



Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations



global  
environment  
facility  
INVESTING IN OUR PLANET

## Revisión de medio término del proyecto:

**“Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas  
Protegidas de Usos Múltiples para la Generación  
de Beneficios Ambientales Globales Múltiples”**

**GCP/NIC/049/GFF**

**Código FMAM: 5277**

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA**

FAO Nicaragua

Julio de 2023

# ÍNDICE

<b>RECONOCIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contexto del Proyecto .....	14
1.2 Marco del Proyecto .....	15
1.3 Teoría del cambio del Proyecto.....	17
<b>2. MARCO DE LA REVISIÓN .....</b>	<b>20</b>
2.1 Objetivos de la Revisión .....	20
2.2 Alcances de la Revisión.....	20
2.4 Usuarios de la Revisión.....	21
2.4 Limitaciones de la Revisión .....	21
<b>3. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN.....</b>	<b>23</b>
3.1 Necesidades informativas de la Revisión.....	23
3.2 Agentes clave de la Revisión .....	24
3.3 Técnicas de recolección de información.....	24
3.4 Matriz de evaluación.....	25
<b>4. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN .....</b>	<b>26</b>
4.1 Relevancia estratégica .....	26
4.2 Eficacia .....	29
4.2.1 Logro de indicadores .....	29
4.2.2 Desarrollo de productos y avance hacia la obtención de resultados y objetivos.....	30
4.3 Eficiencia .....	34
<b>4.4 Factores que afectan el desempeño del Proyecto .....</b>	<b>36</b>
4.4.1 Diseño del Proyecto.....	36
4.4.2 Implementación .....	39
4.4.3 Ejecución .....	39
4.4.4 Monitoreo y evaluación .....	40
4.4.5 Cofinanciación .....	41
4.4.6 Participación de partes interesadas.....	42
4.4.6 Comunicación y gestión del conocimiento.....	42
<b>4.5 Dimensiones transversales .....</b>	<b>44</b>
4.5.1 Género .....	44
4.5.3 Pueblos originarios .....	44

4.5.3 Salvaguardas .....	45
<b>4.6 Sostenibilidad .....</b>	<b>46</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>6. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>47</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>53</b>
Apéndice 1. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM.....	53
Apéndice 2. Esquema de calificación del FMAM .....	56
Apéndice 3. Matriz de resultados .....	58
Apéndice 4. Listado de agentes clave consultados .....	63
Apéndice 5. Bibliografía consultada.....	66
Apéndice 6. Matriz de evaluación.....	67
Apéndice 7. Instrumentos de recolección de información. ....	79
Apéndice 8. Tabla de cofinanciación .....	85
Apéndice 9. Agenda de trabajo de campo.....	86
Apéndice 10. Ajustes recomendados a la matriz de resultados. ....	88

## **CUADROS**

Cuadro 1. Información general del Proyecto .....	13
Cuadro 2. Áreas Protegidas priorizadas por el Proyecto -ajustado-.....	17
Cuadro 3. Lógica de intervención del Proyecto .....	16
Cuadro 4. Teoría del cambio propuesta para el Proyecto.....	19
Cuadro 5. Criterios y preguntas de evaluación.....	23
Cuadro 6. Técnicas de recolección de información utilizadas.....	24
Cuadro 7. Estructura de la matriz de evaluación .....	25
Cuadro 8. Resumen de la relevancia estratégica del Proyecto.....	28
Cuadro 9. Estado de avance de los indicadores 9 -R.1.1, 3-R.2.1 y 4-R.1.1.....	30
Cuadro 10. Principales realizaciones por resultado y producto del Proyecto.....	33
Cuadro 11. Resumen de las conclusiones alcanzadas en torno a la lógica vertical.....	37
Cuadro 12. Componentes básicos de un SSME en forma.....	40
Cuadro 13. Cofinanciación comprometida el año 2013.....	41

## RECONOCIMIENTOS

El equipo de evaluación, conformado por los consultores Germán Luebert y Mauricio Rodríguez, agradecen a las personas que brindaron apoyo, facilitaron y/o participaron del proceso de revisión de medio término.

Estamos especialmente agradecidos con Heyddy Calderón y Javier Gutiérrez, Ministra y Viceministro del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA).

Igualmente, se reconoce al equipo profesional responsable de la implementación del Proyecto y a los equipos de soporte que estuvieron atentos a los diferentes requerimientos de los responsables de la Revisión. Se agradece especialmente a María de los Ángeles Boedeker, coordinadora técnica del Proyecto y a Indiana Montoya, Directora General de Patrimonio Natural y Biodiversidad del MARENA.

La RMT también reconoce el apoyo brindado por Ina Salas, especialista en monitoreo y reporte del portafolio de la Unidad de Coordinación FAO-FMAM, María Fernanda Sánchez, Coordinadora del Portafolio FMAM de FAO Nicaragua y por Juan Carlos Blandón, Asistente Técnico Programático del Portafolio. Junto a ellos, a todo el equipo de FAO en el país, liderado por su representante Iván León, muchas gracias.

A las instituciones del Estado a nivel nacional y departamental que participaron con la presencia de autoridades y funcionarios/as en las distintas actividades del proceso evaluativo y a los beneficiarios directos del Proyecto que estuvieron disponibles para ser consultados; por el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada, muchas gracias.

Finalmente, un sincero agradecimiento al señor Rigoberto Calderón; su apoyo fue fundamental para realizar las vistas de campo y materializar la logística de los viajes a los distintos territorios de intervención del Proyecto.

### Consultores de la Revisión de Medio Término:

- Germán Luebert, Consultor Internacional
- Mauricio Rodríguez,

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>APUM</b>	Áreas Protegidas de Uso Múltiple
<b>BD</b>	Biodiversidad
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CAPS</b>	Comités de Agua Potable y Saneamiento
<b>CDB</b>	Convención sobre Diversidad Biológica
<b>CDP</b>	Comité Directivo del Proyecto
<b>CNP</b>	Coordinador Nacional de Proyecto
<b>DT</b>	Degradación de Tierras
<b>EDP</b>	Equipo Directivo del Proyecto
<b>ENDE-REDD+</b>	Estrategia Nacional de Deforestación Evitada - Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FAONI</b>	FAO Nicaragua
<b>FMAM</b>	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
<b>FPMIS</b>	Sistema de Información de Gestión del Programa de Campo (siglas en inglés)
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>GIS</b>	Sistemas de Información Geográfica (siglas en inglés)
<b>HA</b>	Hectáreas
<b>INAFOR</b>	Instituto Nacional Forestal
<b>INETER</b>	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
<b>INTUR</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<b>LULUCF</b>	Uso del Suelo, Cambio de Uso del Suelo y Silvicultura
<b>MAG</b>	Ministerio Agropecuario
<b>MARENA</b>	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
<b>MCC</b>	Mitigación del Cambio Climático
<b>MEFCCA</b>	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
<b>MFS</b>	Manejo Forestal Sostenible
<b>MSB/REDD+</b>	Manejo Sostenible de Bosques/REDD+

<b>MST</b>	Manejo Sostenible de la Tierra
<b>OE</b>	Objetivo Estratégico de la FAO
<b>OEF</b>	Oficial de Enlace para la Financiación
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>OP</b>	Oficina País
<b>OPA</b>	Acuerdo de Colaboración
<b>OPIM</b>	Implementación de Socio Colaborador
<b>OR</b>	Oficina Regional
<b>OTL</b>	Oficial Técnico Líder
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PRODOC</b>	Documento de Proyecto
<b>RMT</b>	Revisión de Medio Término
<b>RP</b>	Responsable de Presupuesto
<b>SINAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
<b>SRO</b>	Oficina Subregional
<b>STAR</b>	Sistema para la Asignación Transparente de Recursos (siglas en inglés)
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UC FAO-FMAM</b>	Unidad de Coordinación FAO-FMAM
<b>UGP</b>	Unidad de Gestión del Proyecto
<b>USD</b>	Dólares de los Estados Unidos de América

## **RESUMEN EJECUTIVO**

- RE1. Se presenta el resumen ejecutivo del informe de la Revisión de Medio Término (RMT) del proyecto ejecutado en Nicaragua “Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples” -en adelante el “Proyecto”-.
- RE2. El Proyecto es financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) por una suma de 5,885,515 USD y cofinanciado por distintas entidades gubernamentales por un monto equivalente a 19,919,718 USD, alcanzando un presupuesto total de 25,805,233 USD.
- RE3. Desde el año 2019 el Proyecto está siendo ejecutado por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua (MARENA) y está bajo la responsabilidad de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), como agencia implementadora del FMAM.
- RE4. El objetivo de la RMT fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto, su eficacia en el logro de productos, resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado el desempeño del Proyecto, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar el potencial de impacto de ésta y, eventualmente, de futuras iniciativas.

## **PRINCIPALES HALLAZGOS**

### **RELEVANCIA ESTRATÉGICA**

- RE5. El Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de desarrollo de capacidades, eficiencia productiva y acceso a la información y conocimiento sobre el marco normativo y los instrumentos de regulación y planificación de las áreas protegidas en Nicaragua. Además, está alineado con las áreas focales de Biodiversidad, Degradación de la tierra, Mitigación del cambio climático y Manejo sostenible de bosques del FMAM-5; es coherente con los objetivos globales de la FAO para el período 2022-2031; da cuenta de manera transversal de varios de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS).

### **EFICACIA**

- RE6. La mayoría de los indicadores de objetivo y resultados presentan niveles de subejecución significativos respecto de las metas establecidas en el PRODOC. Esta situación dificulta la constatación de avances significativos que permitan vislumbrar con nitidez progresos que apunten hacia el cumplimiento de su objetivo y resultados asociados.
- RE7. Si bien el avance programático es limitado y los efectos esperados por el Proyecto no han comenzado a ser tangibles, se observa, como consecuencia del desarrollo de espacios de formación y la elaboración de instrumentos de planificación, un incipiente avance hacia el mejoramiento de la capacidad de planificación, monitoreo, gestión colaborativa y gestión financiera de las Áreas Protegidas de Uso Múltiple (APUM).

## EFICIENCIA

- RE8. Los retrasos en el ámbito programático tienen un correlato en la ejecución financiera; el Proyecto presenta una ejecución presupuestaria del 25% respecto la planificación financiera estipulada para el año 2022 en el PRODOC y del 58.6% de lo contemplado en los Planes Operativos Anuales (POA) acumulados de los años 2020, 2021 y 2022.
- RE9. Las principales razones que explican esta situación son: a) Las restricciones a la movilidad y reunión impuestas para enfrentar a la crisis sanitaria del COVID-19 en 2020; b) Las cartas de acuerdo, que fue la modalidad de asocio entre FAO y el MARENA en el principio de la ejecución del Proyecto, y que no fue un instrumento que dotara de agilidad y fluidez el gasto; c) Procesos adquisiciones y contrataciones poco ágiles; se ha trabajado con reglamentos y procedimientos nacionales, en la mayor parte del periodo 2020-2022, y luego revisados y autorizados por FAO. El ROP para la gestión de proyectos FMAM fue aprobado en septiembre 2022; d) Una cierta discontinuidad de la ejecución tanto técnica como financiera como consecuencia de periodos de vacancia en puestos clave y/o tardanzas en la renovación de contratos; e) La instauración de un modelo de gestión basado en la ejecución de actividades puntuales más que en los resultados; f) Una estructura organizacional del equipo insuficiente en comparación con los desafíos de ejecución de la estrategia del Proyecto y; g) Una ralentización en el ciclo de implementación de las actividades en campo causado por, además de los anteriores puntos mencionados, la modalidad de ejecución directa y exclusiva del MARENA de las acciones del Proyecto, sin contemplar la participación de terceros en la ejecución.

## FACTORES DE DESEMPEÑO

- RE10. **Diseño del Proyecto.** La matriz de resultados del Proyecto presenta una lógica que ha mantenido su coherencia desde su diseño en el año 2012. Asimismo, se constata la necesidad de emprender acciones orientadas a robustecer su lógica horizontal (indicadores-metas-líneas de base-fuertes de verificación). Por ejemplo, las 13 APUM y un área de 241.728,73 ha, para generar beneficios globales múltiples, representa un alto nivel de ambición a trabajar en un periodo de 5 años; no obstante, sus metas en fincas y subproyectos son bastante limitados, lo que demanda una estrategia de focalización bien precisa para tener más probabilidad de alcanzar las metas del proyecto.
- RE11. **Implementación.** La FAO ha cumplido con las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras, a pesar de este cumplimiento, aún no se refleja en el mejor desempeño del Proyecto. Establecer y/o fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional, mayor involucramiento técnico y un apoyo más sistemático al seguimiento y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.
- RE12. **Ejecución.** El MARENA se ha comprometido y ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. A pesar de este cumplimiento, se requiere fortalecer los ámbitos de: La calidad de la asistencia técnica y su seguimiento orientado a los efectos del Proyecto, la rendición de cuentas y el aseguramiento de la calidad en el ámbito programático, así como dotar de mayor agilidad los procesos de contratación y adquisiciones.

- RE13. **Monitoreo y evaluación.** El Proyecto ha carecido de un sistema de monitoreo y evaluación que permita realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica, monitorear los efectos del Proyecto (ambientales, sociales, económicos), tomar decisiones informadas y oportunas, facilitar el acceso a las fuentes de verificación y rendir cuentas periódicas de calidad. En este aspecto el papel que puede jugar FAO es fundamental, como agencia implementadora. Aunque se obtuvo evidencia de FAO del diseño de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación que se encuentra en proceso de validación interna, urge involucrar al MARENA.
- RE14. **Cofinanciación.** La cofinanciación informada como materializada es del 1,7% de lo comprometido durante la formulación original del Proyecto realizada en el año 2012, producto de haber ejecutado 345,636.95 USD, de un total de 19,991,990 USD (ver apéndice 8). Las razones son que los montos determinados al comienzo no son coincidentes con las posibilidades institucionales de materialización a diez años del compromiso establecido y la constatación de un sub-reporte de los aportes realizados en especies y efectivo.
- RE15. **Participación de partes interesadas.** Las partes interesadas, especialmente aquellas con alcance nacional, han participado y han tenido acceso a la información durante las fases de diseño y ejecución del Proyecto.
- RE16. **Comunicación y gestión del conocimiento.** El Proyecto ha desplegado una estrategia de comunicaciones y ha elaborado productos que han permitido visibilizar las acciones implementadas, por medio de redes sociales hacia un público amplio. Fortalecer la gestión del conocimiento (compartir aprendizajes y lecciones aprendidas e incorporar buenas prácticas de otras experiencias), es el principal desafío para el futuro de la ejecución de la iniciativa en este ámbito.

## **GÉNERO**

- RE17. El Proyecto elaboró una estrategia y un plan de acción de género robusto; no obstante, en los informes revisados no se identifican evidencias sistemáticas de su implementación. Subsancar debilidades en el seguimiento a su implementación es imprescindible para alcanzar los objetivos de igualdad de género que el instrumento busca. Esto implica que los diferentes reportes dediquen acápites, cuadros de resultados y análisis de la implementación de la esta estrategia y su plan de acción.

## **PUEBLOS INDIGENAS**

- RE18. En línea con las directrices nacionales y de la FAO en materia de participación de pueblos originarios, el Proyecto elaboró un plan y desarrolló procesos de consulta para alcanzar el Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) de ocho comunidades pertenecientes al Pueblo Mayangna Sauni Bas en la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte.

## **SALVAGUARDAS**

- RE19. En concordancia con la categorización de **bajo riesgo** y en sintonía con los lineamientos establecidos en la política sobre salvaguardas del FMAM y las directrices para su aplicación, el Proyecto ha considerado las opiniones de las personas que potencialmente se puedan ver afectadas, ha realizado consultas a los pueblos indígenas considerando sus órganos representación y deliberación tradicionales, desarrolló una estrategia de género y ha tomado los resguardos para no perjudicar a las personas como consecuencia de su implementación.

## **SOSTENIBILIDAD**

- RE20. Al momento de la revisión se han evidenciado algunos riesgos que podrían incidir negativamente en la sostenibilidad de los procesos y resultados impulsados por el Proyecto. De estos, los más significativos son los bajos niveles de ejecución, el alcance de los resultados obtenidos a la fecha y el aseguramiento de recursos orientados a financiar y anclar en el Estado la iniciativa una vez que el Proyecto finalice.
- RE21. Dado el compromiso del Estado Nicaragüense en general y del MARENA en particular con impulsar decididamente una agenda climática robusta, estos riesgos tienen buenas posibilidades de ser mitigados.
- RE22. A nivel individual se observa una buena apropiación de las personas que se han formado, mostrando una buena disposición de poner, dentro de sus ámbitos de competencia, los aprendizajes adquiridos.
- RE23. Situación similar ocurre con las capacidades institucionales desarrolladas; los planes de manejo de las APUM y la conformación de los comités de manejo colaborativo, con un debido acompañamiento, promoción y/o fortalecimiento, tienen buenas posibilidades de sostenibilidad.

## **CONCLUSIONES**

- RE24. Considerando los principales hallazgos asociados a las preguntas y criterios de la presente revisión, es posible presentar las siguientes conclusiones:

**Conclusión 1 (Relevancia estratégica):** La relevancia estratégica es altamente satisfactoria para la RMT. El Proyecto es coherente con los compromisos nacionales e internacionales en materia de cambio climático, conservación de la biodiversidad, gestión ambiental y desarrollo sostenible, alineándose con áreas prioritarias del Estado de Nicaragua, los ODS y las estrategias del FMAM, y la FAO. La elevada pertinencia es una oportunidad para el Proyecto, pues asegura buenos niveles de interés, compromiso y participación de las partes interesadas y entrega un terreno fértil para el establecimiento de relaciones sinérgicas con diversas instituciones, grupos y personas.

**Conclusión 2 (Eficacia):** La RMT identificó que los indicadores presentan bajos niveles de cumplimiento en relación a las metas establecidas en el PRODOC y que su avance programático a medio término es limitado. No obstante, se reconoce que el Proyecto ha impulsado procesos y obtenido algunos productos que tienen el potencial de contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Considerando estos antecedentes la RMT califica la eficacia del Proyecto como Moderadamente Insatisfactoria.

**Conclusión 3 (Eficiencia):** La eficiencia es valorada como Moderadamente Insatisfactoria. El Proyecto presenta una subejecución presupuestaria que se explica por condicionantes de contexto como la emergencia sanitaria del Covid-19, la modalidad de socio a través de cartas de acuerdo durante el primer año de implementación, la burocratización en exceso de los procesos de adquisiciones y contrataciones, los periodos de vacancia en puestos clave y/o tardanzas en la renovación de contratos y la instauración de un modelo de gestión basado en la ejecución de actividades puntuales más que en los resultados.

**Conclusión 4 (Factores que han afectado el desempeño del Proyecto):**

- **Diseño del Proyecto.** La lógica vertical del Proyecto ha mantenido su coherencia desde su diseño en el año 2012, en tanto su lógica horizontal presenta deficiencias e inconsistencias en algunos indicadores, metas, líneas de base y fuentes de verificación que deben ser corregidas. Por ejemplo, el área de intervención del Proyecto, 13 APUM y un área de 241.728,73 ha, para generar beneficios globales múltiples, representa un alto nivel de ambición a trabajar en un periodo de 5 años.
- **Implementación.** Las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras han sido asumidas satisfactoriamente por FAO. Establecer y/o fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional y el apoyo al seguimiento técnico y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.
- **Ejecución.** La Revisión concluye que el MARENA ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. No obstante, es necesario agilizar los procesos de adquisiciones, contrataciones y renovaciones anuales de los contratos del equipo y fortalecer el seguimiento técnico y el monitoreo general del Proyecto.
- **Monitoreo y evaluación.** La inexistencia de un sistema orientado a realizar un seguimiento, monitoreo y evaluación (SME) que cuente con los componentes y estándares de calidad adecuados, ha afectado la calidad de la rendición de cuentas y la oportunidad en la toma de decisiones que corrijan el ritmo y la calidad de la ejecución del Proyecto.
- **Cofinanciación.** Al momento de la RMT, la cofinanciación comprometida difiere sustancialmente de la informada. Esto se debe a un débil seguimiento de parte de la agencia implementadora y la entidad ejecutora, y, sobre todo, porque los montos acordados en la fase de formulación no son coincidentes con las posibilidades de materialización a diez años del compromiso establecido.
- **Participación de partes interesadas.** Las partes interesadas, especialmente aquellas de representación a nivel nacional, han podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, discriminación ni intimidación, además han estado en conocimiento de las distintas actividades desarrolladas por el Proyecto.
- **Comunicación y gestión del conocimiento.** El Proyecto ha logrado difundir y visibilizar las acciones implementadas gracias al desarrollo de productos comunicacionales difundidos preferentemente por medios digitales. Poner atención en la gestión del conocimiento, tanto de los productos, lecciones y buenas prácticas propias del Proyecto, como en la transferencia de metodologías y enfoques de trabajo que han tenido resultados comprobados en Nicaragua y en otros países, serán desafíos para el futuro de la ejecución de la iniciativa revisada.

**Conclusión 5 (Género):** El Proyecto elaboró un diagnóstico y desarrolló una estrategia de género detallada. El instrumento por sí mismo no es suficiente para una inclusión efectiva de esta perspectiva, requiere de seguimiento sistemático y de una rendición periódica de cuentas de su implementación.

**Conclusión 6 (Pueblos originarios):** El Proyecto ha desarrollado procesos de consulta para alcanzar el Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) de ocho comunidades indígenas pertenecientes al Pueblo Mayangna Sauni Bas. Para responder íntegra y satisfactoriamente

con las políticas nacionales y al mandato del FMAM en esta materia, es importante realizar la consulta a los Pueblos Urbaite Las Pilas y el Viejo ya que aún no han sido parte del proceso.

**Conclusión 7 (Salvaguardas):** el Proyecto ha adoptado las medidas y no ha generado efectos negativos en el medio ambiente y en las poblaciones donde interviene. En este sentido, ha considerado las opiniones de las personas que potencialmente se puedan ver afectadas, ha realizado consultas a los pueblos indígenas y ha tomado los resguardos para no perjudicar a las poblaciones como consecuencia de su implementación.

**Conclusión 8 (Sostenibilidad):** Al momento de la RMT, la sostenibilidad del Proyecto en todas sus dimensiones (institucional, financiera, ambiental y comunitaria) no está siendo asegurada. Los bajos niveles de ejecución y los resultados obtenidos a la fecha, no permiten a la RMT vislumbrar que los procesos impulsados por el Proyecto se mantengan una vez que la financiación cese.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

RE25. Como consecuencia de revisión realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

**Lección aprendida 1.** El Proyecto fue transferido en septiembre de 2019 a la FAO. Los Proyectos con una brecha temporal considerable entre su formulación (2015) e inicio de la ejecución, requieren de una revisión exhaustiva de sus indicadores, líneas de base y fuentes de verificación y una actualización de los compromisos institucionales y los arreglos de ejecución.

**Lección aprendida 2.** El diseño de metas, productos y el alcance territorial del Proyecto debió considerar mayores criterios de factibilidad temporal, financiera y humana, además de un análisis realista de su nivel de ambición y su viabilidad técnica.

**Lección aprendida 3.** La elaboración de fichas de indicadores es una práctica a ser replicada en otros proyectos; acota la discrecionalidad en la medición e interpretación de parte los equipos que, en el mayor de los casos no participan del proceso de formulación.

**Lección aprendida 4.** La amplitud de territorio de intervención, la dispersión geográfica de los/as protagonistas y el alto nivel de ambición de sus metas en relación al tiempo y sus recursos, adicionado a la falta de un sistema de seguimiento y evaluación, dificulta la constatación de efectos e impactos atribuibles al Proyecto a una escala más amplia que el nivel de finca.

**Lección aprendida 5.** Los objetivos y la magnitud de las metas que busca el Proyecto requieren del establecimiento y/o profundización de alianzas y de equipos con la cantidad de personal suficiente como para asegurar su ejecución oportuna, eficiente, eficaz y de calidad.

**Lección aprendida 6.** El Sistema de Producción, Consumo y Comercio (SPCC) a nivel central y en los territorios representa una oportunidad para la dinamización de la ejecución del Proyecto.

**Lección aprendida 7.** La temporalidad del convenio con productores/as, el mecanismo de incentivo y la metodología de asistencia técnica desplegada por el Proyecto para instauración

de acciones de restauración, conservación e implementación de sistemas silvopastoriles y agroforestales no asegura sostenibilidad de los efectos ni la apropiación de los/as protagonistas en el mediano y largo plazo.

**Lección aprendida 8.** Para que el manejo forestal sostenible y manejo sostenible de la tierra sean incorporados por las partes interesadas y como una práctica extendida en las comunidades que habitan en las APUM y los corredores, el Proyecto debe tener la capacidad de demostrar in situ y durante su periodo de ejecución, los beneficios económicos, sociales y ambientales que las prácticas promovidas generan.

**Lección aprendida 9.** La implementación de prácticas sostenibles en fincas son una oportunidad para el Estado nicaragüense en materia de cumplimiento de los compromisos internacionales, pues generan efectos ambientales que podrían tributar a los indicadores del sector AFOLU en el país.

## RECOMENDACIONES

RE26. La RMT considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

### **Recomendación 1. Al MARENA, la FAO y otras partes interesadas sobre la realización de ajustes a la estrategia de abordaje programático y territorial del Proyecto.**

Generar un espacio formal de reflexión (MARENA-FAO-SOCIOS) que tenga como objetivo central diseñar en el **corto plazo** una -o más- estrategia de abordaje programático y plan de acción y territorial del Proyecto, orientada a mejorar la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y las posibilidades de impacto; pilotear su desempeño y resultados en los distintos territorios de intervención y rescatar los aprendizajes para incorporarlos en la ejecución de este y los otros proyectos FMAM que el MARENA en conjunto con FAO -como agencia implementadora- ejecutan y ejecutan o ejecutarán.

- **Sugerencia 1.** Considerando la buena disposición, alcance territorial y trayectoria de las distintas instituciones socias del Proyecto (especialmente del INAFOR, INTUR, MEFCCA e INTA) y con la finalidad de ampliar la cobertura y propiciar anclajes institucionales, se sugiere profundizar el trabajo conjunto y la generación de sinergias con algunas de ellas. Dado el nivel de avance del Proyecto podría pensarse en 1 o 2 alianzas que puedan representar mayor valor agregado a lo inmediato.
- **Sugerencia 2.** Dada la amplitud del área de intervención del proyecto, focalizar territorios priorizados para concentrar la intervención del proyecto, principalmente las inversiones en finca y en subproyectos, para tener mayor probabilidad de evidenciar resultados y metas físicas.
- **Sugerencia 3.** Elaborar e implementar un enfoque de asistencia técnica para la promoción de prácticas sostenibles; aprovechar las experiencias institucionales para su confección y ampliar el abanico de prácticas promovidas, incluyendo aquellas que mejoran el ingreso de las familias.
- **Sugerencia 4.** Priorizar el trabajo con cooperativas, asociaciones y/o grupos de productores ya conformados y explorar las escuelas de campo como mecanismos de transferencia, lo que facilitaría mayor focalización territorial y facilitaría la asistencia técnica grupal haciendo más eficiente el trabajo del técnico del proyecto.

- **Sugerencia 5.** Identificar protagonistas en territorios previamente priorizados con criterios que apunten a fortalecer la conectividad ecológica en área de intervención del Proyecto.
- **Sugerencia 6.** Buscar un balance entre pequeños, medianos y grandes propietarios. Los grandes productores pueden hacer aportes importantes a las metas físicas del Proyecto.

**Recomendación 2. A FAO y a MARENA sobre la puesta en marcha del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación (SSME).**

Acelerar el proceso de diseño, capacitación, apropiación y funcionamiento de un SSME que entregue información, consolide datos y permita visualizar periódicamente el estado de avance técnico y de los efectos que el Proyecto genera.

- **Sugerencia 1.** Para el éxito del SSME se debe considerar fortalecer y/o desarrollar, además del soporte informático, una estructura de gestión y una gerencia, instrumentos para seguimiento técnico y el monitoreo de efectos, un cronograma detallado con fechas, roles y responsables y una estandarización de los instrumentos de planificación.

**Recomendación 3. A la oficina subregional y regional de la FAO y a la Unidad de Coordinación FAO-FMAM sobre el fortalecimiento de capacidades a la Oficina Nacional.**

Considerando la importancia de la FAO en la implementación de la cartera de inversiones del FMAM en Nicaragua, se recomienda a la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) y a la Unidad de Coordinación FAO – FMAM reforzar los mecanismos de fortalecimiento de capacidades técnicas a la FAO-NI y el MARENA y facilitar acciones de intercambio de experiencias probadas y validadas en otros países de la Región (LAC) en el marco de la ejecución de iniciativas del portafolio FMAM u otros proyectos.

- **Sugerencia 1.** Elaborar conjuntamente entre el MARENA y FAO un plan de fortalecimiento de capacidades y hoja de ruta asociados a los temas que se identifiquen entre la agencia implementadora y el socio ejecutor.

**Recomendación 4. Al MARENA y la FAO sobre la sostenibilidad del Proyecto.**

Se recomienda, diseñar e implementar de manera conjunta FAO – MARENA, una estrategia orientada a asegurar la sostenibilidad y escalamiento de los efectos y procesos impulsados por el Proyecto.

Esta estrategia debiera incluir al menos las siguientes líneas de acción: i) el diseño de un plan de acción y hoja de ruta orientado al anclaje institucional para dar continuidad a los efectos del Proyecto (asistencia y asesoría técnica; ii) el establecimiento y formalización de mecanismos de articulación interinstitucional, intersectorial y multinivel entre actores gubernamentales a nivel de las APUM (convenios, contratos); iii) la consolidación de los órganos de gobernanza, principalmente los comités de manejo colaborativo; iv) un plan de comunicación y gestión del conocimiento con énfasis en los protagonistas del proyecto y grupos de interés comunitarios; v) acciones de escalamiento de los sistemas productivos

establecidos con los protagonistas y/o con nuevos productores en las APUM intervenidas y; vi) la búsqueda de alternativas de financiamiento público y privado.

**Recomendación 5. Al MARENA, la FAO y el Equipo del Proyecto sobre el fortalecimiento de capacidades.**

Con el propósito de mejorar el servicio y acompañamiento técnico brindado en campo, sería recomendable iniciar un proceso sistemático de fortalecimiento de las capacidades en el equipo del Proyecto sobre promoción de prácticas sostenibles.

**Recomendación 6. Al MARENA, la FAO y el equipo del Proyecto sobre la realización de ajustes a la matriz de resultados.**

Se recomienda actualizar y/o ajustar algunos indicadores, líneas de base y/o fuentes de verificación, junto con reforzar las capacidades del equipo del Proyecto en la utilización de algunos instrumentos de medición de las metas formuladas (el detalle de los cambios sugeridos se encuentra en el Apéndice 10. Ajustes recomendados a la matriz de resultados)<sup>1</sup>

**Recomendación 7. Al MARENA y la FAO sobre el diseño y pilotaje de un Sistema de Monitoreo, Reporte y Verificación a nivel de finca.**

En el marco de la ejecución de este y otros proyectos del portafolio FMAM en Nicaragua, se recomienda diseñar y pilotear un sistema de MRV a nivel de finca, pensando en el potencial de compatibilidad con el MRV nacional en construcción.

**Recomendación 8. Al MARENA y La FAO sobre la posibilidad de extensión del Proyecto.**

Dado el estado de la ejecución técnica y financiera, la necesidad de realizar ajustes que requerirán de un tiempo y para afianzar los procesos en marcha y asegurar la calidad programática, se recomienda solicitar una extensión temporal de al menos 1 año.

- **Sugerencia 1.** Antes de elevar la solicitud, sería favorable tener establecidas las redefiniciones territoriales y programáticas y elaborar un plan multianual de ejecución técnica y financiera.

---

<sup>1</sup> Los ajustes propuestos son el resultado de una jornada de trabajo y discusión en torno al marco lógico espacio en el que participó el equipo de la RMT, el equipo del Proyecto y funcionarios/as del MARENA e INAFOR.

## Cuadro A. Calificación de los criterios de evaluación del FMAM.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El Proyecto ha estado totalmente alineado a las prioridades estratégicas de las distintas instituciones y partes interesadas.
A1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto es altamente coherente con los objetivos del FMAM-5 y el marco estratégico de la FAO
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales	AS	El Proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales expresadas en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y Para el Desarrollo Humano de Nicaragua y La Política Nacional de Cambio Climático.
A1.3. Coherencia con los ODS	AS	El Proyecto da cuenta de manera transversal a varios de los objetivos para el desarrollo sostenible y es especialmente relevante para los objetivos 13, 15 y 17 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
A1.4. Concordancia con los intereses de grupos beneficiarios.	S	El diseño del Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de desarrollo de capacidades, eficiencia productiva y acceso a la información y conocimiento sobre marco normativo y los instrumentos de regulación y planificación de las áreas protegidas. Sin embargo, el abordaje de las prioridades sociales y económicas no fueron contempladas en el diseño.
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general del progreso hacia los objetivos del proyecto	De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas (MI)	El Proyecto no presenta avances significativos y menores a lo esperado a medio término. Además, aún hay evidencia que esté construyendo a Fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua, para garantizar el flujo de múltiples servicios eco sistémicos, garantizando la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra y la mitigación del cambio climático debido a cambios en el uso del suelo.
B 2. Progreso los resultados del proyecto	MI	La mayoría de los indicadores tanto de objetivo como de resultado presentan niveles de cumplimiento que se alejan de las metas establecidas en el PRODOC.
Resultado 1. Las áreas protegidas de uso múltiple en bosques secos y paisajes (...) han mejorado su capacidad de planificación, monitoreo, gestión colaborativa y gestión financiera.	El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas. (MS)	El Proyecto ha elaborado instrumentos de planificación y desarrollado capacidades que apuntan hacia el mejoramiento de la gestión de las APUM.
Resultado 2. El manejo forestal sostenible y el manejo sostenible de la tierra afuera de las áreas protegidas de uso múltiple generaron múltiples beneficios ambientales globales.	MI	La promoción de prácticas de MFS y MST se ha limitado al desarrollo de una limitada cantidad de planes de fincas en comparación con las metas formuladas. Además de ha carecido del diseño de un modelo de asistencia técnica que garantice la implementación y adherencia de las prácticas promovidas.
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	MI	El proyecto ha tenido un avance programático débil que no permite visualizar claramente el avance hacia la consecución de los objetivos.
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia	MI	La estructura organizacional ha considerado un número menor de profesionales en comparación con las necesidades de intervención. Además, la ejecución financiera a estado por debajo de lo esperado a tres años de inicio de la ejecución del Proyecto (19% de ejecución).
<b>D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	Existen algunos	Se identifican algunos riesgos vinculados al anclaje institucional que garantice el financiamiento a largo plazo de los procesos del Proyecto.

<b>Criterio/subcriterio del FMAM</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios resumidos</b>
	riesgos para la sostenibilidad MP	El compromiso institucional y nacional con el impulso de una agenda climática es un factor que podría mitigar los riesgos asociados a la sostenibilidad.
D1.1. Riesgos financieros	MI	El financiamiento a largo plazo de las acciones del Proyecto a medio término aún no está asegurado.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	IE	La RMT no cuenta con antecedentes suficientes para valorar esta dimensión.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MI	Es necesario institucionalizar y desarrollar capacidades en los órganos de gobernanza impulsados por el Proyecto.
D1.4. Riesgos medioambientales	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo p	No se observan riesgos en el medio ambiente.
D2. Ampliación y réplica	MP	El MARENA no cuenta con un programa permanente de promoción de buenas prácticas, dificultando la replicabilidad una vez que termine el Proyecto. Sin embargo, tiene una larga experiencia en la ejecución de diversas iniciativas de promoción de buenas prácticas y de asistencia técnica en sus diversas modalidades lo cual constituye una fortaleza y oportunidad de mejora.
<b>E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS</b>		
E1. Diseño y preparación del proyecto	MS	La coherencia de la lógica vertical de la operación es alta, siendo necesario realizar ajustes en la lógica horizontal.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	Ha habido algunas deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución cumple más o menos las expectativas. (MS)	La FAO ha cumplido con las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras. Establecer/fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional y el apoyo al seguimiento técnico y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto.	MS	Hallazgo 13. El MARENA se ha comprometido con el Proyecto y ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. El seguimiento técnico, la rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad en el ámbito programático, así como dotar de mayor agilidad los procesos de contratación y adquisiciones es un ámbito a fortalecer.
E4. Participación de las partes interesadas	S	Las partes interesadas, especialmente aquellas con alcance nacional, han participado y han tenido acceso a la información durante las fases de diseño y ejecución del Proyecto.
E5. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	S	Las comunicaciones y gestión del conocimiento han contribuido a difundir las actividades y productos del Proyecto y a sensibilizar e instalar en la agenda pública la importancia de la conservación y restauración de humedales costeros.
E6. Calidad general del SyE	Ha habido deficiencias significativas y la calidad del diseño/implementación del MyE es de alguna manera inferior a lo esperado. (MI)	Proyecto ha carecido del diseño y puesta en marcha de un sistema que permita realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica, monitorear efectos, tomar decisiones informadas y oportunas, facilitar el acceso a las fuentes de verificación y rendir cuentas periódicas y basadas en los resultados alcanzados. Sin embargo, ha tomado decisiones y emprendido acciones orientadas a enmendar esta deficiencia.
E7. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Algunos de los factores han afectado negativamente el desempeño del Proyecto. Es necesario realizar correcciones en la segunda mitad de ejecución.
<b>F. TEMAS TRANSVERSALES</b>		

<b>Criterio/subcriterio del FMAM</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios resumidos</b>
F1. Género y otras dimensiones de equidad	MS	El Proyecto elaboró una estrategia y un plan de acción de género robusto, sin embargo, no ha realizado seguimiento a su implementación.
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	Se tomaron las medidas y no se han producido efectos ambientales ni sociales negativos.
F3. Pueblos originarios	S	Al momento de la RMT se ha desarrollado exitosamente el proceso de consulta para lograr el CPLI de ocho comunidades pertenecientes a un pueblo originario. Faltan aún realizar el proceso a dos Pueblos Originarios.
<b>Puntuación global del proyecto</b>	<b>MI</b>	

# 1. INTRODUCCIÓN

1. El presente documento corresponde al informe de la Revisión de Medio Término (RMT) del proyecto ejecutado en Nicaragua “Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples” -en adelante el “Proyecto”- (Cuadro 1. Información general del Proyecto).
2. El Proyecto es financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) por una suma de 5,885,515 USD y cofinanciado por distintas entidades gubernamentales por un monto equivalente a 19,919,718 USD, alcanzando un presupuesto total de 25,805,233 USD.
3. Desde el año 2019<sup>2</sup> la implementación del Proyecto está bajo la responsabilidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), y su ejecución por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua (MARENA).
4. El Proyecto comenzó a operar formalmente bajo la implementación de la FAO el 11 de septiembre de 2019 y tiene previsto culminar su ejecución el 31 de diciembre de 2024.

## Cuadro 1. Información general del Proyecto

<b>Título Proyecto:</b> Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples - GCP/NIC/049/GFF Código FMAM: 5277.
<b>Duración de la ejecución del Proyecto:</b> 60 meses <ul style="list-style-type: none"><li>• Fecha formal de inicio del Proyecto: 11 de septiembre de 2019</li><li>• Fecha de inicio de ejecución del Proyecto: 2 de enero 2020</li><li>• Fecha prevista para el término del Proyecto: 31 de diciembre de 2024</li></ul>
<b>Áreas Focales del FMAM 5:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Biodiversidad (BD) – Objetivo 1</li><li>• Degradación de Tierras (DT) – Objetivo 3</li><li>• Mitigación del Cambio Climático (MCC) – Objetivo 5</li><li>• Manejo Sostenible de Bosques/REDD+ (MSB/REDD+) – Objetivo 1</li></ul>
<b>Socio Financiado:</b> FMAM. <b>Socio Ejecutor:</b> MARENA <b>Agencia Implementadora (2019):</b> FAO
<b>Presupuesto Total del Proyecto:</b> 25,805,233 USD <b>Aporte Nacional:</b> 19,919,718 USD <b>Aporte del FMAM:</b> 5,885,515 USD

5. A continuación, se describirá sintéticamente el contexto, el marco y la teoría del cambio del Proyecto. A estos apartados le seguirán la presentación de la metodología utilizada y; finalmente se presentarán los principales hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones de la RMT. Adicionalmente se incluyen en el documento los siguientes diez apéndices: 1) Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM.; 2) Esquema de calificación del FMAM; 3) Matriz de resultados; y 4) Listado de agentes clave

<sup>2</sup> La Idea de Proyecto fue presentada al FMAM el 5 de febrero de 2013 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), comenzando su ejecución el 25 de febrero de 2015; un año más tarde, el 29 de abril de 2016, al retirarse el PNUD del país, fue cerrado a solicitud del Gobierno de Nicaragua. En marzo de 2017, el Proyecto fue retomado por el Banco Mundial (BM) sin embargo, en septiembre de 2019 el Banco Mundial transfirió la iniciativa a la FAO.

consultados; 5) Bibliografía; 6) Matriz de evaluación; 7) Instrumentos de recolección de información; 8) Tabla de cofinanciación; 9) Agenda de trabajo de campo y; 10) Ajustes recomendados a la matriz de resultados.

## 1.1 Contexto del Proyecto<sup>3</sup>

6. Nicaragua presenta 68 tipos de ecosistemas y formaciones vegetales equivalentes al 60% de los ecosistemas de la región centroamericana. Los bosques documentados alcanzan 28 tipos, entre ellos, los bosques secos tropicales y húmedos, los cuales son primordiales para la generación de múltiples servicios ecosistémicos y son hábitats de flora y fauna de importancia mundial.
7. La tasa de deforestación asciende a unas 74,663 hectáreas anuales (2.1%), la cual ha provocado la pérdida acelerada de biodiversidad y de la cobertura forestal, la reducción de las aguas superficiales y freáticas y la erosión del suelo, poniendo en peligro la diversidad de importancia mundial que poseen los bosques de Nicaragua.
8. La sustitución de bosques por una producción agrícola desarrollada con prácticas poco sostenibles, la tala ilegal, la sobreexplotación de los recursos naturales, los incendios forestales, la contaminación ambiental y el cambio climático, han sido identificadas como las principales causas que explicarían esta situación.
9. Las Áreas Protegidas (AP), administradas por las Delegaciones Territoriales del MARENA, son un componente esencial de las estrategias para conservar la biodiversidad en Nicaragua en general y los bosques en particular. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), administrado por el MARENA comprende un total de 78 áreas, cuya superficie total asciende a 2,340,617.23 hectáreas; sesenta y seis (66) de estas áreas (con una superficie de 2,103,626.61 ha) son terrestres y ocho (8) son marino-costeras (236,990.62 ha).
10. Si bien las AP son fundamentales para la conservación de la biodiversidad, existen barreras que dificultan avanzar hacia la materialización de sus objetivos de conservación y uso sostenible de la biodiversidad.
11. Entre los obstáculos identificados destacan: funcionarios/as gubernamentales del MARENA y miembros de las organizaciones locales y comunitarias con capacidad limitada para llevar a cabo un manejo colaborativo efectivo en los paisajes de bosque seco y húmedo de la zona occidente y norte – centro de Nicaragua; dificultades geográficas, técnicas y financieras para articular con gobiernos locales y para coordinar y supervisar las actividades permitidas en las APUM (investigaciones, estudios técnicos, monitoreo, educación e interpretación ambiental, turismo sostenible, recreación y producción agrícola sostenible con sistemas silvopastoriles y agroforestales); debilidades en el seguimiento de los procedimientos, funciones y responsabilidades estipulados en los planes de manejo con base comunitaria elaborados e; inexistencia de sistemas de información y monitoreo de la conservación de la biodiversidad que permitan una toma de decisiones oportuna y basada en la evidencia.

---

<sup>3</sup> Información rescatada del Prodoc del Proyecto.

## 1.2 Marco del Proyecto

12. El Proyecto fue formulado con la finalidad de avanzar en la superación de las barreras mencionadas en la sección anterior. De esta forma se diseñó una estrategia de intervención que busca como **objetivo** *“Fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua, para garantizar el flujo de múltiples servicios ecosistémicos, garantizando la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra y la mitigación del cambio climático debido a cambios en el uso del suelo”*.
13. Siguiendo la lógica de intervención del Proyecto, el objetivo mencionado debiera ser alcanzado a través del logro de dos resultados y el desarrollo de seis productos organizados bajo 2 componentes asociados (Cuadro 2. Lógica de Intervención del Proyecto).



14. En lo que respecta al territorio de intervención donde se despliegan las acciones, el Proyecto -luego de un ajuste en 2020- priorizó trece AP pertenecientes a su vez a cuatro corredores biológicos y localizadas en seis departamentos y trece municipios (cuadro 3).

**Cuadro 3. Áreas Protegidas priorizadas por el Proyecto -ajustado-**

Área protegida	Departamento	Municipio	Superficie (ha)
<b>Corredor Bosque Seco en zona costera del Golfo de Fonseca</b>			
1. RN Volcán Cosigüina	Chinandega	El Viejo	12,420.00
2. RN Estero Padre Ramos	Chinandega	El Viejo	22,125.25
3. RN Estero Real	Chinandega	Chinandega, El Viejo, Somotillo y Puerto Morazán	84,759.82
4. Reserva Genética Apacunca	Chinandega	Villa Nueva y Somotillo	1,572.86
<b>Corredor Biológico Cerro Cumaica Cerro Alegre–Mombachito Cerro La Vieja–Sierra Amerrisque</b>			
5. RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Boaco y Chontales	Boaco	5,000.00
6. RN Cerro Mombachito– La Vieja	Boaco	Boaco y Comalapa	940.00
7. RN Sierra Amerrisque	Boaco y Chontales	Juigalpa y Camoapa	12,073.00
<b>Corredor Peñas Blancas–Kilambé en la Reserva de Biosfera Bosawas</b>			
8. RN Macizos de Peñas Blancas	Jinotega y Matagalpa	Jinotega	11,308.00
9. RN Cerro Kilambé	Jinotega y Matagalpa	Jinotega	10,128.00
10. PN Cerro Saslaya	Jinotega – Región Autónoma del Caribe Norte	Siuna y San José de Bocay	63,286.80
<b>Corredor en la Reserva de Biosfera Isla de Ometepe</b>			
11. RN Volcán Concepción	Rivas	Moyogalpa	10,168.00
12. RN Volcán Maderas	Rivas	Altagracia	6,180.00
13. Refugio de Vida Silvestre Humedal Istiam Peña Inculca	Rivas	Altagracia	1,767.00
Total			241.728,73

### 1.3 Teoría del cambio del Proyecto

15. El proyecto en su formulación no consideró la elaboración de una teoría del cambio (TdC) esquematizada. La RMT, con la finalidad de enriquecer el análisis y de facilitar y sintetizar la descripción del progreso de los resultados y los efectos derivados de la intervención, ha elaborado una propuesta de reconstrucción.
16. La teoría del cambio, a diferencia de la lógica de intervención revisada en el apartado anterior, ha sido entendida por la RMT como un ejercicio de reflexión con un enfoque de pensamiento-acción que ayuda a identificar y visualizar hitos, precondiciones y las interacciones que han de darse para avanzar en la senda del cambio deseada al corto, mediano y largo plazo, permitiendo identificar -y eventualmente actuar- sobre realidades futuras, no sólo evidentes, sino también probables y deseables. La TdC del Proyecto, se estructura de la siguiente manera:

- a. **Estrategias de Cambio:** corresponden a los de ejes de intervención. Para el caso de la iniciativa evaluada, se ha identificado por la RMT una gran estrategia que inicia, orienta y desencadena la senda de cambio.

Utilizando como referencia información documental y las entrevistas realizadas en campo, la RMT concibe a la integralidad del Proyecto como una acción que ha apostado como estrategia central al fortalecimiento de capacidades en las tres dimensiones o niveles descritos por el [FMAM](#) y la [FAO](#), es decir: individuales, institucionales y sistémicas o de entorno. Se describen a continuación:

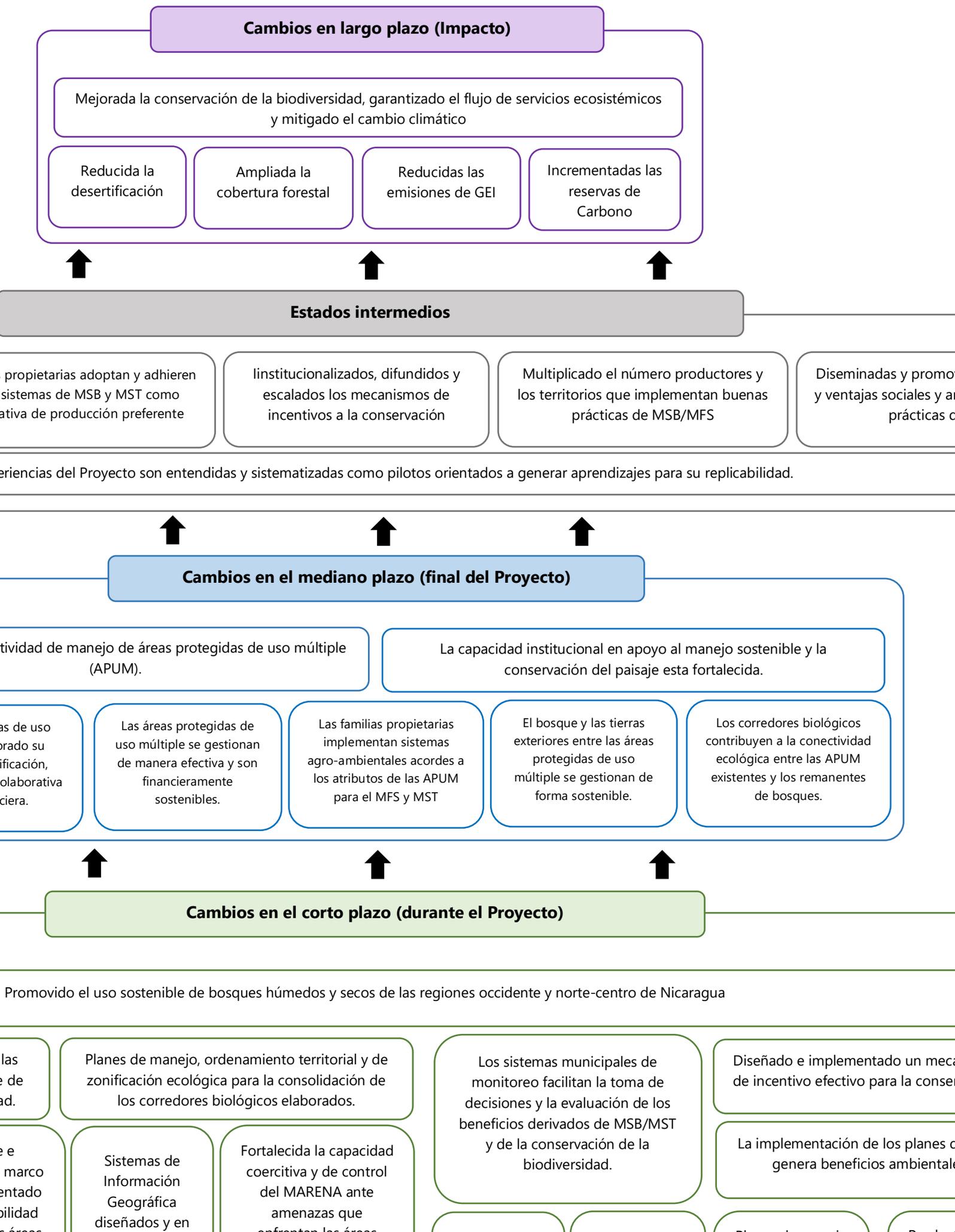
- **Capacidades individuales:** cambio de actitudes y comportamientos fruto de la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades a través de espacios formales o no formales de capacitación e interacción con el proyecto.
  - **Capacidades Institucionales:** mejora en el desempeño general y de funcionamiento de las instituciones y/u organizaciones, expresado en el desarrollo de mandatos, herramientas, lineamientos, sistemas de información y mecanismos de seguimiento, entre otros aspectos orientados a facilitar y catalizar el cambio organizacional.
  - **Capacidades sistémicas o entornos propicios:** desarrollo y/o fortalecimiento de marcos económicos, regulatorios, normativos, de rendición de cuentas y/o generales que tributan a la política pública.
- a. **Cambios en el corto plazo:** corresponde a los cambios que se han producido o debieran producirse a consecuencia y durante el transcurso de la ejecución del proyecto.
- b. **Cambios en el mediano plazo:** entendidos como los efectos directos y alcanzables una vez finalizada la implementación del proyecto. Algunos de estos eventualmente han sido conseguidos y otros podrían estar aún por conseguir o por madurar.
- c. **Estados intermedios:** cambios en el mediano – largo plazo o precondiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado a largo plazo o impacto.
- d. **Cambios en el largo plazo:** son los impactos a los que el proyecto contribuirá en la hipótesis que los efectos precedentes y los supuestos se materialicen.
- e. **Supuestos:** son los factores / condiciones que influyen en la realización final de los resultados e impactos del proyecto, pero están más allá del poder o influencia inmediata de la iniciativa.

17. En la siguiente página, se presenta un diagrama con los cambios y supuestos identificados para cada uno de los estadios o fases mencionadas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Durante el trabajo de campo la RMT se sometió a discusión y validación la teoría de cambio propuesta.

**Cuadro 4. Teoría del cambio propuesta para el Proyecto.**



## **2. MARCO DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

### **2.1 Objetivos de la Revisión de Medio Término**

18. El objetivo general de la RMT fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto, su eficacia en el logro de productos, resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado el desempeño del Proyecto, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar la ejecución del Proyecto para el periodo restante de su implementación.
19. En tanto los objetivos específicos descritos en los TdR fueron los siguientes:
  - a. Analizar los resultados alcanzados por el Proyecto, en relación con el tiempo de ejecución, incluyendo la evaluación del rol del socio ejecutor (MARENA) y de la agencia de implementación del FMAM (FAO).
  - b. Examinar la pertinencia, eficiencia y eficacia del Proyecto en cuanto al logro de sus objetivos, resultados, impactos potenciales, involucramiento de los socios y productos esperados, así como su sostenibilidad.
  - c. Identificar ajustes o medidas correctivas para atender eventuales dificultades o procesos que se realizan de manera lenta o no han iniciado en la implementación del proyecto.
  - d. Identificar aprendizajes y factores clave en el diseño, implementación y sostenibilidad de los resultados para que sean consideradas posibles medidas correctivas, o en futuros proyectos o intervenciones del FMAM u otros donantes, socios involucrados o contrapartes nacionales.
  - e. Valorar la pertinencia de la intervención en relación con las necesidades de los beneficiarios, el Marco de Prioridades del País, los Objetivos Estratégicos (OE) 2 y 5 de la FAO y los del FMAM.
20. Además, la Revisión forma parte del ejercicio de rendición de cuentas al donante y socios del Proyecto (FMAM, instituciones de Gobierno y FAO) y a las entidades que son actores y contrapartes en la ejecución.

### **2.2 Alcances de la Revisión de Medio Término**

21. La RMT tuvo un alcance temporal que abarcó el período de implementación del Proyecto por de parte de FAO, es decir desde septiembre de 2019 hasta el momento de la revisión (marzo de 2023).
22. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas. De esta forma se contemplaron las instituciones y acciones de alcance nacional, departamental, municipal y local.
23. En función de la disponibilidad de actores y viabilidad logística se seleccionaron para realizar las visitas de campo los siguientes territorios: Managua y los departamentos de Jinotega-Matagalpa y Boaco.

## 2.3 Usuarios de la Revisión de Medio Término

24. Los usuarios principales de la presente evaluación serán: el Comité Directivo del Proyecto (CDP), la Unidad de Coordinación del Proyecto, el Equipo de la FAO en la Sede, su Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe, la Oficina Subregional para Mesoamérica, la Representación de FAO en Nicaragua, la Oficial Técnico Líder, la Unidad de Coordinación FAO-FMAM y Entidades del Gobierno de Nicaragua, municipalidades, protagonistas y otros actores nacionales. Se detallan a continuación:

- **Comité Directivo del Proyecto:** a partir de los resultados de la RMT, el CDP emitirá recomendaciones a la Unidad de Coordinación del Proyecto para que presente la hoja de ruta conteniendo las medidas correctivas que permitan alcanzar los resultados y productos esperados en el Proyecto.
- **Unidad de Coordinación del Proyecto:** revisará los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la RMT para estructurar y presentar una hoja de ruta para solventar las áreas de mejora y fortalecer el trabajo para el tiempo restante del Proyecto.
- **Equipo de la FAO en la Sede, Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe, Oficina Subregional para Mesoamérica, Representación de FAO en Nicaragua y la Oficial Técnico Líder:** analizarán los resultados de la RMT sobre la asistencia técnica y supervisión brindada durante la ejecución del Proyecto a fin de introducir medidas correctivas en el tiempo restante del mismo, así como en otros proyectos actualmente en ejecución en el país.
- **Unidad de Coordinación de FAO-FMAM:** utilizará los resultados para rendir cuentas al FMAM e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del Proyecto, con la ejecución presupuestaria, así como para generar información sobre el desenvolvimiento de los Proyectos con socios operativo. Considerará las recomendaciones para futuras acciones e iniciativas elaboradas con el país y el FMAM, en particular para proyectos que cambian de agencia de implementación.
- **Entidades del Gobierno de Nicaragua, municipalidades, protagonistas y otros actores nacionales:** podrán utilizar la RMT para analizar la posibilidad de realizar o replicar acciones similares que sirvan para dar continuidad o complementar los resultados del Proyecto. Para ello, el documento será publicado y de acceso público y los socios podrán divulgarlo a través de los canales que consideren conveniente.

## 2.4 Limitaciones de la Revisión de Medio Término

25. El Proyecto contempla un territorio extenso (cuatro corredores biológicos, seis departamentos y trece municipios); el tiempo, los recursos y capacidad logística no fueron suficientes como para realizar visitas a todas las zonas de intervención durante el trabajo de campo de la RMT.

26. Junto a lo anterior, como hubo dos agencias implementadoras antes de FAO que ya no tienen sede en Nicaragua, la RMT no tuvo acceso a informantes claves de estas instituciones.

27. Otra limitación de importancia fue que, a causa de la debilidad del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME), la disponibilidad de datos consolidados y fiables sobre la ejecución técnica y progreso en el logro de indicadores del Proyecto fue limitada.

### 3. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

28. Para alcanzar los objetivos y responder a las necesidades informativas de la RMT, se utilizó un enfoque metodológico participativo y colaborativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje y de carácter cualitativo.
29. A efectos de mitigar sesgos, se efectuó una triangulación de información, contrastando los antecedentes recogidos (de fuentes primarias y secundarias) e intercambiando información entre los consultores de la RMT, el equipo de FAO en sus diferentes instancias y el equipo del Proyecto para la verificación de las conclusiones.
30. Se garantizó el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG) y la [Guía para la planificación y realización de revisiones de medio término de proyectos y programas FAO-FMAM](#), adoptando un enfoque consultivo, transparente e independiente con las partes interesadas internas y externas del Proyecto.

#### 3.1 Necesidades informativas de la Revisión de Medio Término

31. La información en la que se indagó estuvo determinada por los criterios y preguntas de evaluación descritas en los términos de referencia. Cada uno de estos elementos fue analizado tomando en consideración el diseño, el desempeño, los procesos impulsados y los resultados del Proyecto.
32. A continuación, se presenta un listado con seis preguntas evaluativas asociadas a igual número de criterios de la evaluación (relevancia estratégica, eficacia, eficiencia, factores que afectaron el desempeño del Proyecto, sostenibilidad y perspectivas transversales):

**Cuadro 5. Criterios y preguntas de evaluación**

<b>Criterio</b>	<b>Pregunta de evaluación</b>
<b>Relevancia estratégica</b>	<b>Pregunta 1.</b> ¿En qué medida el diseño y los resultados del Proyecto están alineados con las áreas focales/estrategias del programa operativo del FMAM, la FAO, las prioridades del Estado nicaragüense y los intereses y necesidades de los grupos beneficiarios?
<b>Eficacia</b>	<b>Pregunta 2.</b> ¿En qué medida el Proyecto ha logrado materializar los productos y contribuido a cumplir con los resultados y objetivos esperados a medio término?
<b>Eficiencia</b>	<b>Pregunta 3.</b> ¿El Proyecto se ha ejecutado de manera eficiente en función de los recursos financieros, humanos, logísticos y temporales disponibles?
<b>Sostenibilidad</b>	<b>Pregunta 4.</b> ¿A medio término, cual es la probabilidad de que los resultados puedan continuar después de finalizado el proyecto, a nivel ambiental, social, institucional y financiero?; ¿Cuáles son los riesgos claves que podrían afectar la sostenibilidad de los logros del Proyecto?
<b>Factores que han afectado el desempeño del Proyecto</b>	<b>Pregunta 5.</b> ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?
<b>Dimensiones transversales</b>	<b>Pregunta 6.</b> ¿En qué medida se han tenido en cuenta las consideraciones de género, pueblos originarios y salvaguardas en el diseño y ejecución del proyecto?

### 3.2 Agentes clave de la Revisión de Medio Término

33. Los agentes clave que fueron consultados durante el trabajo de campo de la evaluación ([Apéndice 4. Listado de agentes clave consultados](#)) fueron seleccionados en función del rol desempeñado, el volumen de información que manejaban y la intensidad de la vinculación en el diseño e implementación del Proyecto, conformando 4 grandes grupos:
- Beneficiarios/as:** personas beneficiarias o protagonistas directas de la iniciativa; fundamentalmente las que han o recibirán inversiones del Proyecto (planes de finca y subproyectos) y miembros de los Comités de Manejo Colaborativos.
  - Personal FAO y Equipo del Proyecto:** equipo gestor encargado de la ejecución e implementación del Proyecto.
  - MARENA e instituciones socias:** funcionarios/as y autoridades nacionales, departamentales, municipales y locales ejecutoras, socias y contrapartes del Proyecto.
  - Instituciones aliadas:** universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil que han tenido relación directa con la implementación de actividades del Proyecto.

### 3.3 Técnicas de recolección de información

34. Las técnicas presentadas a continuación, fueron aplicadas diferencialmente dependiendo del agente clave y el tipo de información que este manejaba. Los instrumentos se construyeron y diseñaron en función de las preguntas, sub-preguntas y los objetivos de la evaluación ([Apéndice 7. Instrumentos de recolección de información](#)). En el siguiente cuadro se describen las técnicas de recolección de información utilizadas:

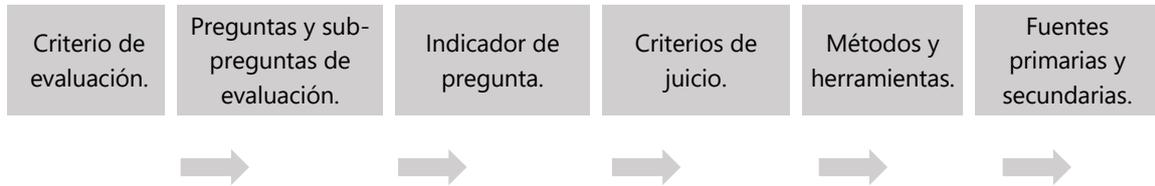
**Cuadro 6. Técnicas de recolección de información utilizadas.**

Técnica	Descripción
<b>Revisión de documentación Informes existentes</b>	Se revisaron los informes de avances semestrales, anuales e informes técnicos generados en los dos componentes; materiales de capacitación, estudios realizados, legislación nacional, notas de prensa, publicaciones, entre otros documentos identificados en el transcurso de la RMT.
<b>Entrevistas en profundidad</b>	Las entrevistas con agentes clave (presenciales o virtuales), se realizaron con la finalidad de obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas. Estuvieron direccionadas a responsables de la ejecución del Proyecto, personas beneficiarias, funcionarios del Estado o servidores públicos, instituciones aliadas y proveedores de servicios externos.
<b>Grupos Focales</b>	Entrevistas a un pequeño grupo de personas para estudiar en profundidad las opiniones de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, así como su comprensión y percepción del Proyecto. Los grupos focales fueron aplicados a personas beneficiarias del Proyecto y funcionarios/as de instituciones aliadas.
<b>Observación In Situ</b>	Forma de observación detallada para obtener información in situ sobre cómo funcionó el Proyecto, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables tal y como se pueden ver directamente durante el desarrollo de una iniciativa.

### 3.4 Matriz de la Revisión de Medio Término

35. Como una guía metodológica para la recolección y el análisis de información del proceso evaluativo, se elaboró una matriz de evaluación ([Apéndice 6. Matriz de evaluación](#)). Para su construcción se consideraron las preguntas asociadas a los siete criterios de evaluación establecidos en los términos de referencia. La matriz se estructura de la siguiente manera:

**Cuadro 7. Estructura de la matriz de evaluación**



## 4. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

### 4.1 Relevancia estratégica

**Hallazgo 1. El Proyecto presenta altos niveles de complementariedad con las prioridades estratégicas del Estado de Nicaragua expresadas en su Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y Para el Desarrollo Humano 2022-2026.**

36. [El Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y Para el Desarrollo Humano 2022-2026](#) del país establece una serie de prioridades estratégicas para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.
37. En el diseño del Proyecto se apostó por fortalecer la gestión y la resiliencia de las áreas protegidas en Nicaragua con la finalidad de garantizar el flujo de múltiples servicios ecosistémicos, la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra y la mitigación del cambio climático, propósitos coherentes con la prioridad estratégica “Implementación de medidas para enfrentar los impactos de la variabilidad climática y el cambio climático” del Plan Nacional referido.
38. La pertinencia del diseño es aún más nítida si se consideran las líneas acción asociadas a dicha prioridad estratégica. Estas son: a) Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad (línea de acción 1); b) fomentar el cuidado, resguardo, conservación y uso sostenible de la biodiversidad dentro y fuera de las áreas protegidas (línea de acción 2); c) Proteger y conservar los recursos forestales de forma eficiente (línea de acción 3); y d) cumplir con los acuerdos internacionales en materia de mitigación, adaptación y conservación de la biodiversidad (línea de acción 4). Todos aspectos de incluidos en el diseño del Proyecto y a los cuales espera contribuir durante su ejecución.
39. Es importante señalar que, en el año 2022, el Gobierno de Nicaragua aprobó la Política Nacional de Cambio Climático 2022, que refuerza la pertinencia del Proyecto, al coincidir con los pilares y prioridades bien definidas en esta Política; donde destacan: i) Adaptación y resiliencia de la población, sus ecosistemas, recursos hídricos y sistemas agro productivos; ii) medidas integradas de mitigación; iii) conocimiento, investigación y buenas prácticas agroclimáticas y iv) Gobernanza de la acción climática; aspectos coincidentes con los objetivos e impactos esperados del Proyecto.

**Hallazgo 2. El diseño del Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de desarrollo de capacidades, eficiencia productiva y acceso a la información y conocimiento sobre el marco normativo y los instrumentos de regulación y planificación de las áreas protegidas. El abordaje de las prioridades sociales y económicas no fueron contempladas en el diseño.**

40. En el PRODOC se plantea que para lograr el abordaje exitoso de la gestión y la resiliencia de las áreas protegidas es necesario desarrollar capacidades, mejorar la eficiencia productiva y facilitar el acceso a la información y el conocimiento sobre el marco normativo y los instrumentos de regulación y planificación de las áreas protegidas en Nicaragua. Durante el trabajo de campo se identificó que en estos ámbitos los actores clave beneficiarios/as presentan deficiencias y por lo tanto acertadamente el Proyecto se ha planteado abordarlas.

41. Un aspecto no contemplado en el diseño y que surgió como una necesidad de parte de los/as entrevistados, es el abordaje de las prioridades sociales y económicas de las familias propietarias. En este sentido, explorar alternativas de intervención que estén orientadas al desarrollo de actividades económicas sostenibles y la generación de ingresos de los protagonistas del Proyecto, sería algo conveniente, pues esto permitiría abordar las necesidades sociales y económicas de la población local y mejorar las posibilidades de sostenibilidad de la iniciativa.

**Hallazgo 3. El Proyecto está alineado con las áreas focales de biodiversidad, degradación de la tierra, mitigación del cambio climático y manejo sostenible de bosques del FMAM-5.**

42. El diseño del Proyecto se encuentra en línea con la [estrategia del FMAM-5](#), específicamente con las áreas focales de biodiversidad (BD), mitigación del cambio climático (MCC), degradación de la tierra (DT) y manejo sostenible de bosques (MFS).
43. En particular, el Proyecto es coherente con:
- **El objetivo 1 de BD.** La estrategia del Proyecto, al buscar mejorar la gestión y la resiliencia de las áreas protegidas, tendría la capacidad de contribuir al efecto buscado por este objetivo, es decir a aumentar la sostenibilidad de los sistemas de zonas protegidas y, por ende, la protección y conservación de la biodiversidad presente en estos espacios.
  - **El objetivo 3 de DT.** El Proyecto pretende integrar a las áreas protegidas con las actividades productivas locales mediante la promoción de prácticas de uso de la tierra sostenibles y la implementación de sistemas agroforestales y silvopastoriles, acciones que estarían alineadas con el objetivo 3 de DT, puesto que potencialmente conllevarían a una reducción de las presiones sobre los recursos naturales y como consecuencia los usos contrapuestos de la tierra en el contexto más amplio del paisaje.
  - **El objetivo 5 de MCC.** El diseño del Proyecto contempla acciones, productos y resultados orientados a promover la conservación y el mejoramiento de las reservas de carbono<sup>5</sup> a través del manejo sostenible de la tierra y el establecimiento de áreas de conservación y restauración.
  - **El objetivo 1 de MFS.** El Proyecto plantea la promoción de la gestión sostenible de los bosques dentro y fuera de las áreas protegidas a través de acciones orientadas a la conservación de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas forestales, aspectos centrales del objetivo 1 de MFS.

**Hallazgo 4. El Proyecto revisado está alineado con los objetivos globales de la FAO para el período 2022-2031, en particular con los ejes de "Mejor Medio Ambiente" y "Una Vida Mejor".**

44. LA RMT ha identificado que el Proyecto está en línea con las esferas programáticas prioritarias de "Mejor Medio Ambiente" (MMA) y de "Una Vida Mejor" (VM) del nuevo [marco estratégico de la FAO 2022-2031](#).

---

<sup>5</sup> Conocido en la jerga de cambio climático como stock de carbono

- 45. La esfera programática prioritaria de MMA busca “proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y luchar contra el cambio climático mediante sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles”, objetivos compartidos entre la FAO y el Proyecto.
- 46. Situación similar ocurre con la descripción del logro 5 de la esfera programática prioritaria de Una Vida Mejor, en el que se busca el “Fortalecimiento de la resiliencia de los sistemas agroalimentarios y los medios de vida ante las perturbaciones y tensiones socioeconómicas y ambientales gracias a una mejor comprensión de los múltiples riesgos y a mecanismos de gobernanza más eficaces para la aplicación de medidas de reducción de la vulnerabilidad”, logro en línea con el enfoque y los distintos componentes del Proyecto.

**Hallazgo 5. El Proyecto da cuenta de manera transversal de varios de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible y es especialmente relevante para los objetivos 13, 15 y 17 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.**

- 47. El diseño del Proyecto es coherente con la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#) y aborda de manera transversal varios de sus objetivos. Entre ellos resaltan los siguientes: “Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos” (objetivo 13) y “Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad” (objetivo 15). Asimismo, el Proyecto promueve la colaboración y el diálogo entre diferentes actores y sectores, lo que contribuye al objetivo de fortalecer las alianzas para el desarrollo sostenible (objetivo 17).

**Cuadro 8. Resumen de la relevancia estratégica del Proyecto**

<p><b>Proyecto</b></p> <p>Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples</p>	<p><b>Prioridades</b></p> <p>Mejorar la eficiencia productiva Acceder a información y conocimiento</p> <p><b>Necesidades de grupos beneficiarios</b></p>	<p><b>Marco estratégico de la FAO 2022 - 2031</b></p> <p><b>Esferas programáticas prioritarias</b> Mejor Medio Ambiente Una Vida Mejor</p>
<p><b>Agenda 2030</b></p> <p><b>Objetivos para el Desarrollo Sostenible</b> ODS 13 Acción por el clima ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos</p>	<p><b>Áreas focales y objetivos</b> OBJ 1 - Biodiversidad OBJ 3 – Degradación de la tierra OBJ 5 – Mitigación del CC OBJ 1 – Manejo sostenible de bosques</p> <p><b>Estrategia del FMAM -5</b></p>	<p><b>Plan nacional de Lucha contra la Pobreza y Para el Desarrollo Humano 2022 -2026</b></p> <p><b>Prioridad estratégica</b> Implementación de medidas para enfrentar los impactos de la variabilidad climática y el cambio</p>

## 4.2 Eficacia

### 4.2.1 Logro de indicadores

**Hallazgo 6. La mayoría de los indicadores de objetivo y resultados presentan niveles de subejecución significativos respecto de las metas establecidas en el PRODOC.**

48. La mayor parte de los indicadores o no han sido medidos o presentan niveles de cumplimiento que se alejan de las metas establecidas en el PRODOC. De los primeros (que no cuentan con medición), la RMT infiere, a partir del estado de ejecución técnica -y financiera – (ver sección [4.3 Eficiencia](#)) del Proyecto en general y de las actividades y productos que debieran tributar a su cumplimiento en particular, que tampoco han tenido un avance sustancial (para conocer el detalle ver [Apéndice 3. Matriz de resultados](#)).
49. Buenos ejemplos de esta situación son las metas de conservación e incremento de reservas de carbono y de emisiones evitadas (indicadores de objetivo 2 y 3)<sup>6</sup>, a las cuales mayormente debiera contribuir el Producto 2.3 “Implantación de mecanismos de compensación basada en desempeños para paisajes amplios”; producto que al momento de la RMT se encontraba recién en la fase de diseño del mecanismo.
50. Una muestra del segundo grupo de indicadores (de los reportados) son los de superficie de hectáreas que cuentan con sistemas agroforestales y silvopastoriles (indicador 9 del resultado 1.1)<sup>7</sup>, el indicador relativo a la restauración (indicador 3 del resultado 2.1)<sup>8</sup> y el vinculado a la reforestación (indicador 4 del resultado 1.1)<sup>9</sup>.
51. En estos casos, si se adiciona lo estipulado en los planes de finca y en los subproyectos elaborados a la fecha con lo materializado hasta el momento, faltaría aún el 79,9% para alcanzar la meta de 2500 ha de implementación de sistemas agroforestales y silvopastoriles, un 64,1% para llegar a la meta de restauración -2,000 ha- y un 98,7% para la lograr la aspiración de reforestación – aumento de 55,000 ha-. Escenario que sería aún más desfavorable si el cálculo se realizara solo con los sistemas establecidos y/o prácticas y acciones ya ejecutadas (cuadro 9 -página siguiente-).
52. La RMT considera importante mencionar que también hay evidencia de avances significativos en algunos de los indicadores. Destacan los siguientes casos:
  - El indicador 3 del resultado 1.1 “Presupuesto total (US\$) por año disponible para el manejo de las 13 APUM, por fuente financiera al cabo de 5 años” ha alcanzado su meta a causa del incremento del presupuesto de parte del gobierno a nivel central (326,422.34 USD) y de parte las administraciones a nivel municipal (560,564 USD); y
  - El indicador 7 del resultado 1.1 “Cambios en la cantidad de incendios forestales reportados en las APUM y su zona de amortiguamiento de bosques secos” que

---

<sup>6</sup> IOV2-OBJ. % de reducción en la pérdida promedio anual de suelos (t/ha/año) en las áreas priorizadas como resultado de la aplicación de los planes de manejo integrado de fincas en regiones secas (LD-3); IOV 3 -OBJ. Reservas de carbono resultantes de las mejores prácticas de manejo (BMP) en LULUCF\*/AFOLU, por tipo de bosque (CCM-5).

<sup>7</sup> IOV9-R.1.1. Número de hectáreas con buenas prácticas de manejo en UTCUTS adaptadas en la zona de amortiguamiento de 13 APUM.

<sup>8</sup> IOV3-R.2.1. Restauración de reservas de carbono de bosques tropicales amenazados

<sup>9</sup> IOV4-R.1.1. Cambios en el área forestada de las APUM (por tipo de ecosistema) al final del Proyecto.

cumple satisfactoriamente con lo planificado; se ha reducido la ocurrencia de incendios en un 52% el año 2020 y en un 83% el año 2021.

53. A estos habría que agregarle los indicadores de desarrollo de capacidades (indicador 8 del resultado 2.1. y el indicador 1 del resultado 1.1) que, si bien no han sido medidos en su progreso, la RMT constata que se han realizado acciones orientadas a su cumplimiento

**Cuadro 9. Estado de avance de los indicadores 9 -R.1.1, 3-R.2.1 y 4-R.1.1**

<b>Indicador 9 – R.1.1. Número de hectáreas con buenas prácticas de manejo en UTCUTS adaptadas en la zona de amortiguamiento de 13 APUM.</b>					
<b>Sistema, práctica o acción a implementar</b>	<b>Meta (ha)</b>	<b>Contribución contemplada en los subproyectos elaborados a la fecha (ha)</b>	<b>Contribución contemplada en los planes de finca elaborados a la fecha (ha)</b>	<b>Total (ha)</b>	<b>% avance</b>
<b>Agroforestales</b>	1,250	183	71	255	20.1
<b>Silvopastoriles</b>	1,250	143	109	252	20.1
<b>Indicador 3 – R.2.1. Restauración de reservas de carbono de bosques tropicales amenazados, al cabo de 5 años.</b>					
<b>Restauración<sup>10</sup></b>	2,000	483	235	718	35.9
<b>Indicador 4 – R.1.1. Cambios en el área forestada de las APUM (por tipo de ecosistema) al final del Proyecto.</b>					
<b>Reforestación<sup>11</sup></b>	55,000	483	238.3	721.3	1.3

54. De lo mencionado en los párrafos precedentes se infiere que el Proyecto podría presentar deficiencias en el diseño de su marco de resultados y debilidades en el seguimiento técnico y en el monitoreo de efectos; aspectos a ser tratados en las secciones [4.1.1. Diseño del Proyecto](#) y [4.4.4 Monitoreo y evaluación](#) del presente informe.

#### **4.2.2 Desarrollo de productos y avance hacia la obtención de resultados y objetivos.**

**Hallazgo 7. Si bien el Proyecto ha impulsado procesos y obtenido algunos productos que tienen el potencial de tributar al cumplimiento de sus resultados y objetivos, su avance programático a medio término es limitado.**

55. Como se ha mencionado anteriormente, el Proyecto presenta una ejecución técnica y un logro de sus indicadores menor a lo esperado a tres años de su inicio. Esto dificulta la constatación de avances significativos que permitan vislumbrar con nitidez progresos que apunten hacia el “fortalecimiento de la efectividad de manejo de APUM y la promoción extendida del uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua” -efecto buscado por el Proyecto-.

<sup>10</sup> Siguiendo la ficha de indicadores a las áreas destinadas a rehabilitación se suman las superficies de los SAF y SSP.

<sup>11</sup> Siguiendo la ficha de indicadores se suman las superficies destinadas a restauración, SAF, SSP, regeneración natural (3,3 ha)

56. Tampoco se cuenta con evidencia suficiente como para aseverar que gracias a la promoción del manejo forestal sostenible y el manejo sostenible de la tierra afuera de las APUM, se estén generando múltiples beneficios ambientales globales -resultado 2-. En tanto, el mejoramiento de la capacidad de planificación, monitoreo, gestión colaborativa y gestión financiera de las APUM -resultado 1-, muestra mejores niveles de satisfacción.
57. A pesar de esto, la RMT identifica procesos y realizaciones que -ajustes mediante- tienen el potencial de dinamizar la senda de cambio del Proyecto. Entre ellos destacan (el detalle por producto se encuentra el cuadro 10 de la siguiente página):
- El diseño de 170 planes de finca;
  - la elaboración de 23 subproyectos;
  - la formulación y/o actualización de los planes de manejo de 13 áreas protegidas;
  - la realización de talleres, capacitaciones y un diplomado en distintas temáticas y,
  - la formalización de 13 comités de manejo colaborativo
58. Para la RMT los ajustes mayores debieran orientarse al fortalecimiento de las acciones encaminadas a lograr un manejo forestal y de la tierra sostenible (MFS y MST respectivamente) y en robustecer las capacidades desarrolladas, mejorar el seguimiento y difusión a los instrumentos de planificación de las APUM elaborados y fortalecer los espacios de gobernanza formalizados (Comités de Manejo Colaborativo).
59. De estos ámbitos, los que debieran concentrar mayor atención de cara al futuro del Proyecto, son los procesos vinculados al MFS y MST. Estos procesos, consistentes principalmente en el diseño y ejecución de planes de finca y subproyectos asociativos y cuya finalidad sería aumentar la superficie de conservación y restauración y promover la instauración de sistemas agroforestales y silvopastoriles, no están aportando con la velocidad, magnitud y la calidad suficiente como para alcanzar en el periodo del proyecto (2024) las metas, materializar los cambios buscados, cumplir con el propósito y asegurar la sostenibilidad del Proyecto.
60. El juicio de los informantes clave respecto a este punto es compartido por la RMT; el problema de eficacia -y eficiencia- se explicaría, además de las condicionantes de contexto, el modelo de gestión implementando, el tamaño del equipo, las modalidades de asocio FAO-MARENA y otras circunstancias a ser revisadas en las secciones [4.3. Eficiencia](#) y [4.4. Factores de desempeño](#), por la adopción de una estrategia de abordaje programático y territorial metodológicamente débil y desacoplada de los resultados buscados.
61. Los principales aspectos críticos identificados en este sentido y que serán parte medular de las [recomendaciones](#) del presente informe, son los siguientes:
- **Tamaño de las fincas:** los/as beneficiarias/as o protagonistas son pequeños productores; sus fincas superan apenas las 14 hectáreas en promedio y de éstas un porcentaje menor al 40% es parte de la superficie susceptible a intervenir por el Proyecto ([4 ha por finca](#)). Esta situación condiciona el alcance de las metas, resultados y efectos a la incorporación de un volumen de protagonistas diez veces mayor al logrado; cifra inviable en comparación con los recursos (humanos y financieros) disponibles y la calidad de la asistencia requerida.

- **Distribución territorial de los protagonistas:** los protagonistas se encuentran dispersos geográficamente y su selección ha estado susceptible a criterios no estandarizados del técnico de campo y/o la comunidad y eventualmente desvinculados a los objetivos buscados -como, por ejemplo, fortalecer la conectividad ecológica entre los remanentes de bosques en corredores biológicos-, lo que, sumado a la amplitud de territorio de intervención contemplado, dificulta la constatación de efectos e impactos atribuibles al Proyecto a una escala más amplia.
- **Vinculación entre los protagonistas:** los/as productores/as beneficiarios/as de los planes de finca y subproyectos, en su mayoría y entre ellos, no forman parte de un colectivo preexistente (asociación, cooperativa, etc.) y tampoco durante el transcurso del Proyecto, especialmente en el caso de los protagonistas de los planes de finca, se han consolidado como tal. En el caso de los subproyectos es un poco distinto; aunque se conforman grupos directivos encargados de facilitar la entrega de insumos y coordinar la asistencia técnica, no son organizaciones preestablecidas.

Esta característica, sumado a la dispersión territorial ya señalada, juega en contra de la eficacia, la eficiencia y sostenibilidad de la intervención, pues la asistencia técnica a productores se ha debido realizar uno a uno y ha limitado las posibilidades de generar espacios de extensión grupal -como las escuelas de campo- que permitan multiplicar la cantidad de personas participantes, propiciar el intercambio de experiencias entre pares y mejorar las posibilidades de amplificar los efectos no solo entre los/as beneficiarios sino también en la comunidad u organización.

- **Diseño de la asistencia técnica:** el Proyecto ha carecido de un modelo de asistencia técnica orientado a la promoción de prácticas sostenibles. Lo realizado a medio término se ha basado fundamentalmente en el establecimiento de acuerdos entre el Proyecto y los/as propietaria/as de las fincas. Este consiste en la entrega plantas forestales y frutales e insumos como alambres de púas, regaderas metálicas, carretillas, machetes, entre otros, a cambio del compromiso de parte de los los/as productores/as de establecer los sistemas estipulados y respetar las áreas delimitadas en los planes de finca previamente diseñados.

Para la RMT esta forma de trabajo no ha sido eficaz y tampoco sería sostenible en el tiempo. La evidencia indica que la adopción de buenas prácticas, requiere de una metodología de asistencia técnica, aprendida, incorporada e implementada de manera sistemática por los/as técnicos de campo, diseñada en base a hechos comprobados, adaptadas a las realidades locales e incorporando y aprovechando la experiencia de los protagonistas y el conocimiento institucional acumulado, en este caso tanto de la FAO como del MARENA.

Es importante no olvidar que la adherencia de parte de los/as productores/as a las prácticas promovidas estará en directa relación con los beneficios (aumento de ingresos, disminución de costos, etc.) que éstas les generen y de preferencia dentro de su principal actividad económica.

- **Temporalidad de los planes:** el cronograma de ejecución de las acciones estipuladas en una parte importante de los planes de finca revisados, tienen una temporalidad inferior a un año e incluso algunos de solo tres meses, periodo que es insuficiente

considerando los objetivos que persigue del instrumento en particular y el Proyecto en general.

62. Para asegurar mejoras sustanciales en la eficacia y en el potencial de impacto en el mediano y largo plazo del Proyecto, los ajustes en los ámbitos listados deberían ir acompañados de un mayor apoyo técnico y metodológico de FAO y una profundización de las sinergias generadas con otras instituciones del Estado a nivel territorial, del tránsito hacia una gestión basada en resultados, de un reforzamiento de los equipos técnicos y de un fortalecimiento del monitoreo de efectos ambientales a nivel local. Esto último entendido también como una oportunidad de articular las acciones de este y también de otros proyectos con el proceso de construcción del Sistema de Monitoreo Reporte y Verificación (MRV) de Nicaragua, en el entendido que los efectos generados producto de la implementación de buenas prácticas en fincas tienen el potencial de aportar a las metas del sector AFOLU en el país.

**Cuadro 10. Principales realizaciones por resultado y producto del Proyecto.**

<b>Resultado 1.1</b>	<b>Principales realizaciones</b>
Producto 1.1.1 Planificación y monitoreo fortalecidos en las 13 APUM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de 13 Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Elaboración de un manual de los Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Establecimiento de 10 Convenios de gestión de las APUM con Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Elaboración de 13 planes de manejo de AP</li> <li>• Realización de 19 talleres sobre prevención de incendios (821 participantes)</li> </ul>
Producto 1.1.2 Implantación del Marco de Manejo y de Cumplimiento Obligatorio en las 13 APUM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, socialización y validación de 23 subproyectos</li> <li>• Realización de patrullajes (6 en total)</li> <li>• Medición de caudales en 4 ríos</li> <li>• Realización de capacitaciones en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de planes manejo (20 participantes)</li> <li>-Importancia de viveros (30 participantes)</li> <li>-Mejores prácticas del manejo de las áreas protegidas y restauración de paisajes y biodiversidad (211 participantes)</li> <li>-Diplomado en Biodiversidad (25 participantes)</li> <li>-SIG y seguimiento a buenas prácticas (98 participantes)</li> <li>-Habilidades blandas (240 participantes)</li> </ul> </li> <li>• Realización de 15 ferias ambientales</li> </ul>
Producto 1.1.3 Capacidades de financiación y gestión de financiamiento establecidas para las 13 APUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboró a través de una consultoría una propuesta de actualización del Reglamento del Fondo Nacional del Ambiente que debe someterse a consulta con distintas instituciones para luego ser ratificada por la Asamblea Nacional.</li> </ul>
<b>Resultado 2.1</b>	<b>Principales realizaciones</b>
Producto 2.1.1 Planificación, monitoreo y cumplimiento del ordenamiento territorial fortalecidos en los paisajes alrededor de las APUM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las plataformas de informática en 21 municipalidades</li> <li>• Dotación de computadoras a 10 unidades ambientales municipales</li> <li>• Realización de 14 talleres de capacitación en manejo integrado de fincas, paisajes, resiliencia de áreas protegidas, entre otros temas (395 participantes)</li> </ul>

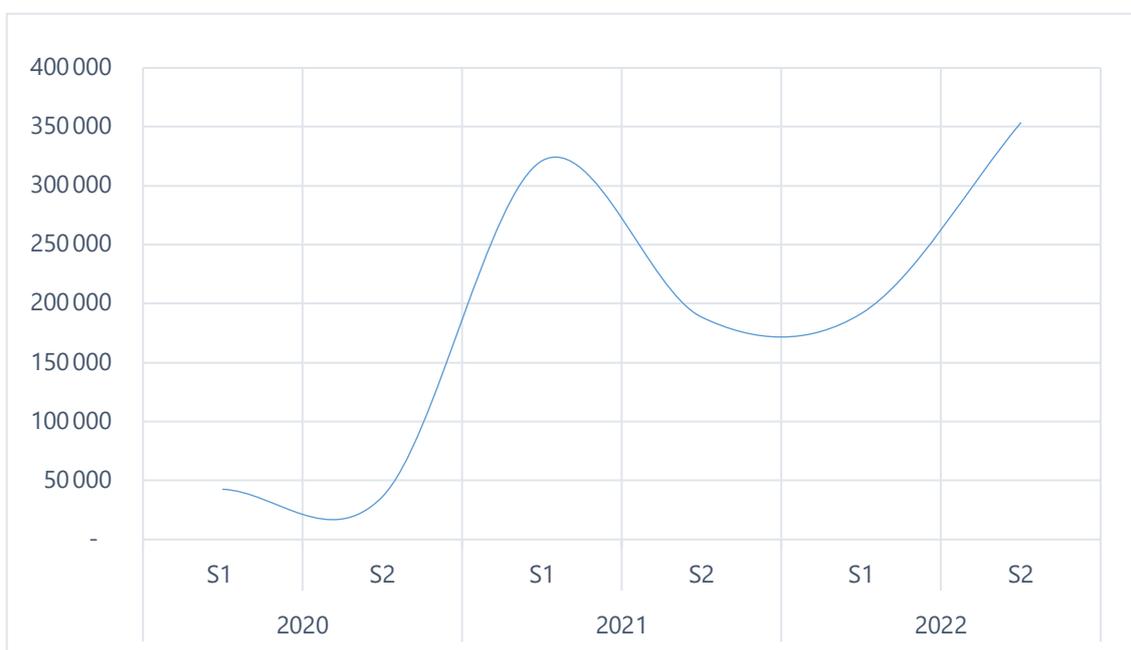
Producto 2.1.2 El manejo integrado de fincas genera múltiples beneficios ambientales globales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de 170 planes de finca</li> <li>• Entrega de 125 incentivos para planes de finca</li> <li>• Establecimiento de 20 viveros para la producción de 110,000 plantas</li> </ul>
Producto 2.1.3 Implantación de mecanismos de compensación basada en desempeños para paisajes amplios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente se está desarrollando una consultoría para el diseño del mecanismo de compensación</li> </ul>

### 4.3 Eficiencia

**Hallazgo 8. El Proyecto presenta una ejecución presupuestaria del 35% respecto a la planificación financiera estipulada para el año 2022 en el PRODOC y cerca del 60% de lo contemplado en los POA acumulados de los años 2020, 2021 y 2022.**

63. Los retrasos en el ámbito programático tienen un correlato en la ejecución financiera. A diciembre de 2022 el Proyecto había ejecutado 1,133,946 USD, equivalente al 19% del total presupuestado (5,885,515 USD), a un 35% de lo planificado en el PRODOC para fines de 2022 (3,283,834 USD) y de un 59% de lo estipulado en los POA de cada año sumados (gráfico 1).

**Gráfico 1. Ejecución presupuestaria semestral (S) por año.**



64. Las razones que explican esta situación son múltiples. Las más influyentes se mencionan a continuación: a) Las restricciones a la movilidad y reunión impuestas para enfrentar a la crisis sanitaria del COVID-19 en 2020 impidieron el despliegue de actividades y por consiguiente afectaron las inversiones planificadas; b) Las Cartas de Acuerdo, que fue la modalidad de asocio entre FAO y el MARENA en el principio de la ejecución del Proyecto, no fue un instrumento que dotara de agilidad y fluidez el gasto; c) La inexistencia de un Reglamento Operativo del Proyecto generó una burocratización en exceso en los procesos

de adquisiciones y contrataciones; d) Los periodos de vacancia en puestos clave y/o tardanzas en la renovación de contratos afectaron la continuidad de la ejecución tanto técnica como financiera y e) La instauración de un modelo de gestión basado en la ejecución de actividades puntuales más que en los resultados.

65. **Es importante mencionar que tanto FAO como el MARENA han ido corrigiendo estas deficiencias; recientemente se ha establecido un Reglamento Operativo, la modalidad de socio entre la FAO y el MARENA fue modificada a OPA y los procesos de contratación y renovación de contratos del personal del Proyecto se verán agilizados por un nuevo mecanismo instaurado en el MARENA.**

66. Despejados estos puntos y terminada la crisis sanitaria, el desafío de ejecución financiera y programática se centra en la gestión. Avanzar hacia modelos más eficaces y eficientes que centren su atención en la optimización de los procesos, la generación de alianzas, el despliegue de actividades y el desarrollo de productos que aporten en el menor tiempo, con la mayor magnitud y con la mejor calidad posible a la consecución de los resultados y objetivos del Proyecto, es indispensable para agilizar su implementación.

67. Si bien las perspectivas son de que el Proyecto entre en un ciclo de aceleramiento de las inversiones en los próximos meses, para la RMT es improbable que a diciembre de 2024 se acerque al 100% de ejecución presupuestaria y, si lo hiciera, es altamente posible que la calidad de la intervención se vea comprometida.

**Hallazgo 9. La estructura organizacional no es suficiente para implementar con eficiencia y calidad a la estrategia del Proyecto.**

68. El Proyecto ha conformado una estructura organizacional que, a la luz de los resultados obtenidos y los productos logrados a medio término y considerando metas formuladas y la extensión del territorio de intervención, no ha sido lo suficientemente robusta como para cubrir las necesidades de ejecución técnica del Proyecto.

69. La cantidad de técnicos de campo (6 en total) y la ausencia (al menos al momento de la revisión) de una persona encargada del monitoreo y evaluación, son las deficiencias más notorias.

70. Los técnicos de campo deben cubrir territorios extensos, brindar asistencia técnica a los protagonistas de los subproyectos y planes de finca, gestionar reuniones interinstitucionales, facilitar espacios comunitarios, realizar seguimiento de actividades, elaborar informes, entre otras funciones que una sola persona por departamento no estaría dando a basto.

71. La calidad, especialidades y cantidad del equipo técnico del proyecto, deben estar en consonancia con la complejidad y magnitud de los objetivos y metas del Proyecto y deben verse como un valor agregado al trabajo de MARENA, principalmente en los territorios donde existen mayores metas que cumplir, dado que los funcionarios de planta tienen sus propias funciones.

72. El seguimiento, monitoreo y evaluación del Proyecto, como se verá en la sección [4.4.4 Monitoreo y evaluación](#), es una de las principales debilidades identificadas por la RMT. Contar con un perfil específico y especializado de manera permanente atenuaría en parte las deficiencias encontradas en esta materia.

**Hallazgo 10. La modalidad de ejecución de las actividades no facilita la obtención de resultados de manera eficiente.**

73. El MARENA tiene una presencia territorial limitada en comparación con las metas del proyecto y no cuenta con un programa ni con funcionarios dedicados a la extensión rural, agrícola y/o forestal de manera permanente, por lo que el proyecto debe reforzar estas capacidades, tanto en calidad como en cantidad
74. Si bien esta realidad es consistente con su misión institucional de “Normar y regular la conservación y el uso racional de los recursos naturales y la protección de la Madre Tierra (...)”, dificulta el anclaje institucional de la iniciativa una vez que finalice y ralentiza el ciclo de implementación de las actividades en campo -instalación, identificación de los protagonistas, diseño de la intervención, entrega de la asistencia técnica, seguimiento, etc.– todas acciones ejecutadas íntegramente por el MARENA a través del personal contratado por el Proyecto.
75. La profundización de sinergias, expresadas en el establecimiento de, por ejemplo, acuerdos de co-ejecución con otras instituciones del Estado que forman parte del Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio (SNPCC) como el MEFFCA, el INTA o INAFOR que tienen como mandato el desarrollo silvoagropecuario, podrían ser una estrategia que acelere la ejecución, amplíe la cobertura y mejore las perspectivas de sostenibilidad del Proyecto.
76. También FAO como podría jugar un papel importante en el apoyo a mejoramiento de eficiencia y eficacia, transfiriendo de modelos de intervención y herramientas técnicas y metodológicas que amplíen las capacidades actuales de MARENA y el equipo del Proyecto.

## **4.4 Factores que afectan el desempeño del Proyecto**

### **4.4.1 Diseño del Proyecto**

**Hallazgo 11. La matriz de resultados del Proyecto presenta una lógica vertical (cadena de actividades-productos-resultados-componentes) que ha mantenido su coherencia desde su diseño en el año 2012; al tiempo que se constata la necesidad de emprender acciones orientadas a robustecer su lógica horizontal (indicadores-metas-líneas de base-Fuentes de verificación).**

77. El Proyecto fue diseñado en 2012 y presentado en 2013. Es evidente la existencia de una brecha temporal considerable desde su formulación hasta el momento en que FAO se hace cargo como agencia implementadora en el año 2019.
78. El Proyecto, entendiendo que esta situación ameritaba una revisión de la matriz de resultados, propuso a en abril de 2020, una serie de modificaciones orientadas a ajustar algunos indicadores, actualizar líneas de base, a definir las metodologías de seguimiento y a validar los instrumentos de medición<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Un aspecto que no fue contemplado en este ejercicio y que es parte de las limitaciones en la medición de la eficacia del Proyecto a mitad de periodo es la de corregir la omisión del establecimiento de metas intermedias de los indicadores.

79. Considerando los avances pragmáticos evidenciados a la fecha y que los ajustes relacionados con la actualización de líneas de base, revalorización de metas y definición de fuentes de verificación propuestos hace tres años aún no se han concretado en su totalidad, la RMT consideró necesario realizar una nueva discusión en torno a la matriz de resultados del Proyecto.
80. En este contexto, durante el trabajo de campo, con la participación del equipo del Proyecto, personal de FAO, funcionarios del MARENA y participación de INAFOR, se realizó una jornada de reflexión que apuntó a revisar en profundidad la lógica vertical (cadena de actividades, productos, resultados y efectos) y horizontal (Indicadores, metas, líneas de base y fuentes de verificación) de la matriz de resultados.
81. En este espacio se concluyó que la lógica vertical ha mantenido en el tiempo su coherencia vertical, es decir que los distintos componentes pensados durante el diseño del Proyecto apuntarían satisfactoriamente hacia consecución de los efectos buscados y que estos últimos conservarían su vigencia.
82. Situación distinta a lo concluido sobre la lógica horizontal. Los/as participantes de las distintas instituciones consensuaron que aún hay aspectos que aclarar, capacidades a desarrollar e indicadores, líneas de base y fuentes de verificación pendientes de su realización y/o necesarias de ajustar (ver cuadro 11; para conocer los detalles revisar el [Apéndice 10. Ajustes recomendados a la matriz de resultados](#)).
83. Esta opinión es compartida por la RMT; mantener el marco de resultados sin modificaciones y no realizar las aclaraciones recomendadas podría generar consecuencias en la valoración de la eficacia en el futuro y mantener las dudas existentes en el equipo del Proyecto respecto a la viabilidad de las metas y la comprensión en el uso de algunas fuentes de verificación.

**Cuadro 11. Resumen de las conclusiones alcanzadas en torno a la lógica vertical.**

<b>Indicador</b>	<b>Acciones necesarias de realizar</b>
IOV1-OBJ Mejoramiento de la efectividad del manejo de las 13 APUM existentes, cuantificada mediante la Ficha de Puntaje METT (BD-1).	Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación de la ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.
IOV2-OBJ % de reducción en la pérdida promedio anual de suelos (t/ha/año) en las áreas priorizadas como resultado de la aplicación de los planes de manejo integrado de fincas en regiones secas (LD-3).	Desarrollar el instrumento, actualizar la línea de base y a partir de los datos obtenidos redefinir la meta de manera consensuada.
IOV3-OBJ Reservas de carbono resultantes de las mejores prácticas de manejo (BMP) en LULUCF*/AFOLU, por tipo de bosque (CCM-5)	Desarrollar el instrumento de medición de reservas de carbono a nivel de finca y complementarlo con otras herramientas como el análisis geoespacial aplicado al área de intervención
IOV4-OBJ Emisiones evitadas (tCO <sub>2</sub> - e) de la deforestación de paisajes húmedos, semi húmedos y nubosos durante un periodo de cinco años (MSB/REDD-1)	Revalidar la meta una vez que el mecanismo de incentivos este diseñado y funcionando.

<b>Indicador</b>	<b>Acciones necesarias de realizar</b>
IOV 1 -R 1.1. Cambios en la capacidad del personal del MARENA, medida según los indicadores de Desarrollo de Capacidades (Ficha de Puntaje del PNUD) 30 funcionarios capacitados, entre ellos mujeres)	Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación de la ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.
IOV 3 -R 1.1. Presupuesto total (US\$) por año disponible para el manejo de las 13 APUM, por fuente financiera al cabo de 5 años.	Considerar el aumento del presupuesto disponible solo desde los gobiernos nacionales y locales ya que el incremento planificado proveniente de las otras fuentes no sería alcanzable (por ejemplo, INTUR incluyó otros proyectos).
IOV 4 -R 1.1. Cambios en el área forestada de las APUM (por tipo de ecosistema) al final del Proyecto.	Identificar y calcular las áreas susceptibles de restauración, de preferencia focalizadas (incluir las posibilidades que brinda la zonificación de los planes de manejo para el establecimiento de áreas de regeneración natural, por ejemplo) y a partir de los datos revisar la meta del indicador.
IOV 5 -R 1.1. Cambios en el número de hectáreas con tala ilegal de madera preciosa observada en dos (2) APUM	Realizar la línea de base y a partir de los datos revisar la factibilidad de la meta, de preferencia diferenciadas por APUM
IOV 6 -R 1.1. Cambios en la comercialización de especies vulnerables o amenazadas, cuantificada por la cantidad de zocriaderos instalados por familias que se dedican o viven de la comercialización de X especies.	Desestimar el indicador porque los zocriaderos están prohibidos por ley y no habría capacidad del Proyecto para fiscalizar a la comercialización de especies.
IOV1 – R.2.1 Área (ha) de corredores biológicos consolidados para mejorar la conectividad entre las APUM existentes y los hábitats de bosques tropicales amenazados en paisajes productivos (incluyendo en estudio de línea base análisis de fragmentación de ecosistemas).	Desarrollar y/o revisar la cartografía disponible, identificar la ubicación de las fincas beneficiarias actuales y priorizar para las futuras fincas a ser seleccionadas, las que se encuentren localizadas en lugares que maximicen las posibilidades conectividad. Una vez realizado el ejercicio, revalorar la factibilidad de alcanzar la meta.
IOV2 – R.2.1 Presencia de especies indicadores en los corredores biológicos (aves y plantas)	Modificar las especies de la línea de base y las metas asociadas ya que muchas de las identificadas no tienen presencia en el territorio de intervención.
IOV4 – R.2.1 Caudal (m <sup>3</sup> /s) de 10 cuencas hidrográficas priorizadas	Completar línea de base de los 6 ríos pendientes. Considerar posible colaboración con INETER.
IOV5 – R.2.1 Cantidad de hectáreas protegidas a través de prácticas REDD+ por un periodo de 5 años.	
IOV7 – R.2.1 Número de iniciativas de producción sostenible (diferenciadas por género) que contribuyen a la reducción de la deforestación en el proyecto piloto ENDE-REDD+ del FMAM.	Revalidar la meta una vez que el mecanismo de incentivos este diseñado.

Indicador	Acciones necesarias de realizar
IOV8 – R.2.1 Cambios en la capacidad del personal municipal y comunidades, medida mediante los indicadores de desarrollo de capacidades.	Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación de la ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.

#### 4.4.2 Implementación

**Hallazgo 12. La FAO ha cumplido con las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras. Establecer y/o fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional y el apoyo al seguimiento técnico y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.**

84. El Proyecto se ejecuta desde diciembre de 2021 bajo la modalidad de implementación con socios operacionales (OPIM). En línea con las [normas de FAO para los Proyectos OPIM](#) y en concordancia con las funciones básicas y estándares de calidad exigidos y descritos por el FMAM en sus "[Directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos](#)"; "[Normas fiduciarias mínimas del FMAM](#)" y en los documentos provenientes de la [39.ª reunión del Consejo del FMAM](#). La FAO ha realizado una correcta supervisión y seguimiento financiero de la ejecución del Proyecto y ha cumplido con sus obligaciones de rendición de cuentas ante consejo del FMAM.
85. Otras funciones de la agencia implementadora como la asistencia técnica a la entidad ejecutora en materias relevantes para el éxito del proyecto y el apoyo al diseño y puesta en marcha de mecanismos de seguimiento técnico y monitoreo, son aspectos que se podrían fortalecer.
86. Como se ha señalado en la sección [4.2 Eficacia](#), el Proyecto tiene retos programáticos y metodológicos en ámbitos en los cuales la FAO cuenta con comprobada experiencia a nivel mundial (extensión, MFS, MST, entre otros), sin embargo, el potencial de valor agregado que podría entregar a este Proyecto -y eventualmente otros en ejecución- no ha sido aprovechado en toda su magnitud (ver secciones [4.4.6. Comunicación y gestión del conocimiento](#))
87. En el ámbito del monitoreo ocurre algo similar; el Proyecto ha carecido de un sistema que facilite un seguimiento sistemático de los avances y posibles retrocesos experimentados durante su ciclo de ejecución (ver sección [4.4.4 Monitoreo y evaluación](#)).
88. Los desafíos de cara al futuro en ambos casos son mayores; instaurar espacios formales de intercambio de conocimientos y experiencias entre el MARENA y la FAO, orientados al desarrollo de capacidades expresadas en la confección y adopción de metodologías y enfoques de trabajo más eficaces, eficientes y sostenibles es una de las acciones que la RMT estima necesarias de impulsar (ver sección [7. Recomendaciones](#)).

#### 4.4.3 Ejecución

**Hallazgo 13. El MARENA se ha comprometido y ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. El seguimiento técnico, la rendición de cuentas y el aseguramiento de la calidad en el ámbito programático, así**

**como dotar de mayor agilidad los procesos de contratación y adquisiciones es un ámbito a fortalecer.**

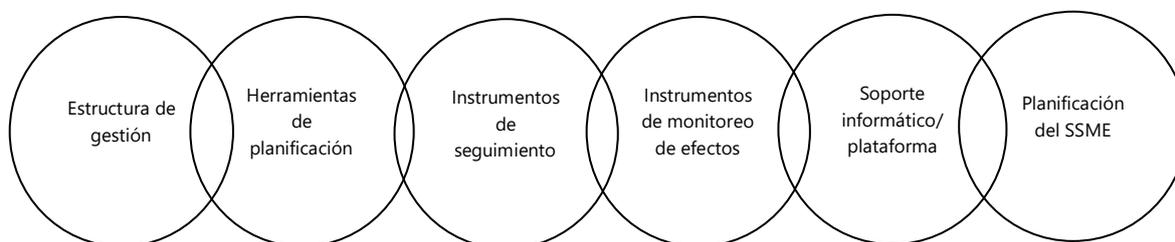
89. El MARENA, sus funcionarios/as y autoridades han demostrado un elevado compromiso con el éxito del Proyecto. Además, la institución, en conformidad con las responsabilidades propias de la entidad ejecutora, se ha encargado de la gestión y ejecución de actividades cotidianas del Proyecto; respondiendo a las condiciones y la programación establecida en el acuerdo con la FAO.
90. Los procesos de adquisiciones, contrataciones y renovaciones anuales de los contratos del equipo del Proyecto, no han sido del todo fluidos. En algunos casos, personas del equipo han tenido que esperar hasta más de tres meses para reincorporarse formalmente y retomar sus responsabilidades, afectando el normal desempeño y la continuidad de los procesos del Proyecto (**La RMT reitera lo planteado en el párrafo 65 respecto a que se han tomado medidas orientadas a corregir esta situación**)
91. Otro punto a fortalecer -y que está en camino a mejorar- es el seguimiento técnico y el monitoreo general, entendido esto como herramientas que insuman para una toma de decisiones informada, al aseguramiento de la calidad y a una rendición de cuentas programática ordenada y en base a resultados (ver sección [4.4.4 Monitoreo y evaluación](#)).

#### **4.4.4 Monitoreo y evaluación**

**Hallazgo 14. El Proyecto ha carecido de un sistema que permita realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica, monitorear los efectos, tomar decisiones informadas y oportunas, facilitar el acceso a las fuentes de verificación y rendir cuentas periódicas de calidad.**

92. El Proyecto no cuenta con un sistema orientado a realizar un seguimiento, monitoreo y evaluación (SSME) que cuente con los componentes y estándares de calidad adecuados.
93. La carencia de un SSME, se expresa en la ausencia de; instrumentos de seguimiento técnico y monitoreo de efectos estandarizados y periódicos; una estructura de gestión; un plan de seguimiento y monitoreo; y la ausencia de un espacio virtual ordenado de almacenamiento y sistematización de información y fuentes de verificación vinculadas a cada actividad, producto y resultados. Todos componentes básicos del SSME en forma (cuadro 12).

**Cuadro 12. Componentes básicos de un SSME en forma.**



94. A estas debilidades se suman la calidad de los informes semestrales y anuales; en estos la rendición de la ejecución técnica de actividades, consecución de productos y de avances obtenidos en cada indicador no es clara, con inconsistencias de información entre los periodos anuales y semestrales y de su lectura no es posible observar con nitidez el progreso en el tiempo del Proyecto.

95. **El MARENA y FAO, conscientes de esta debilidad, han comenzado a tomar medidas correctivas; al momento de la RMT se estaba desarrollando por parte de FAO una plataforma informática que permitirá centralizar la información y realizar seguimiento a los POA, a la ejecución programática y a los progresos vinculados a la matriz de resultados del Proyecto.**
96. La RMT considera esta acción como altamente relevante porque incidirá positivamente en la rendición de cuentas y toma de decisiones del Proyecto y porque, dado su potencial de replicabilidad, es una oportunidad de mejorar la calidad del seguimiento de la totalidad del portafolio de proyectos FMAM implementado por FAO y ejecutados por MARENA.
97. Dada la importancia y la urgencia de subsanar la debilidad existente, se sugiere a las partes acelerar el proceso de presentación de la herramienta, considerar la necesidad de desarrollar capacidades en las partes y comenzar con celeridad una fase de prueba del sistema diseñado.
98. Finalmente, se recalca que el soporte informático debe ser entendido como solo uno de los seis aspectos a considerar en la confección de un SSME; para que cumpla de manera óptima con sus funciones será necesario poner atención también en los otros cinco componentes presentados en el cuadro 12.

#### 4.4.5 Cofinanciación

**Hallazgo 15. La cofinanciación comprometida durante el diseño del Proyecto no es coincidente con las posibilidades de materialización a diez años del compromiso establecido.**

99. Originalmente cinco instituciones (PNUD, MEFCCA, INAFOR, INTUR y MARENA) comprometieron en conjunto un total 19,919,718 USD como aporte a la cofinanciación del Proyecto (cuadro 13).

**Cuadro 13. Cofinanciación comprometida el año 2013.**

Fuente de cofinanciamiento	Nombre del cofinanciadore	Tipo de cofinanciamiento	Importe del cofinanciamiento (USD)
Gobierno Nacional	INAFOR	En especie	2,500,000
	INTUR	En especie	11,200,000
	MEFCCA	Efectivo	655,000
	MEFCCA	En especie	655,000
	MARENA	Efectivo	2,287,359
	MARENA	En especie	2,287,359
Agencia FMAM	PNUD	Efectivo	285,000
	PNUD	En especie	50,000
<b>Total</b>			<b>19,919,718</b>

100. A diez años, por distintas circunstancias, la disponibilidad presupuestaria de las instituciones ha cambiado. Un buen ejemplo es el caso del INTUR, que una buena parte de los 11,200,000 USD de cofinanciación comprometida provendrían de iniciativas ya ejecutadas antes de 2019, año en que FAO se hace cargo de la implementación.
101. Los representantes institucionales consultados, aseveran que esta realidad es compartida y que difícilmente puedan responder satisfactoriamente a compromisos establecidos con tanta anterioridad.
102. Estas circunstancias explican en parte el bajo porcentaje de materialización reportado, el que, sumando fuentes de cofinanciación que se integraron con posterioridad como bomberos, gobiernos locales o el ejército nacional, alcanza un total de 345,636.63 USD, es decir menos del 2% del total (ver [apéndice 8. Tabla de cofinanciación](#)).
103. Otra causa que explicaría este escenario es que las instituciones estarían sub-reportando los aportes en especies y efectivo realizados. Por ejemplo, el MEFFCA que participa activamente en el comité directivo, reuniones y otras acciones del Proyecto solo ha informado 1,133 USD lo cual muy probablemente no coincida con la realidad.
104. Ante esta situación la RMT considera necesario actualizar los compromisos de cofinanciación, incorporar a otras instituciones interesadas y ajustar la rendición con la [política de cofinanciamiento del FMAM](#), en la cual se establece que las agencias deben monitorear, informar y documentar con fuentes oficiales los montos y los tipos de cofinanciamiento e inversión movilizados.

#### **4.4.6 Participación de partes interesadas**

**Hallazgo 16. Las partes interesadas, especialmente aquellas con alcance nacional, han participado y han tenido acceso a la información durante las fases de diseño y ejecución del Proyecto.**

105. En sintonía con los lineamientos de la [Política de participación del FMAM](#), las partes interesadas a nivel nacional que forman parte del comité técnico del Proyecto, declaran que han podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, discriminación ni intimidación, que han estado en antecedente de cuáles son las instituciones participantes, en conocimiento de las distintas actividades desarrolladas y que han tenido acceso oportuno a los productos elaborados y a la información generada por el Proyecto.
106. A nivel local, aclarando que la información recolectada tiene valor solo casuístico y no genera evidencia de la generalidad del Proyecto, se observan niveles de involucramiento y acceso a información menores a lo constatado a escala nacional; funcionarios/as de instituciones del Estado socias del Proyecto y algunos miembros de los Comités de Manejo Colaborativo, declaran que su participación ha estado acotada a dos instancias: la primera de presentación del Proyecto o conformación del comité y la segunda a propósito del trabajo de campo de la presente RMT.

#### **4.4.7 Comunicación y gestión del conocimiento**

**Hallazgo 17. El Proyecto ha desplegado una estrategia de comunicaciones y ha elaborado productos que han permitido visibilizar las acciones implementadas; poner atención en la gestión del conocimiento serán desafíos para el futuro de la ejecución de la iniciativa revisada.**

107. El Proyecto diseñó en el año 2021 una estrategia de comunicación y visibilización robusta y coherente con las necesidades del Proyecto. En ella se especifican los siguientes tres objetivos: a) Sensibilizar a los protagonistas para la aplicación y adopción de buenas prácticas ambientales, socioculturales y económicas (...); b) Divulgar actividades y resultados generados por el proyecto a través de plataformas virtuales y medios de comunicación nacional y local y; c) Fortalecer las capacidades de técnicos y especialistas de MARENA en aspectos de comunicación y divulgación de acciones.
108. De estos, ha sido el segundo objetivo -el de divulgación- el que más acciones asociadas e intensidad ha tenido. A través de la [página web del Proyecto](#) y las redes sociales del MARENA ([Twitter](#), [Facebook](#), [Instagram](#) y [YouTube](#)) se difunden periódicamente noticias relacionadas con las acciones ejecutadas y videos explicativos del Proyecto. Junto a esto se han elaborado una amplia gama de productos comunicacionales físicos, tales como banners, afiches, topes de vista, plegables, entre otros.
109. En el marco de los otros dos objetivos, entre los productos elaborados dirigidos a técnicos del MARENA y la comunidad destacan el "Manual de buenas prácticas ambientales para la prevención de incendios", el "Manual para la elaboración de planes comunitarios y familiares para la restauración ambiental de paisajes naturales en áreas protegidas" y la publicación de los planes de manejo elaborados en el marco de la implementación del Proyecto.
110. Un aspecto en el que la RMT observa un alto potencial de mejora, es en la transferencia e incorporación de aprendizajes a nivel comunitario e institucional.
111. En este sentido, la gestión del conocimiento, entendido como proceso continuo de recopilación, análisis, transformación y transferencia de saberes y experiencias para mejorar la eficacia, la calidad de la intervención y apoyar el aprendizaje y la innovación ([FAO, 2020](#); [FMAM 2015](#)) es un aspecto que el Proyecto tiene la posibilidad de fortalecer.
112. Este fortalecimiento debiera expresarse no solo en la sistematización y socialización de los productos, lecciones y buenas prácticas propias del Proyecto, también en la adopción de metodologías y enfoques de trabajo que han tenido resultados comprobados, tanto en Nicaragua como en otros países de la Región.
113. Tanto MARENA como la FAO cuentan con abundante experiencia y con una amplia gama de productos de conocimiento ya sistematizados (guías, manuales, documentos técnicos, publicaciones científicas y otros) cuya integración pueden contribuir a mejorar la calidad y el potencial de impacto y sostenibilidad del Proyecto.
114. Entre las temáticas identificadas en torno a las cuales se podría aprovechar el conocimiento institucional sobresalen las siguientes: Sistemas de MRV; prácticas sostenibles de manejo forestal, sistemas silvopastoriles y agroforestales; análisis costo-beneficio de medidas de mitigación, adaptación y conservación; metodologías promoción y adopción de buenas prácticas; diseño de mecanismos de incentivos, entre otros.

## 4.5 Dimensiones transversales

### 4.5.1 Género

**Hallazgo 18. El Proyecto elaboró una estrategia y un plan de acción de género robusto. Subsanan debilidades en su seguimiento a la implementación es imprescindible para alcanzar los objetivos que el instrumento busca.**

115. En concordancia con los lineamientos y estándares exigidos por la [política sobre igualdad de género del FMAM](#) del año 2018, la [política global sobre igualdad de género de la FAO](#) del año 2013 y la estrategia [regional de género de la FAO](#) del año 2019, el Proyecto elaboró un diagnóstico de las brechas de género en el territorio de intervención y desarrolló una estrategia para abordar las desigualdades encontradas
116. El instrumento es completo; detalla objetivos, resultados esperados, actividades, indicadores, tiempos de implementación de las acciones, responsables y presupuesto; contempla el desarrollo de capacidades del equipo y las instituciones vinculadas al Proyecto y las APUM, propone una estructura de gobernanza, entre otros aspectos destacables. Para la RMT es un buen documento y una práctica de diseño de estrategias de género replicable a otras iniciativas.
117. La calidad de la estrategia difiere de su seguimiento del reporte de su ejecución. Los informes semestrales y anuales no hacen referencia a la ejecución de acciones contempladas en el instrumento en los apartados correspondientes a género y tampoco se han elaborado reportes específicos que aborden los avances y posibles retrocesos en esta dimensión.
118. Activar la ejecución de la estrategia en el tiempo que resta de implementación es fundamental para lograr una real integración de la perspectiva de género y propiciar cambios en favor de las mujeres beneficiarias del Proyecto.

### 4.5.2 Pueblos originarios

**Hallazgo 19. Al momento de la RMT se ha desarrollado exitosamente el proceso de consulta para lograr el CPLI de ocho comunidades pertenecientes a un pueblo originario.**

119. En línea con las [directrices de la FAO](#) en materia de participación de pueblos originarios, el Proyecto elaboró un plan y desarrolló procesos de consulta para alcanzar el Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) de ocho comunidades pertenecientes al Pueblo Mayangna Sauni Bas en la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte.
120. La consulta se realizó en un marco de respeto a las autoridades y formas de organización tradicional, contó con una alta participación de los miembros de las comunidades y quedó debidamente documentado. Proceso que amerita ser compartido para ser imitado en otros proyectos del país y la Región.
121. Es oportuno señalar que, en el territorio de intervención, además del Pueblo Mayangna Sauni Bas, habitan los pueblos indígenas de Urbaite Las Pilas y el Viejo. Con estos aún no se han realizado acciones dirigidas a lograr un CPLI de sus comunidades; para responder

satisfactoriamente al [mandato del FMAM en esta materia](#), es importante hacerlo con mayor prontitud posible.

### 4.5.3 Salvaguardas

#### **Hallazgo 20. A medio término se ha actuado en coherencia con las directrices del FMAM para proyectos de categorización de riesgo bajo como el revisado.**

122. El Proyecto comenzó su ejecución con una categorización de riesgo bajo que se mantiene al momento de la presente revisión.
123. En concordancia con este nivel de riesgo y en sintonía con los lineamientos establecidos en la [política sobre salvaguardas del FMAM](#) y las [directrices para su aplicación](#) el Proyecto ha considerado las opiniones de las personas que potencialmente se puedan ver afectadas, ha realizado consultas a los pueblos indígenas considerando sus órganos representación y deliberación tradicionales, elaboró una estrategia de género y ha tomado los resguardos para no perjudicar a las personas como consecuencia de su implementación.
124. Adicionalmente tanto FAO como el MARENA cuentan con las capacidades y procedimientos para asegurar que su ejecución no cause efectos nocivos en los hábitats y las poblaciones donde interviene y tampoco contravenir los tratados internacionales aplicables en materia de medio ambiente y derechos humanos. Al contrario, las actividades se orientan a mejorar el estado de conservación de la biodiversidad, combatir el cambio climático y garantizar la provisión de servicios ecosistémicos.

## 4.6 Sostenibilidad

**Hallazgo 21. El Estado Nicaragüense y el MARENA cuentan con una agenda climática y un compromiso institucional que permite vislumbrar que los riesgos asociados a la sostenibilidad institucional, financiera y comunitaria, podrían ser mitigados en lo que resta de ejecución del Proyecto.**

125. Los bajos niveles de ejecución y lo incipiente de los resultados, no permiten a la RMT vislumbrar que los procesos impulsados en los grupos beneficiarios estén camino a ser mantenidos una vez que la iniciativa termine.
126. En el ámbito financiero-institucional, la RMT no ha encontrado evidencia consistente que indique que se estén asegurando recursos económicos permanentes que permitan dar continuidad al Proyecto una vez que la financiación cese.
127. Sin embargo, dado el compromiso del Estado Nicaragüense en general y del MARENA en particular con impulsar decididamente una agenda climática robusta, estos riesgos tienen buenas posibilidades de ser mitigados.
128. A nivel individual se observa una buena apropiación de las personas que se han formado, mostrando una buena disposición de poner, dentro de sus ámbitos de competencia, los aprendizajes adquiridos.
129. También se observa buena apropiación con las capacidades institucionales desarrolladas; los planes de manejo de las APUM y la conformación de los comités de manejo colaborativo, con un debido acompañamiento, promoción y/o fortalecimiento, presentan buenas posibilidades de sostenibilidad.

## 5. CONCLUSIONES

130. Considerando los principales hallazgos asociados a las preguntas y criterios de la presente revisión, es posible presentar las siguientes conclusiones:

**Conclusión 1 (Relevancia estratégica):** La relevancia estratégica es altamente satisfactoria para la RMT. El Proyecto es coherente con los compromisos nacionales e internacionales en materia de cambio climático, conservación de la biodiversidad, gestión ambiental y desarrollo sostenible, alineándose con áreas prioritarias del Estado de Nicaragua, los ODS y las estrategias del FMAM, y la FAO. La elevada pertinencia es una oportunidad para el Proyecto, pues asegura buenos niveles de interés, compromiso y participación de las partes interesadas y entrega un terreno fértil para el establecimiento de relaciones sinérgicas con diversas instituciones, grupos y personas.

**Conclusión 2 (Eficacia):** La RMT identificó que los indicadores presentan bajos niveles de cumplimiento en relación a las metas establecidas en el Prodoc y que su avance programático a medio término es limitado. No obstante, se reconoce que el Proyecto ha impulsado procesos y obtenido algunos productos que tienen el potencial de contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Considerando estos antecedentes la RMT califica la eficacia del Proyecto como Moderadamente Insatisfactoria.

**Conclusión 3 (Eficiencia):** La eficiencia es valorada como Moderadamente Insatisfactoria. El Proyecto presenta una subejecución presupuestaria que se explica por condicionantes de contexto como la emergencia sanitaria del Covid-19, la modalidad de socio a través de cartas de acuerdo durante el primer año de implementación, la burocratización en exceso de los procesos de adquisiciones y contrataciones, los periodos de vacancia en puestos clave y/o tardanzas en la renovación de contratos y la instauración de un modelo de gestión basado en la ejecución de actividades puntuales más que en los resultados.

**Conclusión 5 (Factores que han afectado el desempeño del Proyecto):**

- **Diseño del Proyecto.** La lógica vertical del Proyecto ha mantenido su coherencia desde su diseño en el año 2012, en tanto su lógica horizontal presenta deficiencias e inconsistencias en algunos indicadores, metas, líneas de base y fuentes de verificación que deben ser corregidas. Por ejemplo, el área de intervención del Proyecto, 13 APUM y un área de 241.728,73 ha, para generar beneficios globales múltiples, representa un alto nivel de ambición a trabajar en un periodo de 5 años.
- **Implementación.** Las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras han sido asumidas satisfactoriamente por FAO. Establecer y/o fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional y el apoyo al seguimiento técnico y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.
- **Ejecución.** La Revisión concluye que el MARENA ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. No obstante, es necesario agilizar los procesos de adquisiciones, contrataciones y renovaciones anuales de los contratos del equipo y fortalecer el seguimiento técnico y el monitoreo general del Proyecto.

- **Monitoreo y evaluación.** La inexistencia de un sistema orientado a realizar un seguimiento, monitoreo y evaluación (SME) que cuente con los componentes y estándares de calidad adecuados, ha afectado la calidad de la rendición de cuentas y la oportunidad en la toma de decisiones que corrijan el ritmo y la calidad de la ejecución del Proyecto.
- **Cofinanciación.** Al momento de la RMT, la cofinanciación comprometida difiere sustancialmente de la informada. Esto se debe a un débil seguimiento de parte de la agencia implementadora y la entidad ejecutora, y, sobre todo, porque los montos acordados en la fase de formulación no son coincidentes con las posibilidades de materialización a diez años del compromiso establecido.
- **Participación de partes interesadas.** Las partes interesadas, especialmente aquellas de representación a nivel nacional, han podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, discriminación ni intimidación, además han estado en conocimiento de las distintas actividades desarrolladas por el Proyecto.
- **Comunicación y gestión del conocimiento.** El Proyecto ha logrado difundir y visibilizar las acciones implementadas gracias al desarrollo de productos comunicacionales difundidos preferentemente por medios digitales. Poner atención en la gestión del conocimiento, tanto de los productos, lecciones y buenas prácticas propias del Proyecto, como en la transferencia de metodologías y enfoques de trabajo que han tenido resultados comprobados en Nicaragua y en otros países, serán desafíos para el futuro de la ejecución de la iniciativa revisada.

**Conclusión 5 (Género):** El Proyecto elaboró un diagnóstico y desarrolló una estrategia de género detallada. El instrumento por sí mismo no es suficiente para una inclusión efectiva de esta perspectiva, requiere de seguimiento sistemático y de una rendición periódica de cuentas de su implementación.

**Conclusión 6 (Pueblos originarios):** El Proyecto ha desarrollado procesos de consulta para alcanzar el Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) de ocho comunidades indígenas pertenecientes al Pueblo Mayangna Sauni Bas. Para responder íntegra y satisfactoriamente con las políticas nacionales y al mandato del FMAM en esta materia, es importante realizar la consulta a los Pueblos Urbate Las Pilas y el Viejo ya que aún no han sido parte del proceso.

**Conclusión 7 (Salvaguardas):** el Proyecto ha adoptado las medidas y no ha generado efectos negativos en el medio ambiente y en las poblaciones donde interviene. En este sentido, ha considerado las opiniones de las personas que potencialmente se puedan ver afectadas, ha realizado consultas a los pueblos indígenas y ha tomado los resguardos para no perjudicar a las poblaciones como consecuencia de su implementación.

**Conclusión 8 (Sostenibilidad):** Al momento de la RMT, la sostenibilidad del Proyecto en todas sus dimensiones (institucional, financiera, ambiental y comunitaria) no está siendo asegurada. Los bajos niveles de ejecución y los resultados obtenidos a la fecha, no permiten a la RMT vislumbrar que los procesos impulsados por el Proyecto se mantengan una vez que la financiación cese.

## 6. LECCIONES APRENDIDAS

131. Como consecuencia de revisión realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

- **Lección aprendida 1.** El Proyecto fue transferido en septiembre de 2019 a la FAO. Los Proyectos con una brecha temporal considerable entre su formulación (2015) e inicio de la ejecución, requieren de una revisión exhaustiva de sus indicadores, líneas de base y fuentes de verificación y una actualización de los compromisos institucionales y los arreglos de ejecución.
- **Lección aprendida 2.** El diseño de metas, productos y el alcance territorial del Proyecto debió considerar mayores criterios de factibilidad temporal, financiera y humana, además de un análisis realista de su nivel de ambición y su viabilidad técnica.
- **Lección aprendida 3.** La elaboración de fichas de indicadores es una práctica a ser replicada en otros proyectos; acota la discrecionalidad en la medición e interpretación de parte los equipos que, en el mayor de los casos no participan del proceso de formulación.
- **Lección aprendida 4.** La amplitud de territorio de intervención, la dispersión geográfica de los/as protagonistas y el alto nivel de ambición de sus metas en relación al tiempo y sus recursos, adicionado a la falta de un sistema de seguimiento y evaluación, dificulta la constatación de efectos e impactos atribuibles al Proyecto a una escala más amplia que el nivel de finca.
- **Lección aprendida 5.** Los objetivos y la magnitud de las metas que busca el Proyecto requieren del establecimiento y/o profundización de alianzas y de equipos con la cantidad de personal suficiente como para asegurar su ejecución oportuna, eficiente, eficaz y de calidad.
- **Lección aprendida 6.** El Sistema de Producción, Consumo y Comercio (SPCC) a nivel central y en los territorios representa una oportunidad para la dinamización de la ejecución del Proyecto.
- **Lección aprendida 7.** La temporalidad del convenio con productores/as, el mecanismo de incentivo y la metodología de asistencia técnica desplegada por el Proyecto para instauración de acciones de restauración, conservación e implementación de sistemas silvopastoriles y agroforestales no asegura sostenibilidad de los efectos ni la apropiación de los/as protagonistas en el mediano y largo plazo.
- **Lección aprendida 8.** Para que el manejo forestal sostenible y manejo sostenible de la tierra sean incorporados por las partes interesadas y como una práctica extendida en las comunidades que habitan en las APUM y los corredores, el Proyecto debe tener la capacidad de demostrar in situ y durante su periodo de ejecución, los beneficios económicos, sociales y ambientales que las prácticas promovidas generan.
- **Lección aprendida 9.** La implementación de prácticas sostenibles en fincas son una oportunidad para el Estado nicaragüense en materia de cumplimiento de los compromisos internacionales, pues generan efectos ambientales que podrían tributar a los indicadores del sector AFOLU en el país.

## 7. RECOMENDACIONES

132. La RMT considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

### **Recomendación 1. Al MARENA, la FAO y otras partes interesadas sobre la realización de ajustes a la estrategia de abordaje programático y territorial del Proyecto.**

Generar un espacio formal de reflexión (MARENA-FAO-SOCIOS) que tenga como objetivo central diseñar en el **corto plazo** una -o más- estrategia de abordaje programático y plan de acción y territorial del Proyecto, orientada a mejorar la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y las posibilidades de impacto; pilotear su desempeño y resultados en los distintos territorios de intervención y rescatar los aprendizajes para incorporarlos en la ejecución de este y los otros proyectos FMAM que el MARENA en conjunto con FAO -como agencia implementadora- ejecutan y ejecutarán o ejecutarán.

- **Sugerencia 1.** Considerando la buena disposición, alcance territorial y trayectoria de las distintas instituciones socias del Proyecto (especialmente del INAFOR, INTUR, MEFCCA e INTA) y con la finalidad de ampliar la cobertura y propiciar anclajes institucionales, se sugiere profundizar el trabajo conjunto y la generación de sinergias con algunas de ellas. Dado el nivel de avance del Proyecto podría pensarse en 1 o 2 alianzas que puedan representar mayor valor agregado a lo inmediato.
- **Sugerencia 2.** Dada la amplitud del área de intervención del proyecto, focalizar territorios priorizados para concentrar la intervención del proyecto, principalmente las inversiones en finca y en subproyectos, para tener mayor probabilidad de evidenciar resultados y metas físicas.
- **Sugerencia 3.** Elaborar e implementar un enfoque de asistencia técnica para la promoción de prácticas sostenibles; aprovechar las experiencias institucionales para su confección y ampliar el abanico de prácticas promovidas, incluyendo aquellas que mejoran el ingreso de las familias.
- **Sugerencia 4.** Priorizar el trabajo con cooperativas, asociaciones y/o grupos de productores ya conformados y explorar las escuelas de campo como mecanismos de transferencia, lo que facilitaría mayor focalización territorial y facilitaría la asistencia técnica grupal haciendo más eficiente el trabajo del técnico del proyecto.
- **Sugerencia 5.** Identificar protagonistas en territorios previamente priorizados con criterios que apunten a fortalecer la conectividad ecológica en área de intervención del Proyecto.
- **Sugerencia 6.** Buscar un balance entre pequeños, medianos y grandes propietarios. Los grandes productores pueden hacer aportes importantes a las metas físicas del Proyecto.

### **Recomendación 2. A FAO y a MARENA sobre la puesta en marcha del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación (SSME).**

Acelerar el proceso de diseño, capacitación, apropiación y funcionamiento de un SSME que entregue información, consolide datos y permita visualizar periódicamente el estado de avance técnico y de los efectos que el Proyecto genera.

- **Sugerencia 1.** Para el éxito del SSME se debe considerar fortalecer y/o desarrollar, además del soporte informático, una estructura de gestión y una gerencia, instrumentos para seguimiento técnico y el monitoreo de efectos, un cronograma detallado con fechas, roles y responsables y una estandarización de los instrumentos de planificación.

**Recomendación 3. A la oficina subregional y regional de la FAO y a la Unidad de Coordinación FAO-FMAM sobre el fortalecimiento de capacidades a la Oficina Nacional.**

Considerando la importancia de la FAO en la implementación de la cartera de inversiones del FMAM en Nicaragua, se recomienda a la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) y a la Unidad de Coordinación FAO – FMAM reforzar los mecanismos de fortalecimiento de capacidades técnicas a la FAO-NI y el MARENA y facilitar acciones de intercambio de experiencias probadas y validadas en otros países de la Región (LAC) en el marco de la ejecución de iniciativas del portafolio FMAM u otros proyectos.

- **Sugerencia 1.** Elaborar conjuntamente entre el MARENA y FAO un plan de fortalecimiento de capacidades y hoja de ruta asociados a los temas que se identifiquen entre la agencia implementadora y el socio ejecutor.

**Recomendación 4. Al MARENA y la FAO sobre la sostenibilidad del Proyecto.**

Se recomienda, diseñar e implementar de manera conjunta FAO – MARENA, una estrategia orientada a asegurar la sostenibilidad y escalamiento de los efectos y procesos impulsados por el Proyecto.

Esta estrategia debiera incluir al menos las siguientes líneas de acción: i) el diseño de un plan de acción y hoja de ruta orientado al anclaje institucional para dar continuidad a los efectos del Proyecto (asistencia y asesoría técnica; ii) el establecimiento y formalización de mecanismos de articulación interinstitucional, intersectorial y multinivel entre actores gubernamentales a nivel de las APUM (convenios, contratos); iii) la consolidación de los órganos de gobernanza, principalmente los comités de manejo colaborativo; iv) un plan de comunicación y gestión del conocimiento con énfasis en los protagonistas del proyecto y grupos de interés comunitarios; v) acciones de escalamiento de los sistemas productivos establecidos con los protagonistas y/o con nuevos productores en las APUM intervenidas y; vi) la búsqueda de alternativas de financiamiento público y privado.

**Recomendación 5. Al MARENA, la FAO y el Equipo del Proyecto sobre el fortalecimiento de capacidades.**

Con el propósito de mejorar el servicio y acompañamiento técnico brindado en campo, sería recomendable iniciar un proceso sistemático de fortalecimiento de las capacidades en el equipo del Proyecto sobre promoción de prácticas sostenibles.

**Recomendación 6. Al MARENA, la FAO y el equipo del Proyecto sobre la realización de ajustes a la matriz de resultados.**

Se recomienda actualizar y/o ajustar algunos indicadores, líneas de base y/o fuentes de verificación, junto con reforzar las capacidades del equipo del Proyecto en la utilización de

algunos instrumentos de medición de las metas formuladas (el detalle de los cambios sugeridos se encuentra en el Apéndice 10. Ajustes recomendados a la matriz de resultados)<sup>13</sup>

**Recomendación 7. Al MARENA y la FAO sobre el diseño y pilotaje de un Sistema de Monitoreo, Reporte y Verificación a nivel de finca.**

En el marco de la ejecución de este y otros proyectos del portafolio FMAM en Nicaragua, se recomienda diseñar y pilotear un sistema de MRV a nivel de finca, pensando en el potencial de compatibilidad con el MRV nacional en construcción.

**Recomendación 8. Al MARENA y La FAO sobre la posibilidad de extensión del Proyecto.**

Dado el estado de la ejecución técnica y financiera, la necesidad de realizar ajustes que requerirán de un tiempo y para afianzar los procesos en marcha y asegurar la calidad programática, se recomienda solicitar una extensión temporal de al menos 1 año.

- **Sugerencia 1.** Antes de elevar la solicitud, sería favorable tener establecidas las redefiniciones territoriales y programáticas y elaborar un plan multianual de ejecución técnica y financiera.

---

<sup>13</sup> Los ajustes propuestos son el resultado de una jornada de trabajo y discusión en torno al marco lógico espacio en el que participó el equipo de la RMT, el equipo del Proyecto y funcionarios/as del MARENA e INAFOR.

# APÉNDICES

## Apéndice 1. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El Proyecto ha estado totalmente alineado a las prioridades estratégicas de las distintas instituciones y partes interesadas.
A1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto es altamente coherente con los objetivos del FMAM-5 y el marco estratégico de la FAO
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales	AS	El Proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales expresadas en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y Para el Desarrollo Humano de Nicaragua y La Política Nacional de Cambio Climático.
A1.3. Coherencia con los ODS	AS	El Proyecto da cuenta de manera transversal a varios de los objetivos para el desarrollo sostenible y es especialmente relevante para los objetivos 13, 15 y 17 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
A1.4. Concordancia con los intereses de grupos beneficiarios.	S	El diseño del Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de desarrollo de capacidades, eficiencia productiva y acceso a la información y conocimiento sobre marco normativo y los instrumentos de regulación y planificación de las áreas protegidas. Sin embargo, el abordaje de las prioridades sociales y económicas no fueron contempladas en el diseño.
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general del progreso hacia los objetivos del proyecto	De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas (MI)	El Proyecto no presenta avances significativos y menores a lo esperado a medio término. Además, aún hay evidencia que esté construyendo a Fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua, para garantizar el flujo de múltiples servicios eco sistémicos, garantizando la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra y la mitigación del cambio climático debido a cambios en el uso del suelo.
B 2. Progreso los resultados del proyecto	MI	La mayoría de los indicadores tanto de objetivo como de resultado presentan niveles de cumplimiento que se alejan de las metas establecidas en el Prodoc.
Resultado 1. Las áreas protegidas de uso múltiple en bosques secos y paisajes (...) han mejorado su capacidad de planificación, monitoreo, gestión colaborativa y gestión financiera.	El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas. (MS)	El Proyecto ha elaborado instrumentos de planificación y desarrollado capacidades que apuntan hacia el mejoramiento de la gestión de las APUM.
Resultado 2. El manejo forestal sostenible y el manejo sostenible de la tierra afuera de las áreas protegidas de uso múltiple generaron múltiples beneficios ambientales globales.	MI	La promoción de prácticas de MFS y MST se ha limitado al desarrollo de una limitada cantidad de planes de fincas en comparación con las metas formuladas. Además de ha carecido del diseño de un modelo de asistencia técnica que garantice la implementación y adherencia de las prácticas promovidas.
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	MI	El proyecto ha tenido un avance programático débil que no permite visualizar claramente el avance hacia la consecución de los objetivos.
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia	MI	La estructura organizacional ha considerado un número menor de profesionales en comparación con las necesidades de intervención. Además, la ejecución financiera a estado por debajo de lo esperado a tres años de inicio de la ejecución del Proyecto (19% de ejecución).

<b>Criterio/subcriterio del FMAM</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios resumidos</b>
<b>D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	Existen algunos riesgos para la sostenibilidad MP	Se identifican algunos riesgos vinculados al anclaje institucional que garantice el financiamiento a largo plazo de los procesos del Proyecto. El compromiso institucional y nacional con el impulso de una agenda climática es un factor que podría mitigar los riesgos asociados a la sostenibilidad.
D1.1. Riesgos financieros	MI	El financiamiento a largo plazo de las acciones del Proyecto a medio término aún no está asegurado.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	IE	La RMT no cuenta con antecedentes suficientes para valorar esta dimensión.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MI	Es necesario institucionalizar y desarrollar capacidades en los órganos de gobernanza impulsados por el Proyecto.
D1.4. Riesgos medioambientales	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo p	No se observan riesgos en el medio ambiente.
D2. Ampliación y réplica	MP	El MARENA no cuenta con un programa permanente de promoción de buenas prácticas, dificultando la replicabilidad una vez que termine el Proyecto. Sin embargo, tiene una larga experiencia en la ejecución de diversas iniciativas de promoción de buenas prácticas y de asistencia técnica en sus diversas modalidades lo cual constituye una fortaleza y oportunidad de mejora.
<b>E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS</b>		
E1. Diseño y preparación del proyecto	MS	La coherencia de la lógica vertical de la operación es alta, siendo necesario realizar ajustes en la lógica horizontal.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	Ha habido algunas deficiencias y la calidad de la implementación n/ejecución cumple más o menos las expectativas. (MS)	La FAO ha cumplido con las funciones básicas descritas por el FMAM para las agencias implementadoras. Establecer/fortalecer los espacios formales de intercambio de la experiencia institucional y el apoyo al seguimiento técnico y monitoreo de efectos, son los retos identificados para la agencia implementadora para los años que restan de ejecución del Proyecto.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto.	MS	Hallazgo 13. El MARENA se ha comprometido con el Proyecto y ha cumplido con su rol en la gestión y ejecución de las actividades cotidianas del Proyecto. El seguimiento técnico, la rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad en el ámbito programático, así como dotar de mayor agilidad los procesos de contratación y adquisiciones es un ámbito a fortalecer.
E4. Participación de las partes interesadas	S	Las partes interesadas, especialmente aquellas con alcance nacional, han participado y han tenido acceso a la información durante las fases de diseño y ejecución del Proyecto.
E5. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	S	Las comunicaciones y gestión del conocimiento han contribuido a difundir las actividades y productos del Proyecto y a sensibilizar e instalar en la agenda pública la importancia de la conservación y restauración de humedales costeros.
E6. Calidad general del SyE	Ha habido deficiencias significativas y la calidad del diseño/implementación del MyE es de alguna manera inferior a lo esperado. (MI)	Proyecto ha carecido del diseño y puesta en marcha de un sistema que permita realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica, monitorear efectos, tomar decisiones informadas y oportunas, facilitar el acceso a las fuentes de verificación y rendir cuentas periódicas y basadas en los resultados alcanzados. Sin embargo, ha tomado decisiones y emprendido acciones orientadas a enmendar esta deficiencia.

<b>Criterio/subcriterio del FMAM</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios resumidos</b>
E7. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Algunos de los factores han afectado negativamente el desempeño del Proyecto. Es necesario realizar correcciones en la segunda mitad de ejecución.
<b>F. TEMAS TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de equidad	MS	El Proyecto elaboró una estrategia y un plan de acción de género robusto, sin embargo, no ha realizado seguimiento a su implementación.
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	Se tomaron las medidas y no se han producido efectos ambientales ni sociales negativos.
F3. Pueblos originarios	S	Al momento de la RMT se ha desarrollado exitosamente el proceso de consulta para lograr el CPLI de ocho comunidades pertenecientes a un pueblo originario. Faltan aún realizar el proceso a dos Pueblos Originarios.
<b>Puntuación global del proyecto</b>	<b>MI</b>	

## Apéndice 2. Esquema de calificación del FMAM

### RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL PROYECTO

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no ha habido deficiencias.
Satisfactorio (S)	El nivel de resultados logrado es el esperado o no ha habido deficiencias, o estas han sido mínimas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas.
Insatisfactorio (I)	El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o ha habido grandes deficiencias.
Altamente Insatisfactorio (AI)	El nivel de resultados logrado es insignificante o ha habido deficiencias muy graves.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.

### IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad de la implementación/ejecución cumple las expectativas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y de alguna manera la calidad de la implementación/ejecución es inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente Insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en la calidad de la implementación/ejecución.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad de la implementación/ejecución.

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad del diseño implementación del MyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño/implementación del MyE cumple las expectativas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad del diseño/implementación del MyE cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y la calidad del diseño/implementación del MyE es de alguna manera inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad del diseño/implementación del MyE es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente Insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en el diseño/implementación del MyE.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad del diseño/implementación del MyE.

## SOSTENIBILIDAD

Calificación	Descripción
Probable (P)	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo.
Moderadamente Probable (MP)	Existen riesgos moderados para la sostenibilidad.
Moderadamente Improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad.
Improbable (I)	Existen riesgos muy graves para la sostenibilidad.
Imposible de Evaluar (IE)	Es imposible evaluar la incidencia y magnitud esperadas de los riesgos para la sostenibilidad.

### Apéndice 3. Matriz de resultados

<b>OBJETIVO DEL PROYECTO. Fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua, para garantizar el flujo de múltiples servicios eco sistémicos, garantizando la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra y la mitigación del cambio climático debido a cambios en el uso del suelo.</b>						
<b>Indicadores</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta final</b>	<b>% logro RMT<sup>14</sup></b>	<b>Breve descripción del avance hasta la RMT</b>	<b>Clasificación del logro<sup>15</sup></b>	<b>Justificación de la clasificación</b>
IOV1-OBJ Mejoramiento de la efectividad del manejo de las 13 APUM existentes, cuantificada mediante la Ficha de Puntaje METT (BD-1).	Puntaje METT x AP	Aumento de 10% aprox. de puntaje METT x AP	100%	Con la elaboración y/o actualización de los planes de manejo para cada área protegida, la constitución de los comités de manejo colaborativo, el desarrollo de capacidades y otras acciones desplegadas por el Proyecto las APUM han aumentado el puntaje en comparación a línea de base.		Se han alcanzado las metas programadas en el PRODOC.
IOV2-OBJ % de reducción en la pérdida promedio anual de suelos (t/ha/año) en las áreas priorizadas como resultado de la aplicación de los planes de manejo integrado de fincas en regiones secas (LD-3).	30 t/ha/año	Reducción del 20% 24 t/ha/año	s/i	Se han elaborado planes finca y subproyectos que contemplan acciones de reducción de la pérdida de suelo. Sin embargo, el instrumento no ha sido aplicado a medio término.		No se cuenta con información que permita vislumbrar si la meta se alcanzará o no hacia el final de la ejecución del Proyecto.
IOV3-OBJ Reservas de carbono resultantes de las mejores prácticas de manejo (BMP) en LULUCF*/AFOLU, por tipo de bosque (CCM-5)	Bosque seco: 0 tCO <sub>2</sub> -e Bosque húmedo: 0 tCO <sub>2</sub> -e	Bosque seco: 83,421 tCO <sub>2</sub> -e Bosque húmedo: 247,916 tCO <sub>2</sub> -e	s/i	Al momento de la RMT no se han medido ni se cuenta con el instrumento de medición de las reservas de carbono resultantes de la implementación de acciones del Proyecto (planes de finca, subproyectos y mecanismos de compensación).		No se cuenta con información que permita vislumbrar si la meta se alcanzará o no hacia el final de la ejecución del Proyecto.
IOV4-OBJ Emisiones evitadas (tCO <sub>2</sub> - e) de la deforestación de paisajes húmedos, semi húmedos y nubosos durante un periodo de cinco años (MSB/REDD-1)	0 tCO <sub>2</sub> -e	137,127 tCO <sub>2</sub> -e	0%	Actualmente se está desarrollando una consultoría para el diseño del mecanismo de compensación.		No se cuenta con información que permita vislumbrar si la meta se alcanzará o no hacia el final de la ejecución del Proyecto

<sup>14</sup> s/i: Sin información reportada y/o indicador no medido a la fecha.

<sup>15</sup> Verde: logrado; Amarillo: Camino a ser logrado; Rojo: No está en camino a ser logrado; Azul: Incierto o no se cuenta con antecedentes suficientes.

RESULTADO 1. Las áreas protegidas de uso múltiple en bosques secos y paisajes (...) han mejorado su capacidad de planificación, monitoreo, gestión colaborativa y gestión financiera.						
Indicadores	Línea Base	Meta final	% logro RMT	Breve descripción del avance hasta la RMT	Clasificación del logro	Justificación de la clasificación
IOV 1 -R 1.1. Cambios en la capacidad del personal del MARENA, medida según los indicadores de Desarrollo de Capacidades (Ficha de Puntaje del PNUD) 30 funcionarios capacitados, entre ellos mujeres)	Puntaje ficha	Aumento de 12% aprox. de puntaje de ficha	s/i	A medio término no se ha aplicado el instrumento de medición de los cambios en la capacidad. No obstante, se han realizado acciones orientadas mejorar la capacidad del personal del MARENA, entre ellas destacan las siguientes capacitaciones: -Elaboración de planes manejo (20 participantes) -Importancia de viveros (30 participantes) -Mejores prácticas del manejo de las áreas protegidas y restauración de paisajes y biodiversidad (211 participantes) -Diplomado en Biodiversidad (25 participantes) -SIG y seguimiento a buenas prácticas (98 participantes) -Habilidades blandas (240 participantes)		Se prevé que las capacitaciones realizadas rindan frutos en el mejoramiento de la capacidad de los/as funcionarios del MARENA.
IOV 2-R 1.1. Cambio en la brecha financiera (US\$) para cubrir los costos básicos de las 13 APUM como resultado de nuevas fuentes financieras al cabo de 5 años.	\$1,968,039 USD	\$610,667 USD	0%	Se elaboró una propuesta de actualización del Reglamento del Fondo Nacional del Ambiente que debe ser ratificada por la Asamblea Nacional.		La probable ratificación de la propuesta de reglamento sumado al aumento del presupuesto ya evidenciado en el IVO3 -R.1.1, hacen probable que se logre reducir la brecha financiera y cumplir con el indicador.
IOV 3 -R 1.1. Presupuesto total (US\$) por año disponible para el manejo de las 13 APUM, por fuente financiera al cabo de 5 años.	Gobierno nacional: \$100,861.95 Gobierno local: \$280,282 Ingresos por boleto: \$0 Fuentes privadas: \$7,000	Gobierno nacional: \$121,034 Gobierno local: \$336,338 Ingresos por boleto: \$300,000 Fuentes privadas: \$120,000	100%	A medio término se han alcanzado las metas de presupuesto de parte de los gobiernos locales y nacional. -Gobierno central: 326.422,34 -Gobierno local s: 560.564 -Visitantes: 0 -ONG/Privados: 0		Considerando el aumento del presupuesto disponible solo desde los gobiernos nacionales y locales se habría alcanzado el total de la meta. El incremento planificado proveniente de las otras fuentes no es alcanzable; LA RMT ha propuesto un ajuste a las metas de este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).

Indicadores	Línea Base	Meta final	% logro RMT	Breve descripción del avance hasta la RMT	Clasificación del logro	Justificación de la clasificación
IOV 4 -R 1.1. Cambios en el área forestada de las APUM (por tipo de ecosistema) al final del Proyecto.	Bosque seco: 104,233 ha Bosque húmedo (...): 21,436 ha	Bosque seco: 129,233 ha Bosque húmedo (...): 51,436 ha	1,3%	En los planes de finca y subproyectos elaborados a la fecha se estipula la reforestación de 716 ha.		Al ritmo actual y de no haber ajustes en la metodología de abordaje programático y territorial es improbable que se alcance la meta formulada.
IOV 5 -R 1.1. Cambios en el número de hectáreas con tala ilegal de madera preciosa observada en dos (2) APUM	Por determinar	Disminución de 2,5% anual / 10% en total	s/i	No se reportan avances en la medición de este indicador.		LA RMT no puede determinar la probabilidad de cumplimiento de este indicador; primero sería necesario contar la línea de base y revisar la meta establecida. LA RMT ha propuesto realizar un ajuste a este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV 6 -R 1.1. Cambios en la comercialización de especies vulnerables o amenazadas, cuantificada por la cantidad de zocriaderos instalados por familias que se dedican o viven de la comercialización de X especies.	Cantidad de subproyectos de zoo-criaderos: 0	Cantidad de subproyectos de zoo-criaderos	s/i	No se encontró información sobre los cambios en la comercialización de especies.		LA RMT propone desestimar este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV 7 -R 1.1. Cambios en la cantidad de incendios forestales reportados en las APUM y su zona de amortiguamiento de bosques secos.	109 eventos/año	87 eventos/año	100%	En los años 2020 y 2021 ha bajado la ocurrencia de incendios por sobre la meta. Se detallan a continuación: Año 2020: 36 incendios / 2390,68 Ha Año 2021: 13 incendios / 277,88 Ha		Se han alcanzado las metas programadas en el Prodoc
IOV 8-R 1.1. Presencia de especies indicadoras de grupos biológicos de aves y plantas	<b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Pájaro campana y urraca copetona <b>Flora:</b> Genízaro y mangle blanco <b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal y Reinita alicorada <b>Flora:</b> Caoba y Roble	<b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Pájaro campana y urraca copetona <b>Flora:</b> Genízaro y mangle blanco <b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal y Reinita alicorada <b>Flora:</b> Caoba y Roble	s/i	No se ha desarrollado un instrumento de que permita de manera fiable y comprobable establecer la presencia de especies.		No hay evidencia que permita vislumbrar si el indicador será o no logrado. LA RMT ha propuesto un ajuste a la fuentes de verificación de este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV 9 -R 1.1. Número de hectáreas con buenas prácticas de manejo en UTCUTS adaptadas en la zona de amortiguamiento de 13 APUM.	0 ha	2.500 ha en sistemas agroforestales y silvopastoriles	20,1%	En los planes de finca y subproyectos elaborados a la fecha se estipula el establecimiento de 507 ha se sistemas agroforestales y silvopastoriles.		Al ritmo actual y de no haber ajustes en la metodología de abordaje programático y territorial es improbable que se alcance la meta formulada.

RESULTADO 2. El manejo forestal sostenible y el manejo sostenible de la tierra afuera de las áreas protegidas de uso múltiple generaron múltiples beneficios ambientales globales						
Indicadores	Línea Base	Meta final	% logro RMT	Breve descripción del avance hasta la RMT	Clasificación del logro	Justificación de la clasificación
IOV1 – R.2.1 Área (ha) de corredores biológicos consolidados para mejorar la conectividad entre las APUM existentes y los hábitats de bosques tropicales amenazados en paisajes productivos.	Bosque seco: 0 ha Bosque húmedo (...): 0 ha	Bosque seco: 25,000 ha Bosque húmedo (...): 30,000 ha	s/i	No se ha medido el efecto que tendrían en la conectividad de las áreas destinadas a rehabilitación, restauración e implementación de SAF y SSP en las fincas de los/as beneficiarios.		Al momento de la RMT se estaba desarrollando una cartografía actualizada de los polígonos destinados a rehabilitación, restauración, SAF y SSP de las fincas beneficiarias. Con esta información se podrá identificar si estas están ubicadas cerca de los remanentes de bosques y así conocer el potencial de conectividad.
IOV2 – R.2.1 Presencia de especies indicadores en los corredores biológicos (aves y plantas)	<b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Mono aullador, Garrobo y Lora nuca amarilla. <b>Flora:</b> Guácimo, Ceiba, Mangle blanco y Genízaro <b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal, Tucancito Verde y Tapir <b>Flora:</b> Aguacatillo, Caoba y Roble	<b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Mono aullador, Garrobo y Lora nuca amarilla. <b>Flora:</b> Guácimo, Ceiba, Mangle blanco y Genízaro <b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal, Tucancito Verde y Tapir <b>Flora:</b> Aguacatillo, Caoba y Roble	s/i	No se ha desarrollado un instrumento de que permita de manera fiable y comprobable establecer la presencia de especies.		No hay evidencia que permita vislumbrar si el indicador será o no logrado. LA RMT ha propuesto un ajuste a la meta y las fuentes de verificación de este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV3 – R.2.1 Restauración de reservas de carbono de bosques tropicales amenazados, al cabo de 5 años.	Bosque seco: 0 tCO <sub>2</sub> -eq (0 ha) Bosque húmedo (...): 0 tCO <sub>2</sub> -eq (0 ha)	Bosque seco: 26.862 tCO <sub>2</sub> -eq (1000 ha) Bosque húmedo (...): 35816 tCO <sub>2</sub> -eq (1000 ha)	35,9%	Sumando las superficies destinadas a SAF, SSP y a restauración contempladas en los planes de finca y subproyectos se alcanza un total de 718 ha.		Al ritmo actual y de no haber ajustes en la metodología de abordaje programático y territorial es improbable que se alcance la meta formulada.

Indicadores	Línea Base	Meta final	% logro RMT	Breve descripción del avance hasta la RMT	Clasificación del logro	Justificación de la clasificación
IOV4 – R.2.1 Caudal (m3/seg) de 10 cuencas hidrográficas prioritizadas	m3xseg para cada río	Igual a línea de base	s/i	Al momento de la RMT se contaba con línea de base de solo cuatro ríos: Río el Tuma; Río Fonseca; Río Mayales; y Río Istian.		No hay evidencia que permita vislumbrar si el indicador será o no logrado. LA RMT recomienda completar la línea de base de este indicador ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV5 – R.2.1 Cantidad de hectáreas protegidas a través de prácticas REDD+ por un periodo de 5 años.	0	30,000 ha	0%	Actualmente se está desarrollando una consultoría para el diseño del mecanismo de compensación.		Dado que el mecanismo de compensación aún no ha comenzado su implementación es incierto aún si se alcanzará la Meta. La RMT ha planteado la necesidad de revalidar la meta una vez que el mecanismo de incentivos este diseñado ( <a href="#">ver apéndice 10</a> ).
IOV6 – R.2.1 Deforestación evitada (ha) al final del Proyecto.	0	399.55 ha	0%			
IOV7 – R.2.1 Número de iniciativas de producción sostenible (diferenciadas por género) que contribuyen a la reducción de la deforestación en el proyecto piloto ENDE-REDD+ del FMAM.	0	X (meta a fijarse durante el primer año de implementación del proyecto)				
IOV8 – R.2.1 Cambios en la capacidad del personal municipal y comunidades, medida mediante los indicadores de desarrollo de capacidades (Ficha de Puntaje de Desarrollo de Capacidades del PNUD: 270 funcionarios municipales y comunidades locales capacitados, incluyendo mujeres.	Puntaje de ficha de desarrollo de Capacidades	Aumento en el puntaje de ficha de desarrollo de Capacidades	s/i	A medio término no se ha aplicado el instrumento de medición de los cambios en la capacidad de grupo objetivo, Sin embargo, se han realizado capacitaciones, tales como: -Talleres de capacitación en manejo integrado de fincas, paisajes, resiliencia de áreas protegidas, entro otros temas. -Importancia de viveros -Habilidades blandas -Prevención de incendios		Se prevé que las capacitaciones realizadas y por realizar rindan frutos en el mejoramiento de la capacidad de los/as funcionarios en los gobiernos locales.

#### Apéndice 4. Listado de agentes clave consultados

No.	Nombre de participante	Institución	Ubicación / Cargo
1.	Heyddy Calderón	MARENA	Ministra
2.	Javier Gutiérrez	MARENA y SCC	Vice ministro y SCC de Presidencia
3.	Indiana Montoya	MARENA	Dirección General de Patrimonio Natural y Biodiversidad
4.	Vanessa Molina	MARENA	Coordinación de Proyectos
5.	María de los Ángeles Boedeker	MARENA	Coordinación del Proyecto
6.	Hugo Bolaños	MARENA	Equipo de Proyecto
7.	Héctor Gaitán	MARENA	Equipo de Proyecto
8.	María de los Ángeles Castro	MARENA	DGSIA
9.	Harold Gutiérrez	MARENA	Cooperación Externa y Proyectos
10.	Deyvin Mayorga	MARENA	Dirección de Patrimonio Natural y Biodiversidad
11.	Damaris García C	MARENA	Delegación Jinotega Matagalpa
12.	Meyling Velásquez	MARENA	Delegación Boaco
13.	Erick Centeno	MARENA	Dirección de comunicación
14.	Arelys Pineda	MARENA	Equipo Técnico de proyecto RN Macizo Peñas Blancas
15.	Wanky Castro	MARENA	Equipo Técnico de proyecto RN Chinandega El Viejo
16.	Leonel Urbina	MARENA	Equipo Técnico de proyecto RN Cerro Cumaica- Cerro Alegre
17.	Franklin Lira	MARENA	Delegación de Boaco
18.	María José Corea	MAG	Miembro del Comité Técnico
19.	Marving Uriel Jarquín	MAG	Jinotega
20.	Yelisseth Yahoska Zambrana	INAFOR	Miembro de Comité Técnico
21.	Walter Campos	INAFOR	Monitoreo Registro y Verificación
22.	Rudy López Jiménez	INTUR	Miembro del Comité Técnico
23.	Fernando Leal	IPSA	Miembro del Comité Técnico
24.	Carlos Mairena	IPSA	Miembro del Comité Técnico
25.	Kelvin Angulo R	IPSA	Miembro del Comité Técnico
26.	Douglas José Gonzalez	IPSA	Delegación Jinotega
27.	Gabriela Ulloa	MEFCCA	Miembro del Comité Técnico
28.	José Benito Aragón	MEFCCA	Viceministro
29.	Yader Mercado	MEFCCA	Economía familiar
30.	José Alcides Vargas	MEFCCA	Territorio Jinotega
31.	Nadia Mujica	FAO	Oficina Panamá
32.	Ina Salas Casasola	FAO	OCB – Unidad de Coordinación FAO FMAM
33.	Iván León	FAO	Representante FAONI
34.	Milton Castillo	FAO	Oficial de Proyecto y representante adjunto
35.	María de Fernanda Sánchez	FAO	Coordinación de Proyectos FMAM/FAO
36.	Raixa LLauger	FAO	Oficial Técnico Líder LTO
36.	Juan Carlos Blandón	FAO	Equipo de acompañamiento a proyectos

No.	Nombre de participante	Institución	Ubicación / Cargo
37.	Deysi Medrano	FAO	Asesor Técnico FMAM 7
38.	Liseth Castellón	FAO	Oficial de Operaciones
39.	Diana Rocha	FAO	Área Financiera
40.	Germán Cruz	FAO	Analista de Proyecto
41.	Jorge Flores	FAO	Analista de Proyecto
42.	Yadira Gurdían	Alcaldía de El Cuá	Vicealcaldesa
43.	Deysi Johana Talavera	Proyecto Apícola	Beneficiaria
44.	Carlos Daniel Marin	Cooperativa Guardianes del Bosque	Coordinador de Proyecto
45.	Luisa Amelia Montoya	Comité de Manejo Colaborativo	Miembro Comité Macizo Peñas Blancas
46.	Marlene Martínez Ruiz	Comité de Manejo Colaborativo	Miembro Comité de RN Macizo de Peñas Blancas
47.	Reyna Teresa Quintanilla	Comité de Manejo Colaborativo	Miembro Comité de RN Macizo de Peñas Blancas
48.	Jovani José Talavera	Comité de Manejo Colaborativo	Miembro Comité de RN Macizo de Peñas Blancas
49.	Sheyla Dixon Fernández	Comité de Manejo Colaborativo	Miembro Comité de RN Macizo de Peñas Blancas
50.	Juana Lisseth Cisnero	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiaria-protagonista
51.	María Cristina Ferrufino	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiaria-protagonista
52.	José Ángel Ferrufino	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiario-protagonista
53.	Carlos Daniel Marín	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiario-protagonista
54.	Luis Noel Cruz Hernández	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiario-protagonista
55.	Mayra Azucena García	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiaria-protagonista
56.	Ismael Cruz Hernández	RN Macizo de Peñas Blancas	Beneficiario-protagonista
57.	Pablo Burgos	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Apoyo al Comité colaborativo
58.	Oscar Enrique Castellón	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Comité de Manejo Colaborativo
59.	Maricela Palacios	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Comité de Agua Potable y Saneamiento CAPS Malacatoya
60.	Fátima González	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Protagonista del proyecto Apicultura
61.	Ana Mayquelin Muñiz	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Líder comunitaria comunidad Malacatoya
62.	Gloria Nubia Castillo	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Protagonista del proyecto Apicultura
63.	Irma Roberta Martínez	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Protagonista del proyecto Apicultura
64.	Meyling Carolina Velásquez	RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre	Protagonista de proyecto Apicultura

<b>No.</b>	<b>Nombre de participante</b>	<b>Institución</b>	<b>Ubicación / Cargo</b>
65.	Rosa Pozo Urbina	RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Protagonista de proyecto Apicultura
66.	Jacinto González	RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Viverista comunitario y protagonista del proyecto
67.	Isabel Espinoza Baldizón	RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Beneficiario-Protagonista del proyecto
68.	Mauricio Espinoza	RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Productor
69.	Deybi Alexander Espinoza	RN Cerro Cumaica– Cerro Alegre	Comunitario

## Apéndice 5. Bibliografía consultada

**FAO.** 2010. Enhancing FAO's Practices for Supporting Capacity Development of Member Countries. Learning Module 1 (ML1).

(Disponible en <https://www.fao.org/3/i1998e/i1998e.pdf>)

**FAO.** 2013. Política de Igualdad de Género de la FAO: Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural. Roma.

(Disponible en <https://www.fao.org/3/i3205s/i3205s.pdf>)

**FMAM.** 2011. Políticas del FMAM en Materia de Salvaguardas Ambientales y Sociales e Integración de las cuestiones de Género. Washington.

(Disponible en <https://n9.cl/ong17>)

**FAO.** 2016. Consentimiento libre, previo e informado Un derecho de los Pueblos Indígenas y una profesionales en el terreno.

(Disponible en <https://www.fao.org/3/i6190s/i6190s.pdf>)

**FAO,** 2019. Capacity Development Evaluation Framework.

(Disponible en <https://www.fao.org/3/ca5668en/CA5668EN.pdf>)

**FMAM.** 2012a. Estrategias Relativas a las Esferas del FMAM - 5.

(Disponible en <https://n9.cl/ttfwe>)

**FMAM.** 2012b. Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas.

(Disponible en <https://n9.cl/o9t8q>)

**FMAM.** 2017a. Política del FMAM sobre la Igualdad de Género. Borrador de consulta: Versión del 18 de septiembre de 2017. Washington.

(Disponible en <https://n9.cl/dskj>)

**FMAM,** 2017b. Política sobre Participación de los Interesados. Washington.

(Disponible en <https://n9.cl/wdu0k>)

**Gobierno de Nicaragua.** 2022. Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026

(Disponible en <https://acortar.link/6cSIEm>)

**Gobierno de Nicaragua.** 2022. Política Nacional ante el Cambio Climático.

(Disponible en <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetan/2022/2/g35.pdf>)

## Apéndice 6. Matriz de evaluación

<b>Criterio: Pertinencia</b>			
<b>Pregunta 1. ¿En qué medida el diseño y los resultados del Proyecto están alineados con las áreas focales/estrategias del programa operativo del FMAM, la FAO, ¿las prioridades del Estado y los intereses y necesidades de los grupos beneficiarios?</b>			
Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Sub pregunta 1.1</b> ¿El diseño y los resultados del Proyecto son coherentes con las estrategias operativas y programáticas del FMAM-5?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño y los resultados del Proyecto a las prioridades estratégicas de las áreas focales de Biodiversidad, Degradación de Tierras, Mitigación del Cambio Climático y Manejo Sostenible de Bosques/REDD del FMAM-5.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de una justificación en el diseño del Proyecto que haga referencia a las estrategias del FMAM-5.</li> <li>Incorporación en el Prodoc del Proyecto de resultados, indicadores y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades del FMAM-5</li> <li>Valoración de las acciones y resultados del Proyecto en función a su contribución a la consecución de las prioridades del FMAM.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Estrategia del FMAM-5</li> <li>Diagnósticos iniciales</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del Proyecto</li> <li>Funcionarios/as de FAO SLM, RLC y NIC</li> <li>Funcionarios/as de Instituciones del Estado.</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 1.2</b> ¿La ejecución, el diseño y los resultados del Proyecto están alineados con las prioridades del Estado Nicaragüense?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de coherencia del diseño y ejecución y con las políticas ambientales y de desarrollo del Estado Nicaragüense.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de una justificación en el diseño del Proyecto que haga referencia a las prioridades Estado nicaragüense y sus instituciones a nivel nacional, regional y local.</li> <li>Alineación de las acciones implementadas y productos conseguidos con las prioridades Estado nicaragüense y sus instituciones a nivel nacional, regional y local. (entre otros con el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2018- 2021 y la Política Nacional de Acción ante el Cambio Climático 02-2022)</li> <li>Percepción de los agentes clave de la evaluación.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026.</li> <li>Otras políticas y programas sectoriales</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del Proyecto</li> <li>Equipo FAO RLC y NIC</li> <li>Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 1.3</b> ¿El proyecto es congruente con las prioridades estratégicas de la FAO a nivel nacional, regional y global?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño e implementación del proyecto con los marcos estratégicos, política y mandato de la FAO.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación en el Prodoc del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades de la FAO.</li> <li>Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades FAO.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Marco Estratégico FAO.</li> <li>MPP</li> <li>Iniciativas regionales</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del personal y las partes interesadas del Proyecto respecto al abordaje de las prioridades clave de la FAO en materia de mitigación al cambio climático y ganadería sostenible.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as de FAO SLM, RLC y NIC</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 1.4</b> ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del Proyecto desde su formulación, como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del Proyecto? En ese caso, ¿es necesario realizar algún cambio para que el Proyecto sea más relevante?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de armonía y relevancia del diseño del proyecto con un posible nuevo escenario político, institucional y/o normativo.</li> <li>• Oportunidad, número y calidad de cambios efectuados.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de necesidad de cambios.</li> <li>• Identificación de nuevos instrumentos de políticas en materia ambiental y de cambio climático.</li> <li>• Percepción de agentes clave de la evaluación respecto a la capacidad del Proyecto de adaptarse a las condicionantes de contexto social y político.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• Documentos técnicos</li> <li>• PIR/PPR/RMT</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO SLM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 1.5</b> ¿Los resultados hacia los que está orientado el Proyecto responden a las necesidades de los protagonistas (beneficiarios)?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de armonía de las estrategias del Proyecto a las necesidades de los grupos beneficiarios y otros actores locales.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración (positiva o negativa) del personal y los/as beneficiarios/as del Proyecto respecto a la correspondencia de las actividades con las necesidades de las comunidades locales.</li> <li>• Existencia de un diagnóstico que dé cuenta de las prioridades de las comunidades beneficiarias.</li> <li>• Capacidad de adaptación ante eventuales cambios de contexto y/o de las necesidades del colectivo meta.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Observación in situ</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Informes de consultorías</li> <li>• Diagnósticos iniciales, otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y actores locales</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 1.6</b> ¿En qué medida las actividades del proyecto se han complementado con otras intervenciones existentes en el país?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad, calidad y efectos de posibles alianzas con otras iniciativas existentes en el país.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia y oportunidad de sinergias generadas</li> <li>• Nivel de escalamiento de efectos de las acciones de complementariedad generadas</li> <li>• Aporte a las relaciones de complementariedad a la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto</li> <li>• Evidencias de acuerdos para el aprovechamiento de sinergias, alianzas y asociaciones.</li> <li>• Percepción de agentes clave de la evaluación a las alianzas generadas.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• Documentos que respalden las alianzas e inversiones generadas.</li> <li>• Documentos técnicos</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y actores locales</li> <li>• Otros</li> </ul>

<b>Criterio: Eficacia</b>			
<b>Pregunta 2. ¿En qué medida el Proyecto ha logrado cumplir con la entrega de sus productos y contribuido a cumplir con los objetivos y los resultados esperados a medio término?</b>			
<b>Subpreguntas de evaluación</b>	<b>Indicadores / Criterios de Juicio</b>	<b>Métodos</b>	<b>Fuentes</b>
<p><b>Subpregunta 2.1 – objetivo del Proyecto</b> ¿En qué medida la ejecución del Proyecto está contribuyendo a fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de contribución del Proyecto al fortalecimiento de la efectividad en el manejo de áreas protegidas de uso múltiple.</li> <li>• Nivel de aporte del Proyecto a la promoción del uso sostenible de bosques húmedos y secos en las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de avance de los 4 indicadores de objetivo.</li> <li>• Tributación de la implementación de los 2 componentes programáticos al objetivo del Proyecto.</li> <li>• Valoración de partes interesadas beneficiarios/as, funcionarios/as y autoridades del Estado, equipo FAO, organizaciones socias y otros.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Informes de consultorías</li> <li>• Documentos técnicos</li> <li>• Fichas de puntaje</li> <li>• Diagnósticos iniciales, línea de base</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales.</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 2.2 – Resultado 1.</b> ¿Está constituyendo el Proyecto a que las áreas protegidas de uso múltiple mejoren su capacidad de planificación, monitoreo y gestión colaborativa y financiera?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de contribución del Proyecto al mejoramiento de la capacidad de planificación, monitoreo y gestión de las APUM.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ejecución de actividades, desarrollo, calidad y oportunidad de productos asociados al resultado 1.</li> <li>• Cumplimiento de indicadores del resultado 1 del Proyecto.</li> <li>• Estado de avance, calidad y funcionalidad de; planes de manejo; protocolos de monitoreo y vigilancia y; sistema de información.</li> <li>• Capacidades individuales, institucionales y de entorno fortalecidas o por fortalecer (incluidas las financieras)</li> <li>• Motores, oportunidades y barreras para la consecución del resultado y los productos del resultado.</li> <li>• Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los productos y efectos conseguidos a medio término.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación in situ</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Planes de manejo, protocolos, Sistemas de información</li> <li>• Metodologías desarrolladas</li> <li>• Diagnósticos iniciales y línea de base</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> </ul>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 2,3 – Resultado 2.</b> ¿El Proyecto está aportando a un manejo forestal y de la tierra sostenible afuera de las áreas protegidas de uso múltiple y a la generación de beneficios ambientales globales?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de contribución del Proyecto al establecimiento de un manejo forestal y de la tierra sostenible y a la generación de beneficios ambientales globales.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ejecución de actividades, desarrollo, calidad y oportunidad de productos asociados al resultado 2.</li> <li>• Cumplimiento de indicadores del resultado 2 del Proyecto.</li> <li>• Estado de avance, calidad, funcionalidad y apropiación de; planes de finca, mecanismos de compensación, sistemas de monitoreo y cumplimiento y SIG a nivel departamental o municipal.</li> <li>• Capacidades individuales, institucionales y de entorno fortalecidas o por fortalecer.</li> <li>• Motores, oportunidades y barreras para la consecución de resultados y los productos del resultado.</li> <li>• Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los productos y efectos conseguidos a medio término.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Observación in situ</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Informes de consultorías</li> <li>• Documentos técnicos</li> <li>• Planes de finca, SIG, sistemas de monitoreo</li> <li>• Metodologías desarrolladas.</li> <li>• Fichas de puntaje</li> <li>• Diagnósticos iniciales y línea de base</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 2.4</b> ¿Cuáles son las barreras u otros riesgos (a mediano y largo plazo) que pueden dificultar o impedir que el Proyecto logre sus resultados y objetivos?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de riesgos puedan afectar el impacto futuro del Proyecto.</li> <li>• Valoración de impactos preliminares del Proyecto</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de riesgos ambientales, sociales, culturales, políticos y económicos, sus causas y medidas de mitigación necesarias para reducir efectos negativos en el camino hacia la consecución del impacto buscado por el Proyecto.</li> <li>• Apropiación comunitaria y anclaje institucional de prácticas, políticas enfoques promovidos y efectos generados por el Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Informes de consultorías</li> <li>• Documentos técnicos</li> <li>• Diagnósticos iniciales y línea de base</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales</li> </ul>

**Criterio: Eficiencia**

**Pregunta 3. ¿El Proyecto se ha ejecutado de manera eficiente en función de los recursos financieros, humanos, logísticos y temporales disponibles?**

Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Sub pregunta 3.1</b> ¿La estructura institucional/organizacional del proyecto ha contribuido a lograr una gestión eficiente y basada en resultados?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de factores favorables y desfavorables de la estructura institucional/organizacional del proyecto respecto a la consecución de resultados.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de los/as gestores/as del proyecto respecto al funcionamiento de la estructura diseñada.</li> <li>• Idoneidad de la arquitectura Institucional/organizacional implementada.</li> <li>• Existencia, utilidad y seguimiento de un organigrama del proyecto.</li> <li>• Existencia y utilidad de protocolos de articulación entre los actores.</li> <li>• Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina de subregional, regional y global de la FAO.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• POAs</li> <li>• Cartas de acuerdo</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 3.2</b> ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de gestión técnica y financiera han contribuido u obstaculizado a la consecución oportuna y calidad de los resultados y objetivos del proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos favorables y desfavorables de la modalidad OPIM y la suscripción de cartas de acuerdo.</li> <li>• Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO, el equipo y el MARENA.</li> <li>• Aprovechamiento de acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos e instituciones.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto al funcionamiento y utilidad de la gestión del Proyecto.</li> <li>• Apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados.</li> <li>• Valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados.</li> <li>• Posibles ajustes realizados a mecanismos y procedimientos implementados.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• POAs</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Cartas de acuerdo</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>
<p><b>Sub pregunta 3.3</b> ¿Los recursos humanos, financieros y operativos han estado disponibles y han sido suficientes y apropiados para implementar la estrategia del Proyecto en los tiempos planificados y con calidad?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad y suficiencia de los recursos humanos y financieros dispuestos.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación entre recursos, productos-resultados y plazos</li> <li>• Relación entre los recursos dispuestos (humanos, financieros, técnicos y operativos), los resultados y productos generados y el tiempo utilizado.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto a la disponibilidad y oportunidad de recursos financieros y humanos.</li> <li>• Grado de exclusividad de los recursos humanos del proyecto en relación a otras tareas institucionales (porcentaje de tiempo dedicado al proyecto)</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• POAs</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Cartas de acuerdo</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>

Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Sub pregunta 3.3.</b> ¿La administración del Proyecto ha podido adaptarse a las condiciones cambiantes (cambios de políticas, COVID, cambios de autoridades, etc.) para implementar el Proyecto de forma eficiente?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y oportunidad de adaptación de la administración del Proyecto ante eventuales cambios de contexto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuaciones metodológicas realizadas.</li> <li>• Oportunidad en la realización de adecuaciones presupuestarias y programáticas ante condicionantes de contexto.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as y partes interesadas del proyecto respecto a la capacidad de adaptación.</li> <li>• Opinión de beneficiarios/as respecto a las modalidades de ejecución y ajustes metodológicos realizados.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• POAs</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Cartas de acuerdo</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>

<b>Criterio: Sostenibilidad</b>			
<b>Pregunta 4. ¿A medio término, cual es la probabilidad de que los resultados alcancen sostenibilidad a nivel ambiental, social, institucional y financiero?; ¿Cuáles son los riesgos claves que podrían afectar la sostenibilidad de los logros del Proyecto?</b>			
Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 4.1.</b> ¿Hay voluntad y compromiso de la institucionalidad nacional, regional y local para darle continuidad al Proyecto y su enfoque una vez que la financiación cese? ¿Hay apropiación entre los beneficiarios/as?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de apropiación y voluntad de funcionarios y autoridades de gobierno a nivel nacional, departamental, municipal y local, instituciones socias y beneficiarios de las metodologías, conocimientos y prácticas desarrolladas en el marco del Proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de voluntad y compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local.</li> <li>• Signos de cambios transformacionales con potencial de durabilidad.</li> <li>• Voluntad y capacidad de réplica de autoridades y funcionarios/as del Estado.</li> <li>• Opinión de los agentes clave respecto a la voluntad y compromiso institucional para la continuidad del Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Políticas públicas, ordenanzas, leyes, etc.</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales</li> </ul>

<p><b>Subpregunta 4.2</b> ¿Cuál es la probabilidad de que los efectos derivados del proyecto se mantengan en el tiempo una vez que la financiación termine?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de escalamiento y replicación autónoma de las prácticas, políticas y capacidades promovidas por el Proyecto</li> </ul> <p><b>Criterios de juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de aumento y/o réplica con sus pares y/o actores relacionados, de las capacidades desarrolladas.</li> <li>• Los /as beneficiarios/as incorporan competencias de forma autónoma y aplican las habilidades generadas durante el Proyecto.</li> <li>• Voluntad de las partes interesadas y beneficiarios de mantener y replicar las capacidades y prácticas desarrolladas</li> <li>• Existencia de mecanismos institucionalizados de promoción de los procesos impulsados por el Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Políticas públicas, ordenanzas, leyes, etc.</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Proveedores de servicios externos</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 4.3</b> ¿Cuáles son los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y tipo de riesgos externos e internos que podrían comprometer la sostenibilidad y valoración de sus medidas de mitigación.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencias de riesgos financieros, socioeconómicos, ambientales, institucionales y de gobierno.</li> <li>• Medidas de mitigación diseñadas e implementadas para contribuir a la sostenibilidad</li> <li>• Identificación sistemática de riesgos de parte del equipo del Proyecto y medidas para minimizarlos.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca y otros actores locales</li> </ul>

**Criterio: Factores que han afectado el desempeño del Proyecto**

**Pregunta 5. ¿Cómo han afectado los distintos factores (diseño, implementación, ejecución, monitoreo y evaluación, cofinanciamiento, participación y cooperación de las partes interesadas, comunicación y gestión del conocimiento) al desempeño del Proyecto?**

Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 5.1. - Diseño y preparación.</b> ¿La lógica de intervención y/o teoría del cambio del Proyecto es coherente? ¿En qué medida los objetivos y componentes del Proyecto son claros, practicable y viables en el período de tiempo previsto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de coherencia de la lógica vertical y horizontal del Proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de indicadores y metas (por ejemplo: criterios SMART)</li> <li>• Análisis de la coherencia interna del diseño del Proyecto.</li> <li>• Relación pertinencia – eficacia – eficiencia - sostenibilidad</li> <li>• Valoración del equipo respecto al diseño del Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• MML</li> <li>• PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 5.2. - Implementación.</b> ¿En qué medida la FAO ha ejercido su rol de agencia implementadora proporcionando supervisión, orientación, acompañamiento y apoyo (técnico, administrativo y operativo) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la FAO.</li> <li>• Calidad de los procedimientos para elaborar la idea, el concepto y el documento del Proyecto</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de satisfacción sobre la oportunidad y la calidad del rol de la FAO.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as del proyecto respecto al funcionamiento y utilidad de la supervisión y apoyo técnico y administrativo de la FAO.</li> <li>• Dificultades y aciertos en los mecanismos de apoyo técnico y operacional.</li> <li>• Evidencia de acciones de fortalecimiento de capacidades para el manejo de mecanismos y procedimientos de ejecución del proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• MML</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Políticas y manuales del FMAM</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Otras partes interesadas.</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 5.3. - Ejecución.</b> ¿En qué medida el MARENA como organismo ejecutor ha cumplido con sus funciones y responsabilidades de gestión y administración del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de retos, deficiencias y virtudes en la administración programática y financiera del Proyecto.</li> <li>• Valoración del CDP respecto a: toma de decisiones estratégicas; supervisión de la ejecución del Proyecto y seguimiento al cofinanciamiento para alcanzar los resultados del Proyecto</li> <li>• Funcionalidad, adecuación, oportunidad, eficiencia y eficacia de los mecanismos de coordinación de los socios con el MARENA.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del Proyecto, así como de las instancias de gobernanza.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• MML</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Políticas y manuales del FMAM</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Otras partes interesadas.</li> </ul>

Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 5.4. - Monitoreo y evaluación (MyE).</b> ¿El plan de MyE y su implementación han sido eficientes y han contribuido a la gestión y rendición de cuentas del Proyecto?; ¿Se ha utilizado la información del sistema de MyE de manera adecuada para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje durante la ejecución del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia y calidad de un plan y un sistema de monitoreo, seguimiento y gestión del conocimiento del proyecto.</li> <li>Idoneidad de los mecanismos de MyE para la toma de decisiones operativas, estratégicas y de gestión.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de un sistema y plan de M&amp;E.</li> <li>Sistematización de información con niveles de desagregación adecuados</li> <li>Metas e indicadores apropiados para los objetivos del proyecto</li> <li>El SME permite diseminar aprendizajes, acceder a información oportuna y de calidad.</li> <li>Valoración de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto.</li> <li>Percepción de las partes interesadas respecto al funcionamiento de los mecanismos internos de rendición de cuentas.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>MML</li> <li>PIR/PPR</li> <li>SME y PSE</li> <li>Publicaciones</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del Proyecto</li> <li>Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 5.5. - Gestión financiera y cofinanciación.</b> ¿Se ha materializado la cofinanciación prevista? ¿Cómo ha afectado el nivel de materialización de la cofinanciación -inferior o superior al esperado— a los resultados del proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cofinanciación comprometida y materializada.</li> <li>Monto de recursos adicionales aportados y/o apalancados por el Proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de financiación comprometida y materializada.</li> <li>Deficiencias y aciertos en la gestión de la cofinanciación del Proyecto.</li> <li>Contribución de la cofinanciación a los resultados y objetivos del Proyecto.</li> <li>Efectos de posibles déficits en la cofinanciación.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Cartas de compromiso</li> <li>Documentos de respaldo de cofinanciación</li> <li>Política de cofinanciación del FMAM</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del Proyecto</li> <li>Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense.</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 5.6. – Participación de partes interesadas</b> ¿Cómo se valora el nivel y calidad de la participación e involucramiento de los socios, contrapartes claves y otras partes interesadas?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, comunidades locales, grupos indígenas y otras partes que han participado en la formulación e implementación del proyecto.</li> <li>Calidad y oportunidad de la participación de los socios y otras partes interesadas de segundo nivel Municipalidades, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales -incluyendo gremios de productores-, universidades, sector privado, Procuraduría General de la República, Policía Nacional, Ejército Nacional, INAFOR e INTUR).</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencias de mecanismos de participación.</li> <li>Apropiación de las actividades y resultados del proyecto</li> <li>Diseño e implementación de mecanismos de coordinación</li> <li>Evidencias de grupos o poblaciones que se oponen al proyecto.</li> <li>Instancias de coordinación a nivel nacional y regional.</li> <li>Valoración de agentes clave institucionales y beneficiarios/as respecto a la participación en las distintas etapas del ciclo del Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodoc</li> <li>MML</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Directrices del FMAM</li> <li>Memorias de talleres o reuniones</li> <li>Actas de acuerdo</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del Proyecto</li> <li>Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>Beneficiarios/as de planes de finca</li> <li>Otras partes interesadas.</li> </ul>

Sub preguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 5.7. - Comunicación y gestión del conocimiento</b> ¿Cómo está documentando y compartiendo el Proyecto sus resultados, buenas prácticas, lecciones aprendidas y experiencias? ¿Los productos y actividades de comunicación están contribuyendo a la sostenibilidad y ampliación de los resultados del proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de comprensión y apropiación de las partes interesadas de los mensajes clave emanados desde el Proyecto.</li> <li>• Grado de apoyo de las comunicaciones a la sostenibilidad y ampliación de los resultados del Proyecto</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una estrategia de comunicación</li> <li>• Evidencias de campañas educativas, planes de sensibilización y accionar en la prensa y redes sociales.</li> <li>• Documentación y difusión de experiencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas, aprendizajes y resultados del Proyecto.</li> <li>• Valoración de partes interesadas respecto a la calidad y eficacia de la comunicación de mensajes y resultados.</li> <li>• Calidad, pertinencia y oportunidad de los productos comunicacionales y los medios utilizados.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Cuestionario</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• Estrategia de comunicación</li> <li>• Reportes del plan de comunicación</li> <li>• Sitios webs y redes sociales.</li> <li>• Materiales de difusión</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca</li> <li>• Otras partes interesadas.</li> </ul>

**Criterio: Perspectivas Transversales**

**Pregunta 6. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las consideraciones de género, pueblos originarios y salvaguardas en el diseño y ejecución del proyecto?**

Subpreguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 6.1– Género</b> ¿Se ha garantizado la participación efectiva de mujeres y una distribución equitativa entre hombres y mujeres? ¿Se ha propiciado el empoderamiento femenino durante el diseño y la ejecución del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un diagnóstico y una estrategia género responsiva del Proyecto.</li> <li>• Existencia y valoración de medidas para lograr la igualdad de género en el diseño e implementación del Proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas para la participación efectiva de las mujeres en las actividades del proyecto.</li> <li>• Grado de participación igualitaria por género en las fases del Proyecto.</li> <li>• Valoración de los actores del Proyecto sobre la incorporación del enfoque de género.</li> <li>• Opinión de beneficiarios con relación a la incorporación de un enfoque género responsivo en el diseño e implementación del Proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Políticas de igualdad de género de la FAO y el FMAM.</li> <li>• Estrategia de género del proyecto (si la hubiese)</li> <li>• Registros de información desagregada por género y por edad</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca</li> <li>• Otras partes interesadas.</li> </ul>
<p><b>Subpregunta 6.2 – Pueblos originarios</b> ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de las estrategias y acciones de inclusión de pueblos originarios y/o comunidades locales durante el ciclo del Proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de abordaje de cuestiones culturales sociales durante la implementación del proyecto.</li> <li>• Alineación con política de la FAO y Convenio 169 de OIT.</li> <li>• Evidencia de contribución en el aseguramiento de los derechos de los pueblos originarios.</li> <li>• Nivel de satisfacción con los procedimientos desde los pueblos originarios.</li> <li>• Aplicación y modalidad de implementación del Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) en las diferentes etnias de las dos Macrozonas y oportunidad de implementación de los mismos.</li> <li>• Consideración de salvaguardas mandatadas por el FMAM.</li> <li>• Existencia de diagnósticos iniciales y estrategias de abordaje.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Política de FAO sobre el derecho de los pueblos originarios.</li> <li>• Procedimientos según Convenio 169 OIT.</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca</li> </ul>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores / Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p><b>Subpregunta 6.3 – Salvaguardas</b> ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del Proyecto?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de riesgos ambientales y sociales del proyecto.</li> <li>• Equivalencia de medidas adoptadas con la calificación de riesgo asignada.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de abordaje de cuestiones ambientales y sociales durante la implementación del proyecto.</li> <li>• Acciones adaptadas para salvaguardar el patrimonio ambiental y cultural</li> <li>• Nivel de participación en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios.</li> <li>• Existencia de capacidades y procedimientos para asegurar que la ejecución del Proyecto no cause efectos nocivos en los hábitats y comunidades donde interviene.</li> <li>• Grado de adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodoc</li> <li>• PIR/PPR</li> <li>• Política de salvaguarda del FMAM</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del Proyecto</li> <li>• Funcionarios/as FAO LSM, RLC y NIC</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades de Instituciones del Estado nicaragüense</li> <li>• Comités de Manejo Colaborativo</li> <li>• Beneficiarios/as de planes de finca</li> </ul>

## Apéndice 7. Instrumentos de recolección de información.

### Protocolo de entrevistas en profundidad al equipo del Proyecto, funcionarios de FAO, MARENA e instituciones socias.

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples.	
<b>Grupo objetivo del instrumento:</b> Equipo del Proyecto, funcionarios de FAO, MARENA e instituciones socias.	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del Proyecto.	
<b>Tiempo de Duración:</b> 45 – 60 minutos	<b>Entrevistadores:</b> Germán Luebert y Mauricio Rodríguez
<b>Observación 1</b> Con la finalidad de lograr un diálogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
<b>Observación 2</b> No se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
<b>Preguntas introductorias</b>	
¿Cuál es su nombre?	
¿Cuál es su cargo y su vinculación en el Proyecto?	
<b>Criterio: Relevancia estratégica</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomando en cuenta el contexto nacional y las prioridades estratégicas y políticas del Estado nicaragüense en materia de conservación de la biodiversidad, cambio climático, manejo sostenible de bosques y/o degradación de la tierra ¿Piensa que los objetivos y estrategias del Proyecto fueron pertinentes en su diseño?</li> <li>2. ¿El diseño del Proyecto y su ejecución fueron coherentes y contribuyeron a las áreas focales, las prioridades estratégicas y los Proyectos operativos del FMAM-5? ¿Cuáles específicamente de estas prioridades destacaría?</li> <li>3. ¿El diseño del Proyecto es coherente con el marco estratégico y el Marco de Programación País de FAO?</li> <li>4. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del Proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son?</li> <li>5. ¿Piensa que el Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios?</li> <li>6. ¿Identifica alguna alianza y/o sinergia generada con otras iniciativas que sea relevante para los objetivos del proyecto?</li> </ol>	
<b>Criterio: Eficacia</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del Proyecto?</li> <li>8. Desde su perspectiva ¿De qué manera el Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la efectividad en el manejo de áreas protegidas de uso múltiple? Si es posible, destaque en orden de prioridad.</li> <li>9. ¿Qué aspectos del trabajo en las áreas protegidas destacaría? ¿Identifica efectos diferenciados en cada una ellas? ¿Cuáles son los factores que explican estas diferencias?</li> <li>10. Desde su perspectiva ¿En qué medida el Proyecto ha contribuido a la promoción del uso sostenible de bosques húmedos y secos en las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua?</li> <li>11. Componente 1 Según su opinión ¿el Proyecto está contribuyendo al mejoramiento de la capacidad de planificación, monitoreo y gestión de las APUM? ¿Qué aspectos destacaría?</li> <li>12. Componente 1 Cómo valora la funcionalidad y las metodologías para: a. el diseño y puesta en marcha de los planes de manejo; b. El establecimiento de protocolos de monitoreo ambiental; c. El desarrollo de capacidades del Estado y sus funcionarios; d. el diseño del sistema de información; e. La comunicación hacia la sociedad. Si alguno de estos productos y/o procesos aún no han comenzado ¿Qué características debieran tener para maximizar sus efectos?</li> <li>13. Componente 2. Desde su perspectiva ¿El Proyecto está aportando al establecimiento de un manejo forestal y de la tierra sostenible y a la generación de beneficios ambientales globales? ¿Cómo lo hace?</li> <li>14. Componente 2. Cómo valora la funcionalidad, las metodologías utilizadas y la apropiación de a. los planes de finca; b. El desarrollo de mecanismos de compensación; c. El sistema de monitoreo y cumplimiento y d. el SIG.</li> </ol>	

<p>Si alguno de estos productos y/o procesos aún no han comenzado ¿Qué características debieran tener para maximizar sus efectos?</p> <p>15. Pensando en el mediano y largo plazo ¿Identifica riesgos que puedan poner afectar el impacto del Proyecto? ¿Qué barreras y facilitadores identifica?</p> <p>16. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del Proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro a de los indicadores y productos formulados?</p> <p>17. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?</p>
<p><b>Criterio: Eficiencia</b></p> <p>18. ¿Los recursos financieros dispuestos por el Proyecto, fueron los suficientes para alcanzar los resultados planificados con buena calidad?</p> <p>19. ¿Se generaron sinergias y complementariedades con otras iniciativas e instituciones (nacionales, regionales y locales)? ¿Cuáles fueron los efectos de las alianzas generadas?</p> <p>20. ¿MARENA articula las acciones del proyecto con otros proyectos e iniciativas institucionales?, podría enunciar y ejemplificar?</p> <p>21. ¿Hubo adecuaciones presupuestarias? ¿Cuáles? ¿Por qué?</p> <p>22. Según su opinión. ¿Los procedimientos y recursos humanos estuvieron disponibles y fueron los suficientes y apropiados para implementar la estrategia del Proyecto oportunamente y con calidad?</p> <p>23. ¿La estructura institucional/organizacional del Proyecto contribuyó a lograr una gestión eficiente y basada en resultados? ¿Existió claridad en las funciones y roles que cumplió cada integrante? ¿Cuáles fueron los principales desafíos en relación con la gestión y administración del Proyecto? ¿Cuáles fueron las causas y los resultados de los cambios realizados en el equipo del Proyecto?</p> <p>24. ¿Hubo demoras en la ejecución financiera y técnica? ¿Cuáles son las causas de estas demoras? ¿Hubo capacidad de resolver eventuales inconvenientes?</p> <p>25. ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de gestión técnica y financiera contribuyeron a la consecución de los resultados y objetivos del Proyecto? ¿Qué elementos destacaría? ¿Qué aspectos reforzaría?</p> <p>26. ¿Cuáles son los factores que influyeron en los costes de implementación que usted identifica?</p> <p>27. ¿La pandemia por Covid-19 condicionó la normal ejecución del Proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?</p>
<p><b>Criterio: Perspectivas transversales</b></p> <p><b>Género</b></p> <p>28. ¿En qué medida el Proyecto contribuyó a los objetivos de género de la FAO? (enunciar los objetivos)</p> <p>29. ¿En qué medida el Proyecto contribuyó a los objetivos de género del FMAM? (enunciar los objetivos)</p> <p>30. ¿Hubo una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión de género desde el diseño u otras acciones específicas para incluir la perspectiva de género? ¿De qué manera el Proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en indicadores y actividades, generación de condiciones, incentivo en toma decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>31. ¿De qué manera el Proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres)</p> <p>32. ¿Dentro de los criterios de selección de los comités de manejo colaborativo y de beneficiarios en planes de finca e incentivos, se aplica el criterio de género?</p> <p><b>Pueblos Originarios</b></p> <p>33. ¿Entre los territorios de intervención, hubo beneficiarios que pertenecieran a pueblos indígenas? ¿Se aplicó el Manual de Consentimiento Previo, Libre e Informado?</p> <p>34. ¿En qué medida los/as beneficiarios/as indígenas fueron debidamente informados, consultados e involucrados en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del Proyecto? (focos en acciones específicas, actores claves/lideres/implementadores)</p> <p>35. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de</p>

capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas? (por ejemplo, de gobierno, costumbres, lenguas, otras)

36. ¿El Proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles?

#### **Salvaguardas**

37. Según su opinión ¿El Proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?

38. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?

#### **Criterio: Sostenibilidad**

39. ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa una vez que la financiación cese? ¿Cuáles?

40. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se han gestionado los riesgos y medidas de mitigación identificadas?

41. ¿Existe la capacidad institucional del Estado (nacional, regional, municipal y local) para replicar las capacidades y prácticas desarrolladas mediante el Proyecto en otros contextos? ¿Cuál es la probabilidad de que el Proyecto sea replicado en otros contextos nacionales?

42. ¿Se han identificado recursos para replicar el Proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?

43. ¿Qué condiciones institucionales puede mencionar para mejorar la efectividad de los procesos impulsados por el proyecto?

#### **Criterio: Factores que han afectado el desempeño del Proyecto**

##### **Implementación del Proyecto**

44. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuno dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?

##### **Ejecución del Proyecto**

45. ¿El MARENA ha cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución de Proyecto? ¿Identifica dificultades u obstáculos (internos y externos) que estén incidiendo en la ejecución de Proyecto?

##### **Monitoreo y evaluación.**

46. ¿El Proyecto desarrolló e implementó un SME? ¿EL SME recogió la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿El SME contribuyó a una mejor gestión del Proyecto? ¿El SME facilitó la gestión técnica y operativa del Proyecto? ¿El presupuesto asignado para las tareas del SME fueron idóneos? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el SME?

##### **Cofinanciamiento.**

47. ¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica? ¿Los eventuales retrasos en la cofinanciación, ha perjudicado la ejecución técnica del Proyecto? ¿Se han apalancado o se proyectan de manera concreta recursos adicionales a los planificados?

##### **Participación de partes interesadas.**

48. ¿Cómo valoraría la participación de los socios durante el ciclo del Proyecto? ¿cuáles son los mecanismos de participación? ¿Todos los socios continúan trabajando en el Proyecto? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad, nivel de involucramiento y coordinación de las partes interesadas para que el Proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación).

49. ¿Se ha involucrado a otros actores, como la academia, centro de investigación, organizaciones no gubernamentales, el sector privado, gremios de productores en el diseño y/o la implementación del Proyecto?

##### **Comunicación, gestión del conocimiento y productos**

50. ¿Qué tan eficaz ha sido el Proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación y la gestión del conocimiento?

## Protocolo de entrevistas en profundidad a beneficiarios/as

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples.	
<b>Grupo objetivo del instrumento:</b> Actores sociales beneficiarios directos.	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del Proyecto.	
<b>Tiempo de Duración:</b> 45 – 60 minutos	<b>Entrevistadores:</b> Germán Luebert y Mauricio Rodríguez
<b>Observación 1</b> Con la finalidad de lograr un diálogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
<b>Observación 2</b> No se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
<b>Preguntas introductorias</b>	
¿Cuál es su nombre?	
¿A qué comunidad/caleta pertenece? ¿Cuál es su posición en la comunidad? ¿Cuál es su rol en el Proyecto?	
<b>Criterio: Relevancia estratégica</b>	
1. ¿Piensa que el Proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de su familia y la comunidad a la que pertenece?	
<b>Criterio: Eficacia</b>	
1. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del Proyecto?	
2. Desde su perspectiva ¿De qué manera el Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la efectividad en el manejo de áreas protegidas de uso múltiple?	
3. ¿Qué aspectos del trabajo en áreas protegidas destacaría? (para los últimos años)	
4. Desde su perspectiva ¿En qué medida el Proyecto ha promovido el uso sostenible de bosques húmedos y secos en las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua?	
5. Componente 2. Desde su perspectiva ¿El Proyecto está aportando al establecimiento de un manejo forestal y de la tierra sostenible y a la generación de beneficios ambientales globales?	
6. Componente 2. Cómo valora la funcionalidad, las metodologías utilizadas y la apropiación de los planes de finca desarrollados.	
7. Pensando en el mediano y largo plazo ¿Identifica riesgos que puedan poner afectar el impacto del Proyecto? ¿Qué barreras y facilitadores identifica?	
8. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del Proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro de los resultados formulados?	
<b>Criterio: Perspectivas transversales</b>	
<b>Género</b>	
9. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del Proyecto? ¿Han existido las condiciones (tiempo y espacio apropiados, cuidado de los menores, otros) para facilitar la participación de las mujeres en las acciones del Proyecto?	
10. ¿De qué manera el Proyecto ha apoyado a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente?	
11. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de mujeres en el Proyecto, tanto en posiciones de liderazgo como de beneficiarias?	
<b>Pueblos Originarios</b>	
12. ¿En qué medida las comunidades (indígena) han sido debidamente informadas, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del Proyecto? (acciones específicas)	
13. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas?	

14. ¿El equipo técnico del Proyecto cuenta con la capacidad y medios para trabajar apropiadamente con los pueblos originarios presentes en el territorio de intervención?
15. ¿Los materiales y metodologías de capacitación han sido comprensibles para usted? ¿Se han adecuados a las características sociales y culturales de su comunidad?
16. ¿El Proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles?
17. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de comunidades indígenas en el Proyecto?

**Salvaguardas**

18. Según su opinión ¿El Proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?
19. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuados las metodologías para hacer frente estas particularidades?

**Criterio: Sostenibilidad**

20. ¿Qué capacidades ha desarrollado su comunidad/organización para continuar de manera autogestionada con los logros alcanzados por el Proyecto?
21. ¿Qué actividades y efectos generados por el Proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?
22. ¿Usted/su comunidad/organización, han replicado autónomamente las prácticas y conocimientos adquiridos a consecuencia del Proyecto? ¿Le han facilitado metodologías y materiales para replicar lo aprendido?
23. ¿Qué logros y beneficios del Proyecto debieran ser considerados para su amplificación en otros espacios u otras escalas?
24. ¿Qué aspectos piensa usted que deben reforzarse para asegurar la sostenibilidad del Proyecto?

**Criterio: Factores que han afectado el desempeño del Proyecto**

**Comunicación, gestión del conocimiento y productos**

25. Desde su perspectiva ¿El Proyecto ha logrado sensibilizar, transferir conocimientos y desarrollar capacidades a nivel de la comunidad y familias? ¿Qué aspectos destacaría? (detallar los espacios de capacitación ofrecidos).
26. ¿Ha tenido acceso oportuno a la información de interés y generada por el Proyecto? ¿Qué elementos de las estrategias de comunicación implementadas destacaría y cuáles piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse?

## Protocolo de grupo focal con beneficiarios/as

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de la Resiliencia de Áreas Protegidas de Usos Múltiples para la Generación de Beneficios Ambientales Globales Múltiples.	
<b>Grupo objeto del instrumento:</b> Beneficiarios/as del Proyecto.	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del Proyecto.	
<b>Personas moderadoras:</b> Germán Luebert y Mauricio Rodríguez	
<b>Tiempo de Duración:</b> 45-75 minutos	<b>Número de participantes:</b> 4 a 6 personas.
<b>Observación</b> Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave participantes.	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y palabras de agradecimiento por la presencia y disposición de los/as participantes.</li> <li>• Presentación del moderador.</li> <li>• Resumen del objetivo de la evaluación del Proyecto.</li> <li>• Breve explicación de la metodología del grupo focal.</li> <li>• Enfatizar en el carácter confidencial del encuentro.</li> <li>• Promover la participación - no existen respuestas ni comentarios no acertados, al contrario, todas las ideas son interesantes, importantes y válidas.</li> <li>• Presentación los participantes (nombre y organización)</li> <li>• Solicitud de consentimiento para grabar y/o tomar notas.</li> </ul>	
<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo ha sido su participación en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del Proyecto?</li> <li>2. ¿Qué técnicas nuevas, capacidades y/o conocimiento ha desarrollado en el marco del Proyecto? ¿De qué manera han impactado su trabajo a nivel familiar o de la comunidad?</li> <li>3. ¿Qué beneficios ha traído para su familia y/o su comunidad las prácticas aprendidas en el marco del Proyecto?</li> <li>4. ¿Cuáles han sido los cambios observables - tangibles y no tangibles - que más valoran en base a su participación en el Proyecto?</li> <li>5. ¿Dentro de los sistemas productivos o agroambientales que Usted conoce en la zona, cuáles considera más apropiados para conservar esta área protegida y generar mayores beneficios ambientales?</li> <li>6. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del Proyecto?</li> <li>7. ¿En qué medida su comunidad ha sido debidamente informada, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del Proyecto?</li> <li>8. ¿Cómo valorarían el grado de satisfacción con el proceso y los resultados del Proyecto?</li> <li>9. ¿Qué se pudo haber hecho diferente para haber mejorado todavía más la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola al cambio climático?</li> </ol>	

## Apéndice 8. Tabla de cofinanciación

Institución	Tipo de cofinanciación	Cofinanciación comprometida (US\$)	Cofinanciación materializada RMT (US\$)	Cofinanciación prevista al cierre del Proyecto (US\$)
<b>Cofinanciación planificada al inicio del Proyecto</b>				
INAFOR	En especie	2,500,000	5,130.9	Sin antecedentes  Es necesario actualizar los compromisos de cofinanciación.
INTUR	En especie	11,200,000	-	
MEFCCA	Efectivo	655,000	-	
MEFCCA	En especie	655,000	1,133.7	
MARENA	Efectivo	2,287.59	-	
MARENA	En especie	2,287,359	326,422.34	
PNUD	Efectivo	285,000	-	
PNUD	En especie	50,000	-	
<b>Sub total</b>		<b>19,991,990</b>	<b>332,686.94</b>	
<b>Cofinanciación adicional la planificada al inicio del Proyecto</b>				
Ejército Nacional		-	3,015.87	Sin antecedentes  Es necesario actualizar los compromisos de cofinanciación
Cuerpo de bomberos		-	3,086.98	
Gobiernos locales		-	2,267.57	
MINED		-	4,579.59	
<b>Sub total</b>		-	<b>12,950.01</b>	
<b>TOTAL, GENERAL DEL PROYECTO</b>		<b>19,991,990</b>	<b>345,636.95</b>	

## Apéndice 9. Agenda de trabajo de campo

Lunes 20 de marzo	Martes 21 de marzo	Miércoles 22 de marzo	Jueves 23 de marzo	Viernes 24 de marzo
<p><b>7:30 – 8:30 am</b> Desayuno trabajo para briefing de la misión. (Compartido con Misión Forestal).</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> DISUP-MARENA, Representación de FAO, Equipo RMT.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p><b>8:30 am – 5:00 pm</b> Sesión de trabajo interna: a. Revisión documental. b. Planificación detallada de visitas de campo. c. Validación de instrumentos para entrevistas a protagonistas.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p>	<p><b>8:30 am – 05:00 pm</b> Entrevistas a personal clave del MARENA y el proyecto.</p> <p>a. 8:30 – 9:30 am Heyddy Calderón.</p> <p>b. 10:00 – 11:00 am Javier Gutiérrez.</p> <p>c. 11:30 – 12:30 pm Indiana Montoya.</p> <p>d. 2:00 – 3:00 pm María de los Ángeles Boedeker y Hugo Bolaños.</p> <p>e. 3:30 – 4:30 pm Héctor Gaitán.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p>	<p><b>8:30 am – 05:00 pm</b> Revisión de documentación clave del proyecto.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p>	<p><b>8:30 am – 10:30 m</b> Grupo focal con Comité Técnico del Proyecto.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> MARENA, Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Instituto Nacional Forestal (INAFOR), Ministerio Agropecuario (MAG), Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Ejército de Nicaragua, Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), Secretaría para el Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC).</p> <p><b>11:00 am – 5:00 pm</b> Sesión de trabajo interna para revisión documental.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p>	<p><b>8:30 am – 05:00 pm</b> Entrevista a personal clave de la cartera FMAM FAONI.</p> <p>a. 8:30 – 9:30 am Juan Carlos Blandón.</p> <p>b. 9:45 – 10:45 am Lisseth Castellón y Diana Rocha.</p> <p>c. 11:00 – 12:00 am Milton Castillo.</p> <p>d. 2:00 – 3:00 pm Iván León.</p> <p>e. 3:15 – 4:15 pm María Fernanda Sánchez.</p> <p><b>Lugar:</b> FAONI.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico FAO y Equipo RMT.</p>

Lunes 27 de marzo	Martes 28 de marzo	Miércoles 29 de marzo	Jueves 30 de marzo	Viernes 31 de marzo
<p><b>8:30 am – 05:00 pm</b> Sesión de trabajo con equipos técnicos del proyecto y MARENA.</p> <p>a. Validación de teoría del cambio del proyecto. b. Revisión de fichas de indicadores.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del MARENA, Proyecto FMAM 5 y FAO.</p>	<p><b>6:00 am – 05:00 pm</b> Visita de campo al área protegidas Reserva Natural Macizo de Peñas Blancas, ubicada en los departamentos de Matagalpa y Jinotega.</p> <p>Actividades a desarrollar:</p> <p>a. Visita a 1 subproyecto. b. Visita a protagonistas de 2 planes de finca. c. Reunión con Comité de Manejo Colaborativo de la RN Macizo de Peñas Blancas.</p> <p>Misión duerme en Jinotega.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del MARENA, Proyecto FMAM 5 y FAO.</p>	<p><b>8:00 am – 5:00 pm</b> Continúa visita de campo al área protegidas Reserva Natural Cerro Cumaica-Cerro Alegre, ubicadas en el departamento de Boaco.</p> <p>Actividades a desarrollar:</p> <p>a. Reunión con Comité de Manejo Colaborativo de la RN Cerro Cumaica-Cerro Alegre. b. Grupo focal con autoridades y gabinete de Producción, Consumo y Comercio locales. c. Visita a protagonistas de 1 plan de finca.</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del MARENA, Proyecto FMAM 5 y FAO.</p>	<p><b>8:00 am – 05:00 pm</b> Revisión de documentación clave del proyecto.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p>	<p><b>8:00 am – 12:00 pm</b> Revisión de documentación clave del proyecto.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA</p> <p><b>Participan:</b> Equipo técnico del Proyecto FMAM 5 y Equipo RMT.</p> <p><b>1:00 – 2:00 pm</b> Debriefing de la misión.</p> <p><b>Lugar:</b> MARENA</p> <p><b>Participan:</b> DISUP-MARENA, Representación de FAO, Equipo RMT.</p>

## Apéndice 10. Ajustes recomendados a la matriz de resultados.

Indicadores del objetivo			
Indicadores	Línea Base	Meta	Recomendaciones
IOV1-OBJ Mejoramiento de la efectividad del manejo de las 13 APUM existentes, cuantificada mediante la Ficha de Puntaje METT (BD-1).	Puntaje METT x AP	Aumento de 10% aprox. de puntaje METT x AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.</li> </ul>
IOV2-OBJ % de reducción en la pérdida promedio anual de suelos (t/ha/año) en las áreas priorizadas como resultado de la aplicación de los planes de manejo integrado de fincas en regiones secas (LD-3).	30 t/ha/año	Reducción del 20% 24 t/ha/año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el instrumento, actualizar la línea de base y a partir de los datos obtenidos redefinir la meta.</li> </ul>
IOV3-OBJ Reservas de carbono resultantes de las mejores prácticas de manejo (BMP) en LULUCF*/AFOLU, por tipo de bosque (CCM-5)	Bosque seco: 0 tCO2-e Bosque húmedo: 0 tCO2-e	Bosque seco: 8 3,421 tCO2-e Bosque húmedo: 247,916 tCO2-e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el instrumento de medición de reservas de carbono a nivel de finca y complementarlo con otras herramientas como el análisis geoespacial</li> </ul>
IOV4-OBJ Emisiones evitadas (tCO2- e) de la deforestación de paisajes húmedos, semi húmedos y nubosos durante un periodo de cinco años (MSB/REDD-1)	0 tCO2-e	137,127 tCO2-e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revalidar la meta una vez que el mecanismo de incentivos este diseñado.</li> </ul>
Indicadores de resultado			
Indicadores del Resultado 1.1	Línea Base	Meta	Recomendaciones
IOV 1 -R 1.1. Cambios en la capacidad del personal del MARENA, medida según los indicadores de Desarrollo de Capacidades (Ficha de Puntaje del PNUD) 30 funcionarios capacitados, entre ellos mujeres)	Puntaje ficha	Aumento de 12% aprox. de puntaje de ficha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.</li> </ul>
IOV 3 -R 1.1. Presupuesto total (US\$) por año disponible para el manejo de las 13 APUM, por fuente financiera al cabo de 5 años.	Gobierno nacional: \$100,861.95 Gobierno local: \$280,282 Ingresos por boleto: \$0 Fuentes privadas: \$7,000	Gobierno nacional: \$121,034 Gobierno local: \$336,338 Ingresos por boleto: \$300,000 Fuentes privadas: \$120,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar el aumento del presupuesto disponible solo desde los gobiernos nacionales y locales ya que incremento planificado proveniente de las otras fuentes no sería alcanzable.</li> </ul>
IOV 4 -R 1.1. Cambios en el área forestada de las APUM (por tipo de ecosistema) al final del Proyecto.	Bosque seco: 104,233 ha Bosque húmedo (...): 21,436 ha	Bosque seco: 129,233 ha Bosque húmedo (...): 51,436 ha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y calcular las áreas susceptibles de restauración (<b>incluir las posibilidades que brinda la zonificación de los planes de manejo para el establecimiento de áreas de regeneración natural, por ejemplo</b>) y a partir de los datos revisar la meta del indicador.</li> </ul>
IOV 5 -R 1.1. Cambios en el número de hectáreas con tala ilegal de madera preciosa observada en dos (2) APUM	Por determinar	Disminución de 2,5% anual / 10% en total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la línea de base y a partir de los datos revisar la factibilidad de la meta.</li> </ul>
IOV 6 -R 1.1. Cambios en la comercialización de especies vulnerables o amenazadas, cuantificada por la cantidad de zocriaderos instalados por familias que se dedican o viven de la comercialización de X especies.	Cantidad de subproyectos de zoo-criaderos: 0	Cantidad de subproyectos de zoo-criaderos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desestimar el indicador porque los zocriaderos están prohibidos por ley y no habría capacidad del Proyecto para fiscalizar a la comercialización de especies.</li> </ul>

Indicadores de resultado			
Indicadores del Resultado 2.1	Línea Base	Meta	Recomendaciones
IOV1 – R.2.1 Área (ha) de corredores biológicos consolidados para mejorar la conectividad entre las APUM existentes y los hábitats de bosques tropicales amenazados en paisajes productivos (incluyendo en estudio de línea base análisis de fragmentación de ecosistemas).	Bosque seco: 0 ha Bosque húmedo (...): 0 ha	Bosque seco: 25,000 ha Bosque húmedo (...): 30,000 ha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y/o revisar la cartografía disponible, identificar la ubicación de las fincas beneficiarias actuales y priorizar para las futuras fincas a ser seleccionadas, las que se encuentren localizadas en lugares que maximicen las posibilidades de conectividad. Una vez realizado el ejercicio, revalorar la factibilidad de alcanzar la meta.</li> </ul>
IOV2 – R.2.1 Presencia de especies indicadoras en los corredores biológicos (aves y plantas)	<p><b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Mono aullador, Garrobo y Lora nuca amarilla. <b>Flora:</b> Guácimo, Ceiba, Mangle blanco y Genízaro</p> <p><b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal, Tucancito Verde y Tapir <b>Flora:</b> Aguacatillo, Caoba y Roble</p>	<p><b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Mono aullador, Garrobo y Lora nuca amarilla. <b>Flora:</b> Guácimo, Ceiba, Mangle blanco y Genízaro</p> <p><b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal, Tucancito Verde y Tapir <b>Flora:</b> Aguacatillo, Caoba y Roble</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificar las especies de la línea de base y las metas asociadas ya que muchas de las identificadas no tienen presencia en el territorio de intervención. La modificación sugerida es la siguiente: <b>Bosque seco</b> <b>Fauna:</b> Mono aullador <b>Flora:</b> Mangle y Ceiba <b>Bosque húmedo</b> <b>Fauna:</b> Quetzal <b>Flora:</b> Caoba y Cedro</li> <li>Acelerar la adquisición e instalación de cámaras trampa y el diseño del instrumento de medición de presencia de flora.</li> </ul>
IOV4 – R.2.1 Caudal (m3/seg) de 10 cuencas hidrográficas priorizadas	m3xseg para cada río	Igual a línea de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completar línea de base de los 6 ríos pendientes.</li> </ul>
IOV5 – R.2.1 Cantidad de hectáreas protegidas a través de prácticas REDD+ por un periodo de 5 años.	0	30,000 ha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalidar la meta una vez que el mecanismo de incentivos este diseñado.</li> </ul>
IOV7 – R.2.1 Número de iniciativas de producción sostenible (diferenciadas por género) que contribuyen a la reducción de la deforestación en el proyecto piloto ENDE-REDD+ del FMAM.	0	X (meta a fijarse durante el primer año de implementación del proyecto)	
IOV8 – R.2.1 Cambios en la capacidad del personal municipal y comunidades, medida mediante los indicadores de desarrollo de capacidades (Ficha de Puntaje de Desarrollo de Capacidades del PNUD: 270 funcionarios municipales y comunidades locales capacitados, incluyendo mujeres	Puntaje de ficha de desarrollo de Capacidades	Aumento en el puntaje de ficha de desarrollo de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al equipo del Proyecto sobre la aplicación ficha METT y socializar un manual de interpretación de los datos que entrega.</li> </ul>