso de movilización social iniciado, con el propósito de organizar la participación de la población en el manejo y gestión de la Reserva, despertó niveles no previstos de concienciación y empoderamiento del rol que la sociedad civil tiene en la gestión pública. Esto ha despertado, en cantones como Pedernales o Muisne, el interés por impulsar acciones vinculadas ya no únicamente con el manejo de la Reserva, sino con propuestas más integrales de desarrollo local. Por ejemplo, representantes de los comités de gestión de la Reserva, han participado exitosamente en las recientes elecciones de gobiernos seccionales, llegando como es el caso del Presidente del Comité de Gestión de la REMACH, a ser elegido concejal del cantón Muisne. Otras iniciativas semejantes empiezan a estructurarse (Quinindé); sin embargo, al no encontrar el debido acompañamiento por parte del Estado o de las ONG que motivaron el proyecto, todas ellas podrían fracasar, o aún peor, a desembocar en acciones violentas y desarticuladoras del proceso de concertación iniciado con el plan de manejo.

El interés nacional que ha concitado la formulación del plan de manejo de la REMACH, ha creado condiciones institucionales a nivel del Ministerio del Ambiente para que se inicie una discusión interna alrededor de dos temas cruciales para el futuro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, a saber: ¿cómo proceder para resolver los actuales conflictos de tenencia de la tierra dentro de las

áreas protegidas? ¿Cuál debería ser la posición del Estado ecuatoriano y de la sociedad civil respecto del tema? ¿Hasta dónde promover una política de apertura hacia el desarrollo comunitario dentro de las áreas protegidas que, como en el caso de la REMACH, mantienen en su interior una extensa población? Estas son solamente algunas preguntas que implícitamente son planteadas en el plan de manejo de la REMACH, tratando con ello de provocar el debate que conlleve a la definición e instrumentación de políticas nacionales que posibiliten la administración efectiva de un sistema de áreas protegidas funcional y que responda a los desafíos del país por superar la pobreza y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

IV. RESULTADOS DEL PROYECTO

1. **Incluya los resultados del proyecto proveniente del Marco Lógico para el proyecto. Describa el éxito del proyecto en términos de entregar los resultados pretendidos.**

Desempeño Planificado versus Desempeño Real

Indicador	Real a la Finalización
Resultado 1: Línea base de información actualizada, socializada y disponible para el servicio de la Reserva, y de los diversos actores con incidencia en el área y región.	La ejecución del proyecto permitió identificar toda la información biofísica, socioeconómica, política e institucional que sobre la REMACH existía. El proyecto también permitió levantar información no disponible, aún en fuentes oficiales, particularmente referida a temas geográficos, biológicos, demográficos y socioeconómicos. Toda esta información fue sistematizada y presentada en un documento y un CD que permitirá el libre acceso de los distintos actores con incidencia en la región.
1.1 Recopilación, inventario y validación de información secundaria: biológica, social, cultural, cartográfica, salud, vitalidad, demografía, distribución espacial de habitantes, alternativas productivas, educación, seguridad, recursos estratégicos, nivel organizativo local y ONG trabajando en la zona e historia de la gestión de la reserva.	Toda la información señalada en este punto fue recopilada, sistematizada y presentada en el capítulo correspondiente dentro del plan de manejo.
1.2 Identificación de la problemática zonal de las comunidades de la Reserva y su zona de influencia.	Problemática socio ambiental de las comunidades dentro de la Reserva fue caracterizada en forma diferenciada para cada una de las seis zonas en las que se sectorizó la Reserva. En cuanto a la zona de influencia, las principales tendencias del contexto social, económico, ecológico, político e institucional han sido caracterizadas y presentadas en el plan de manejo.
1.3 Generación e incorporación de información faltante para constituir la línea base.	Fue generada e incorporada a la línea base de la Reserva, información geográfica y algunos estudios puntuales que fueron contratados con fondos del proyecto o promovida su realización con estudiantes universitarios y de maestría.
1.4 Socialización y entrega de la información a los actores locales (ONG, OG) y a las comunidades.	La información consolidada en un documento de línea base fue entregada a los comités de gestión zonal de la Reserva en una reunión mantenida en la Laguna de Cube. Al término del proyecto también se entregó esta información al MAE y en un evento final (que deberá ser convocado por el MAE) se

	presentará un CD con toda la información existente sobre la REMACH.
Resultado 2: Programas esenciales de conservación y desarrollo sustentable, concertados participativamente con los actores involucrados con la Reserva.	No se elaboraron estos programas esenciales. En su lugar se desarrolló una propuesta programática que contiene, programas, subprogramas, estrategias y proyectos, de acuerdo a la estructura sugerida por el MAE para la formulación de planes de manejo en el SNAP.
2.1 Diagnóstico del estado de conservación y desarrollo sustentable de la REMACH y su zona de influencia a partir de la línea base de información secundaria.	El diagnóstico fue realizado a través de siete talleres participativos que permitieron aproximar un criterio del estado de conservación de la biodiversidad y las limitantes u oportunidades para promover el desarrollo dentro de la Reserva y su zona de influencia.
2.2 Pre-identificación de los recursos y zonas estratégicas de conservación y alternativas de desarrollo sustentable en la Reserva, las comunidades y su zona de influencia.	Zonas de importancia para la conservación caracterizadas (territorio Chachi y zona norte de la Reserva) y definidas alternativas de desarrollo comunitario y manejo de la biodiversidad, de acuerdo a las potencialidades de la zona, demandas y percepciones locales.
2.3 Talleres de diálogo y consulta.	Se realizaron un total de 7 talleres de diagnóstico y 5 talleres participativos para la elaboración de planes de conservación y desarrollo a nivel zonal. Adicionalmente se mantuvieron varias reuniones entre equipo técnico, promotores y comités de gestión zonal, para discutir las propuestas que sobre la marcha del proyecto se lograban estructurar.
2.4 Estructuración de un Programa de Educación Ambiental para la REMACH y su zona de influencia dentro de las necesidades generales de educación en la zona.	Programa de educación ambiental elaborado con el aporte de un consultor externo.
2.5 Diseño participativo de programas esenciales de conservación y desarrollo sustentable para la Reserva y su zona de influencia.	Elaborados cinco planes estratégicos de conservación y desarrollo, que plantean de manera general la visión, objetivos y resultados más significativos que las comunidades de cada zona de la Reserva esperan alcanzar en el período de vigencia del plan de manejo.
2.6 Elaboración participativa de proyectos piloto relevantes de conservación y desarrollo sustentable para la Reserva y su zona de influencia.	Se elaboraron tres proyectos relacionados con: ordenamiento agroecológico de fincas, manejo del bambú y educación ambiental. Estos temas responden a las necesidades estratégicas que fueron expresadas por las comunidades en los talleres de planificación.
2.7 Socialización de los programas y proyectos y búsqueda de consenso y colaboración de actores involucrados.	El contenido global del plan de manejo fue socializado con los diversos actores involucrados. No se consideró pertinente hacer una socialización únicamente de los programas de manejo o los proyectos. El consenso y colaboración de los actores involucrados hacia programas y proyectos se garantiza en la medida que fueron ellos quienes participaron en la estructuración de los mismos.

Resultado 3: Alternativas para la solución de conflictos actuales de tenencia de tierra y uso de recursos naturales diseñados con diferentes grupos de interés en la zona.	Desde el punto de vista de la comunidad, la única alternativa para solucionar los conflictos de tenencia es la adjudicación de la tierra a favor de los campesinos que habitan la Reserva. El plan de manejo desarrolla dos escenarios para que campesinos y Estado negocien tal adjudicación: un escenario de adjudicación colectiva y otra individual.
3.1 Categorización y selección de los problemas y conflictos principales de la Reserva y su zona de influencia.	Los conflictos socio ambientales, principalmente derivados de la situación de tenencia de la tierra, fueron caracterizados a partir de la información existente de estudios anteriores (Proyecto GEF, 1998-1999).
3.2 Revisión legal de la tenencia de la tierra y conflictos de límites de la Reserva.	Con el apoyo de un consultor, especialista en el tema, se revisó la situación de la tenencia de la tierra y se analizó junto a los pobladores, los escenarios posibles para negociar con el Estado el reconocimiento oficial de la tenencia.
3.3 Talleres regionales para análisis y manejo de conflictos	Se realizaron seis talleres zonales para: lograr la inducción al tema, validar la información preexistente, definir posiciones respecto de la tenencia de la tierra (<i>adjudicación individual, adjudicación colectiva, circunscripción territorial indígena</i>) y para estructurar alternativas que permitan iniciar un proceso de negociación con el Estado.
3.4 Diseño participativo de programas esenciales para la solución de conflictos de tenencia de la tierra y uso de recursos naturales en acuerdo con el Ministerio del Ambiente y el Instituto de Desarrollo Agrícola (INDA) del Ecuador.	Mediante la realización de dos talleres regionales y seis talleres zonales, se informó a la población de las implicaciones legales y políticas a las propuestas de solución planteadas, se ratificó la decisión mediante asambleas comunitarias y se delinearon los posibles escenarios para iniciar un proceso de negociación con el Estado ecuatoriano.
3.5 Elaboración participativa de proyectos piloto relevantes para la Reserva y su zona de influencia.	A partir de los escenarios acordados, se elaboró en un taller regional los lineamientos que dieron lugar a tres perfiles de proyectos, que más tarde fueron analizados y aprobados por la población, a través de tres talleres de validación de los perfiles.
3.6 Elaboración participativa y consensuada de la zonificación de la Reserva mediante talleres de diálogo y consulta.	Con base en la información cartográfica recopilada y generada por el proyecto, se desarrolló una propuesta de zonificación de usos del suelo dentro de la Reserva y en su zona de influencia. Esta propuesta fue discutida a través de seis talleres comunitarios y elaborada una normatividad mínima que permita su aplicación.
3.7 Socialización de los programas y proyectos y búsqueda de consenso y colaboración de los actores involucrados.	El conjunto del plan de manejo fue presentado en un taller final donde participaron los representantes comunitarios organizados en los comités de gestión zonal. El consenso y compromiso de los actores se garantiza por el proceso participativo desarrollado.
Resultado 4: Plan de Manejo elaborado participativamente que incorpora	La propuesta de plan de manejo para la REMACH ha sido entregada al MAE, tanto a

Estrategias de Monitoreo e Implementación.	las direcciones regionales de Esmeraldas y Manabí, así como a la Dirección Nacional de Biodiversidad y Áreas Protegidas.
4.1 Planificación conceptual y operativa del Plan de Manejo.	Al inicio del proyecto se elaboró una aproximación conceptual y metodológica que orientó el desarrollo posterior del proceso. También se trabajó un plan operativo que fue entregado a los pobladores, como un punto de referencia de los pasos, acciones y tiempos previstos en el proyecto.
4.2 Ajuste del plan operativo de la construcción del Plan de Manejo con los actores locales claves (administración de la reserva, ONG locales y líderes comunitarios).	El plan operativo tuvo varias revisiones y cambios desde que fue entregado en el taller de arranque del proyecto. Se realizaron reuniones internas de coordinación mensual y de evaluación semestral. Esto permitió introducir ajustes y cambios oportunos a la programación inicial.
4.3 Conformación del Comité de Gestión de la REMACH.	Luego de analizar el contexto socio organizativo de las comunidades dentro de la Reserva; y de haber examinado varias posibilidades para la conformación del comité, se optó por una estructura que descentraliza su gestión en 5 comités cantonales y un comité para la nacionalidad Chachi, con una articulación regional a través de una asamblea general y un directorio que está al frente de la estructura de gestión de la REMACH.
4.4 Recopilación de programas y proyectos elaborados participativamente para la estructuración del Plan de Manejo.	Los proyectos elaborados en el marco de la preparación del plan de manejo, y otros que fueran canalizados por los propios actores locales, fueron incorporados de acuerdo a la propuesta programática desarrollada en el plan de manejo
4.5 Identificación de potenciales donantes para los temas requeridos por parte del MAE, las organizaciones de la Alianza y otros actores de la zona.	Sin mayor éxito se realizó una identificación y aproximación hacia algunas organizaciones, fundaciones y de cooperación internacional, con el propósito de explorar posibilidades de financiamiento para el plan de manejo. Apenas se logró interesar a una organización nacional que canalizará un aporte financiero del Banco de Bilbao-Vizcaya en España.
4.6 Creación de Estrategias de Monitoreo y de Implementación del Plan de Manejo.	Se empleó la propuesta desarrollada por Fundación Natura para la evaluación de la efectividad de manejo en las áreas protegidas del Ecuador. Esta constituye una herramienta que permitirá evaluar el avance en la implementación del plan y el desarrollo de capacidades institucionales del MAE para administrar la REMACH.
4.7 Talleres de análisis, validación de indicadores y pre-selección de participantes para la implementación del Plan y en la Estrategia de Monitoreo y de socialización del Plan.	Esta actividad no fue necesaria. Los insumos para la formulación de indicadores fueron obtenidos a lo largo de las diversas actividades, reuniones y talleres realizados a lo largo del proyecto. Así mismo, dado el proceso participativo impulsado, no correspondía la realización de talleres para pre-seleccionar participantes en la implementación del plan o para la realización

del monitoreo.

2. ¿Hubo algún resultado no logrado? De ser así, ¿cómo ha afectado esto al impacto general del proyecto?

No. Todos los resultados fueron obtenidos con altos niveles de éxito. Sin embargo, se insiste en la fragilidad de los acuerdos logrados para llegar a implementar los resultados dos y tres. Se requiere dar continuidad al proceso desencadenado con el proyecto, de la manera más ágil y proactiva.

V. EVALUACIONES DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD
--

Ofrezca un resumen de la ejecución de cualquier acción requerida dirigida hacia las políticas de seguridad ambientales y sociales dentro del proyecto.

La elaboración del plan de manejo no conllevó impactos ambientales adversos. Por el contrario, la propuesta desarrollada se orienta a prevenir, controlar y mitigar los impactos derivados de la ocupación humana dentro del área protegida. El diseño y la implementación del plan tampoco conlleva riesgos a la seguridad y salud humana. Por el contrario, lo que se intenta es potenciar el aprovechamiento sostenible de los bienes y servicios ambientales que proporcionan los ecosistemas naturales saludables. Las alternativas de conservación y desarrollo propuestas privilegian el mejoramiento de la salud y garantizan la seguridad alimentaria de la población local, al tiempo que buscan la estabilidad y equilibrio ambiental de los ecosistemas.

En todo el proceso de búsqueda y consenso de alternativas para legalizar la tenencia de la tierra, se ha tenido presente el respeto de los derechos civiles y colectivos de la población que habita la Reserva. Ha sido de particular interés impulsar acciones que garanticen la inviolabilidad del territorio indígena Chachi y permitan salvaguardar su cultura. Mediante la zonificación de usos del territorio, la normatividad básica establecida, los programas y subprogramas elaborados, se pretende impulsar un proceso de ordenamiento que promueva el manejo de la biodiversidad, el desarrollo sostenible de la población y la disminución de los índices de pobreza.

La búsqueda de alternativas para la legalización de la tenencia de la tierra, ha respondido no solamente a la necesidad de garantizar el derecho de la población sobre su patrimonio, sino a la necesidad estratégica de frenar nuevas invasiones y el aprovechamiento ilegal de los recursos dentro de la Reserva, particularmente forestales. En este sentido, los esfuerzos para proteger la integridad ecológica del área y garantizar la seguridad de la población, son algunos de los objetivos centrales que se persiguen con la creación del comité de gestión de la Reserva. Este comité, conformado por representantes de los actores locales, será el que acompañe al MAE en la implementación del plan de manejo y asegure una adecuada interrelación entre los objetivos de conservación y los de desarrollo.

VI. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO
--

1. Describa cualquier lección aprendida durante las varias fases del proyecto. Considere las lecciones tanto para los proyectos futuros, como para el desempeño futuro del CEPF.

Una primera lección se relaciona con lo frágil que pueden ser los acuerdos logrados en un contexto social de desconfianza e incertidumbre. En la REMACH es latente la inseguridad en varios sentidos. No se tiene confianza en el Estado y su capacidad de responder ante las necesidades de desarrollo social. No se tiene seguridad en los organismos de control para hacer cumplir las leyes y regulaciones ambientales dentro de la Reserva. Tampoco se tiene total seguridad en las organizaciones que hemos apoyado el plan de manejo. Existe poca confianza en que la situación de tenencia de la tierra se llegue a resolver, así como las posibilidades reales de promover iniciativas de desarrollo dentro del área protegida. ¿Cómo implementar entonces el plan de manejo y conservar la biodiversidad en esta Reserva?

Una segunda lección tiene que ver con la extrema cautela que se debe tener al mantener las relaciones y compromisos interinstitucionales. Aunque es con las instituciones con las cuáles se

formalizan acuerdos, son las personas quienes hacen posible, o no, que esos acuerdos se lleven a la práctica. De ahí la importancia de trasladar estos compromisos hacia niveles interpersonales. Parte del éxito de este proyecto ha sido, justamente, la constitución de un equipo de trabajo que, respondiendo en lo formal a las políticas de sus respectivas instituciones, su aporte trascendió hacia otros planos de amistad y compañerismo.

El costo de trabajar en Alianza.- Definitivamente, el reto por consolidar una Alianza a partir de la co-ejecución de un proyecto, tiene sus implicaciones en la efectividad del proceso seguido. Es fundamental mantener una actitud abierta y flexible, para ir construyendo las bases de una relación interinstitucional basada en la confianza y el respeto a las personas, sus ideas y ritmos. Los enfoques y dinámicas de cada una de las organizaciones involucradas, así como contribuyeron a una mejor comprensión de los entornos sociales y ambientales que intervienen en el manejo de la REMACH, determinaron también un particular ritmo en el avance del proyecto.

La planificación de una área protegida que responda con las políticas nacionales y las necesidades de la gente.- No parece existir congruencia entre la visión de manejo participativo que impulsa el MAE, a nivel central, con la visión local respecto del mismo tema. Mientras que para el nivel central, la participación en la gestión de las áreas protegidas es fundamental como una estrategia de gobernabilidad del SNAP; para el nivel regional, la participación no es más que un mecanismo a través del cual lograr que la comunidad acoja políticas ya establecidas por el gobierno central. Entonces, ¿para quién se planifica? Sin duda, el plan de manejo debe ser una herramienta que fortalezca la institucionalidad del SNAP, entendiendo esa institucionalidad como la capacidad de gobierno que los actores tienen sobre su territorio y lo que ocurre en él.

Dentro de la REMACH existe gente que trabaja y vive de la tierra y el bosque. Sin embargo, razones jurídicas invalidan la posibilidad de titular la tierra. El SNAP es un bien de propiedad de la nación en su conjunto en donde no cabe la posesión privada. No obstante, en estos años se ha dado un interesante proceso de concienciación y reconocimiento de la difícil situación que enfrenta la gente dentro de la Reserva. Ahora, la necesidad de proteger los últimos remanentes de bosque, es un argumento tan fuerte como lo es la necesidad de tener propiedad sobre la tierra. Las características socioculturales de los grupos humanos que viven dentro de la Reserva, advierten la posibilidad que aquí no sea posible ensayar figuras de manejo que aparentemente han funcionado en otros contextos sociales, principalmente de composición indígena. Lo "comunitario" para la mayor parte de la gente dentro de la Reserva, no tiene la misma connotación que para los pueblos indígenas. Inclusive, en el mundo andino, la propiedad comunal de la tierra enfrenta múltiples dificultades para mantenerse. Entonces, ¿cómo pretender que campesinos mestizos y montubios asuman una forma de manejo comunitario de la tierra?

2. Proceso de Diseño del Proyecto: (aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron a su éxito o fracaso.)

La forma como fue estructurado el proyecto, dividiéndolo en componentes y responsabilizando a una organización de la Alianza por componente, tiene sus ventajas y desventajas. La principal ventaja es que permitió organizar la participación de cada una de las ONG de acuerdo a la experticia de cada una. Una desventaja de haber estructurado así el proyecto, y de haber comprometido de antemano una particular distribución del presupuesto, es la autonomía con la que cada organización se manejó, con sus particulares dinámicas administrativas, tiempos, manejo del presupuesto y perfil profesional del personal apostado al proyecto. Sobre estos aspectos, el coordinador del proyecto no podía influir en la medida que se requería. Aún cuando estos aspectos no comprometieron el éxito del proyecto, si dificultaron un manejo más eficiente del mismo. Una lección, en este sentido, se relaciona con la necesidad de mantener una administración centralizada cuando se trate de proyectos en cuya ejecución participen varias instituciones.

Otro aspecto relacionado con el diseño y que dificultó la ejecución y consolidación final del producto "plan de manejo", es la poca claridad por parte de los habitantes de la Reserva, del Ministerio de Ambiente y Conservación Internacional, respecto de los objetivos, resultados y actividades propuestas por la Alianza y financiadas por CEPF. Mientras que la Alianza proponía sentar las bases para el diálogo y búsqueda de alternativas negociadas al conflicto de tenencia de

la tierra, para los habitantes de la Reserva el proyecto debía disponer los recursos para resolver el conflicto. Mientras que la Alianza proponía una sistematización de información secundaria para estructurar una línea base de la Reserva, CI demandaba el levantamiento de información primaria con el suficiente detalle y profundidad. Mientras que la Alianza proponía la elaboración de un plan de manejo simplificado, cuyo sustento fuera la elaboración de “programas esenciales”, el MAE demandaba de un plan de manejo con una estructura temática semejante a la propuesta en los Términos de Referencia para la Elaboración de Planes de Manejo en el SNAP; y que fue establecida luego de la aprobación del proyecto por parte de CEPF. Esto lleva a cuestionar la falta de participación que hubo en el diseño de la propuesta; y a la necesidad de que todo proyecto sea suficientemente socializado, discutido y acordado, en forma previa a su aprobación.

3. Ejecución del Proyecto: (aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron a su éxito o fracaso.)

La participación de técnicos locales, conocedores de la región y sus dinámicas sociales, fue un aspecto básico que facilitó el trabajo y permitió superar momentos de extrema tensión. En un proceso como el desarrollado no basta tener argumentos técnicos, sino tener la capacidad para manejar grupos humanos cuya composición étnica plantea desafíos para entender conceptos y percepciones construidas culturalmente. Bajo esta misma reflexión, fue fundamental el nivel de entrega y compromiso demostrado por el Responsable del Área, como parte del equipo técnico y coordinador del proceso. Aunque este nivel de involucramiento no se tradujo en un respaldo institucional del MAE, sí dejó sentado el precedente entre la comunidad de su voluntad de trabajar por la conservación de la Reserva así como por el desarrollo de sus habitantes.

No obstante las dificultades presentadas, un importante aspecto a destacar ha sido el compromiso de los técnicos y las instituciones de la Alianza que supieron, en distintos momentos, proporcionar apoyo incluso de personal técnico de la institución, ajeno al proyecto. Este es el caso de la Fundación Natura, que contribuyó positivamente en la revisión de la propuesta de zonificación y minuciosa lectura del documento preliminar del plan de manejo. Aportes como este hacen ver el compromiso de la institución con un proceso que requiere ser continuado ya en la implementación del plan.

VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

Alfredo López M.
Alianza REMACH
09.12.04