

Comité de Gestión Sitio
Alto Chagres:
Una Experiencia de
Trabajo Compartido



Comité de Gestión Sitio
Alto Chagres:
Una Experiencia de
Trabajo Compartido



© The Nature Conservancy
Enero 2007

FINANCIAMIENTO

Esta publicación ha sido posible gracias al respaldo de la oficina de Desarrollo Regional Sostenible División de América Latina y el Caribe de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y de The Nature Conservancy, conforme a las condiciones de la Donación N° EDG-A-00-01-00023-00. Las opiniones aquí expresadas pertenecen al autor (autores) y no reflejan necesariamente las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y The Nature Conservancy.

Producción: Glenda E. Bonamico

Edición: Julio Rodríguez, TNC

Fotografía Portada: L. Sucre, ANCON, 2005

Fotografías Interiores: ANCON, CEASPA, SOMASPA, SONDEAR, TNC

Diseño y diagramación: Sandy P. Mosquera y Rincón & Asociados

332.72

B64 Bonamico, Glenda E.

Comité de Gestión: Sitio Alto Chagres - Una Experiencia de Trabajo

Compartido / Glenda Bonamico E. - Panamá: The Nature Conservancy, 2007.

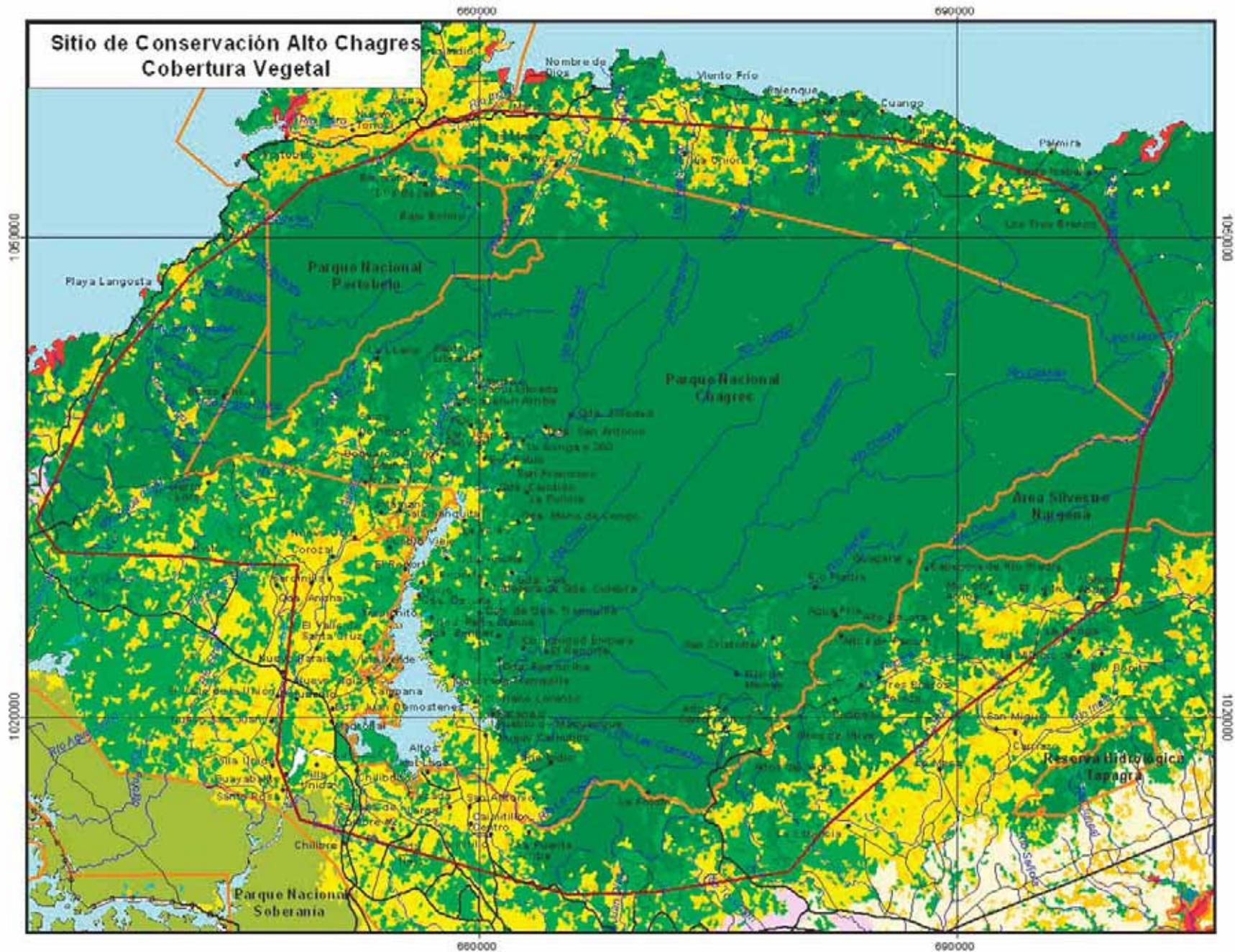
x; 42p. ; 29 cm.

ISBN 978-9962-8912-2-2

1. RECURSOS NATURALES 2. CONSERVACIÓN AMBIENTAL
3. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS I. Título.



Vista panorámica del lago Alhajuela (J. Rodríguez, 2005)



Localización Regional



Escala 1:250,000



Legenda

- Poblados
- ~ Ríos
- Red vial
 - Ferrocarril
 - Principales
 - Secundarias
- ▭ Alto chagres
- ▭ Áreas protegidas
- Agua
- Albinas
- Bosque de Orey Homogéneo
- Bosque Intervenido
- Bosque Maduro
- Bosque Secundario Maduro
- Cativo Mixto
- Manglar
- Otros Usos
- Rastrojos (Bosque Pionero)
- Uso Agropecuario
- Uso Agropecuario de Subsistencia
- Vegetación Baja Inundable

autoridad nacional del ambiente



Fuente: Mapa topográfico, Escala 1:250,000, 2000, del Instituto Geográfico Nacional. Guayma, Mapa Central de las provincias de Parícuti y Caba, Cartografía General de la República, 2000, Compilación Completa de Parques Nacionales, A.M.A.N. 2000, Actualizado a noviembre de 2005.



Apoyo a la producción ganadera sostenible en Santo Domingo (J. Rodríguez, 2006)



Presentación

La historia de la iniciativa del Comité de Gestión del Proyecto Parques en Peligro (PeP) Sitio Alto Chagres es única y singular para la ejecución de proyectos con socios para The Nature Conservancy (TNC). A mediados del 2002, el Programa TNC Panamá reúne a un pequeño grupo de personas para proponer una acción de cooperación concertada entre actores claves que sintieran preocupación por el presente y el futuro del sitio Alto Chagres. Dicha acción debía apoyarse en una estructura ágil y flexible, en una asociación innovadora entre ONG, gobierno y donantes.

Así, se invita a participar a tres organizaciones no gubernamentales con reconocida y amplia experiencia de trabajo en el Parque Nacional Chagres y la cuenca hidrográfica del canal de Panamá: la Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ANCON), el Centro de Estudios y Acción Social Panameño (CEASPA) y la Sociedad Nacional para el Desarrollo de Empresas y Áreas Rurales (SONDEAR). En representación del gobierno nacional se invita a la Autoridad Nacional

del Ambiente (ANAM), y en representación de los donantes participan TNC y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La fuerza del Comité de Gestión radica en la credibilidad y profesionalismo de que gozan sus integrantes y su sólida plataforma de experiencias de trabajo en el área, por una parte, y, por otra, en su capacidad de aunar esfuerzos que hacen tanto los encargados de tomar decisiones como el personal que realiza trabajo de campo.

El objetivo de este documento es ofrecer una visión crítica de la historia del Comité de Gestión identificando logros y debilidades

y evaluando los resultados habidos, para así ayudar a mejorar acciones que se puedan llevar a cabo en el futuro. No se trata de una retrospectiva, sino de una visión de futuro que aspira a una gestión integral del Parque Nacional Chagres, del sitio Alto Chagres y en última, pero no menos importante, instancia, de la cuenca hidrográfica del canal de Panamá con una sustentación sólida basada en la experiencia de las organizaciones y la permanente cooperación de sus gestores.

George Hanily
Director de Programa
The Nature Conservancy—Panamá

Intercambio de experiencias entre beneficiarios de CEASPA y SONDEAR en producción sostenible en el sector norte del Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2006)





Vista panorámica de Santa Rita (J. Rodríguez, 2006)

Contenido

Contexto	1
Contexto Internacional: El Proyecto Parques en Peligro (PeP)	1
Contexto Regional: La Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá	3
Contexto Local: El Sitio Alto Chagres	7
Comité de Gestión	10
Valoración de la Iniciativa	12
Objetivo N° 1	
Conocer todas las acciones del Proyecto Parques en Peligro	13
Objetivo N° 2	
Facilitar la comunicación entre todos los ejecutores del proyecto, incluyendo a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales	19
Objetivo N° 3	
Guiar decisiones estratégicas en cuanto a las inversiones y los objetivos del proyecto	23
Objetivo N° 4	
Establecer compromisos de las partes para un seguimiento a largo plazo de la conservación en Chagres	25
Lecciones Aprendidas	29
Perspectivas	36
Bibliografía	39
Entrevistas Personales	41



Vista del lago Alhajuela desde la represa Maddem (J. Rodríguez, 2005)

Contexto

Contexto Internacional: El Proyecto Parques en Peligro (PeP)

USAID y TNC, junto con organizaciones socias, lanzan el Proyecto PeP en 1990 como un esfuerzo para salvaguardar ecosistemas en peligro en América Latina y el Caribe, asegurando una administración crítica mínima de dichas áreas. Aunque para entonces la mayoría de los países en el área habían creado áreas protegidas, muchas de ellas lo eran sólo de nombre y carecían de límites claros, personal o protección.

Parques en Peligro comenzó con una idea sencilla: proporcionar financiamiento y asistencia técnica a organizaciones no gubernamentales locales que pudieran convertir los denominados "parques en papel" en áreas protegidas funcionales. Se trata de un esfuerzo emergente para proteger áreas naturales importantes y en peligro mediante el fortalecimiento de capacidades de organizaciones conservacionistas independientes y auto-sostenidas.

No hay duda que el proyecto ha tenido éxito porque ha contribuido a que las organizaciones no gubernamentales locales involucradas sean más independientes y efectivas. En el caso de las áreas protegidas,

las ha hecho más fuertes, porque ahora tienen personal, infraestructura, herramientas de planificación y apoyo local y nacional para la conservación.

El éxito de Parques en Peligro es su implementación a través de organizaciones locales y su capacidad para adaptarse a las condiciones locales.



Vista del río Chagres (J. Rodríguez, 2006)



Vista del lago Alhujuela desde El Mirador, Campo Chagres (J. Rodríguez, 2005)

Contexto Regional: La Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá

La cuenca hidrográfica del canal de Panamá, con una extensión de 339,649 hectáreas, es la más importante del país, ya que el uso múltiple de sus aguas ha favorecido la ocurrencia de procesos de gran relevancia en el desarrollo nacional, como es el funcionamiento del canal de Panamá, uno de los principales recursos del país y un importante instrumento de comercio mundial.

La necesidad y el propósito de un manejo integrado de esta cuenca radican en la extraordinaria importancia de sus recursos de agua para la navegación internacional, para el abastecimiento de agua potable de los principales centros poblados del país (las ciudades de Panamá y Colón), para la generación de energía eléctrica y para el desarrollo de gran cantidad de actividades productivas (recreativas, industriales, agro-silvo-pastoriles y pesqueras) que se han dado prácticamente sin un ordenamiento.

De allí la necesidad ineludible y el deseo de conservar su potencial natural, económico y social al más largo plazo posible, al tiempo que se atienden de manera sostenible las necesidades de

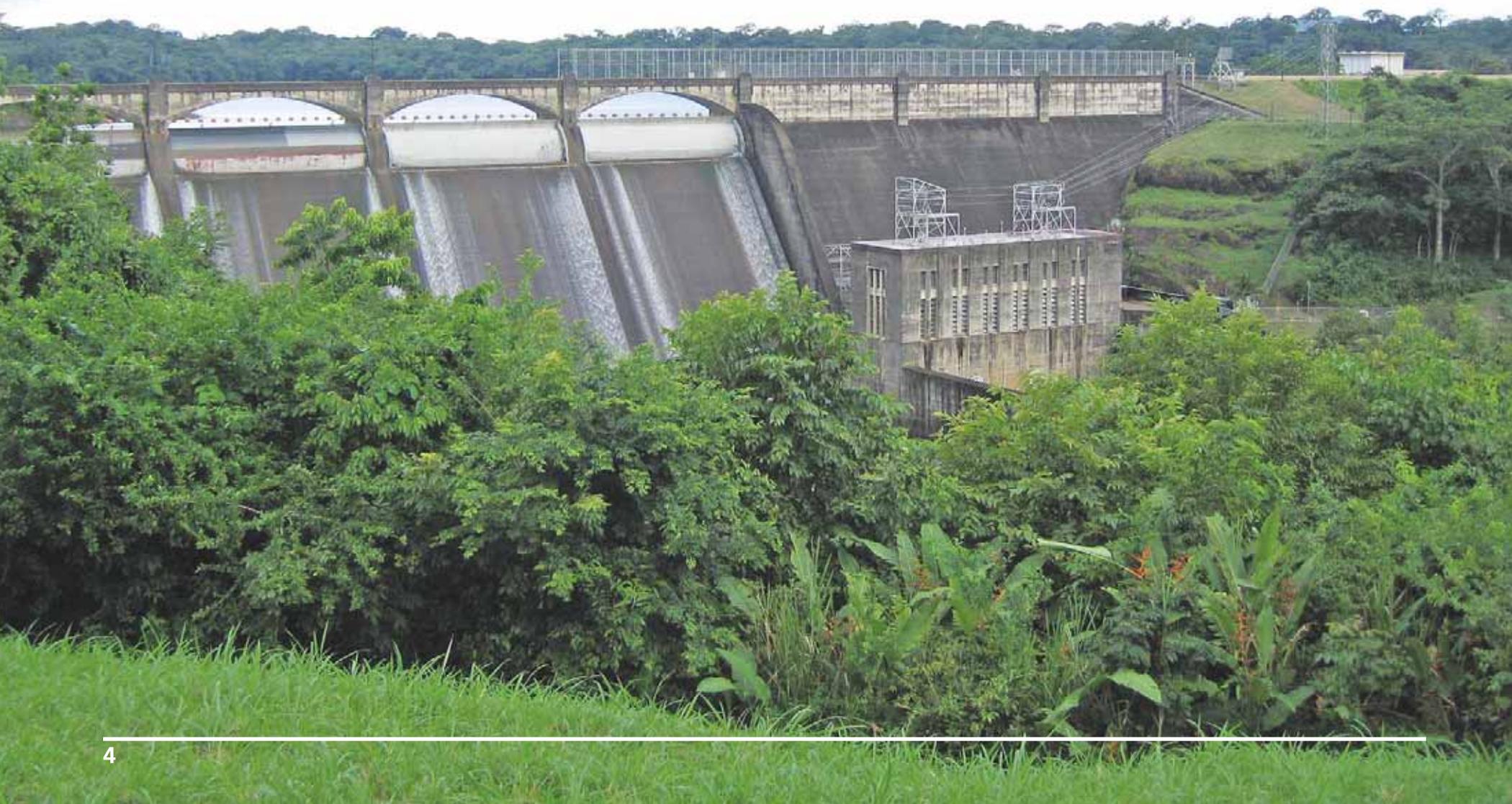
bienestar socio-económico de la población allí asentada.

El crecimiento económico y demográfico afecta directamente a los recursos naturales del área, creando problemas de sedimentación en los lagos y contaminación de las aguas. La urbanización que se registra en la cuenca del canal, como

resultado de la expansión de las ciudades de Panamá y Colón, ocasiona serios problemas de contaminación. Las familias producen desechos sólidos y aguas servidas que van a dar a las quebradas y ríos que fluyen hacia los lagos. La población rural, con sus métodos de producción, también provoca serios problemas de deforestación



Río Cascajal, Nuevo Tonosí, Colón
(J. Rodríguez, 2005)



que inciden directamente sobre la erosión de los suelos y la sedimentación de los lagos.

A una mayor acumulación de sedimento en el fondo de los lagos Gatún y Alhajuela se atribuye una disminución de la capacidad de almacenamiento de agua disponible para el funcionamiento del canal; además, la contaminación de las aguas amenaza la salud de toda la población metropolitana.

Adicionalmente, la cuenca del canal no sólo es importante en términos de valor económico sino por el hecho de que de su existencia depende la conservación de una vasta diversidad biológica, ya que ella alberga un sinnúmero de ecosistemas tropicales que han resistido el avance de la deforestación y el impacto humano. Su presencia se debe a la convergencia de factores climáticos, geológicos y geográficos que permiten una mezcla rica y variada de hábitat.

Es importante señalar el valor de sus sitios arqueológicos (evidencias de actividad precolombina), conocidos debido a las innumerables excavaciones en el área durante la construcción del canal. También existen sitios históricos (viejos pueblos coloniales, poblados de negros cimarrones, el Camino Real, el Camino de Cruces, las minas de Santa Rita).

Otro aspecto que debe tomarse en

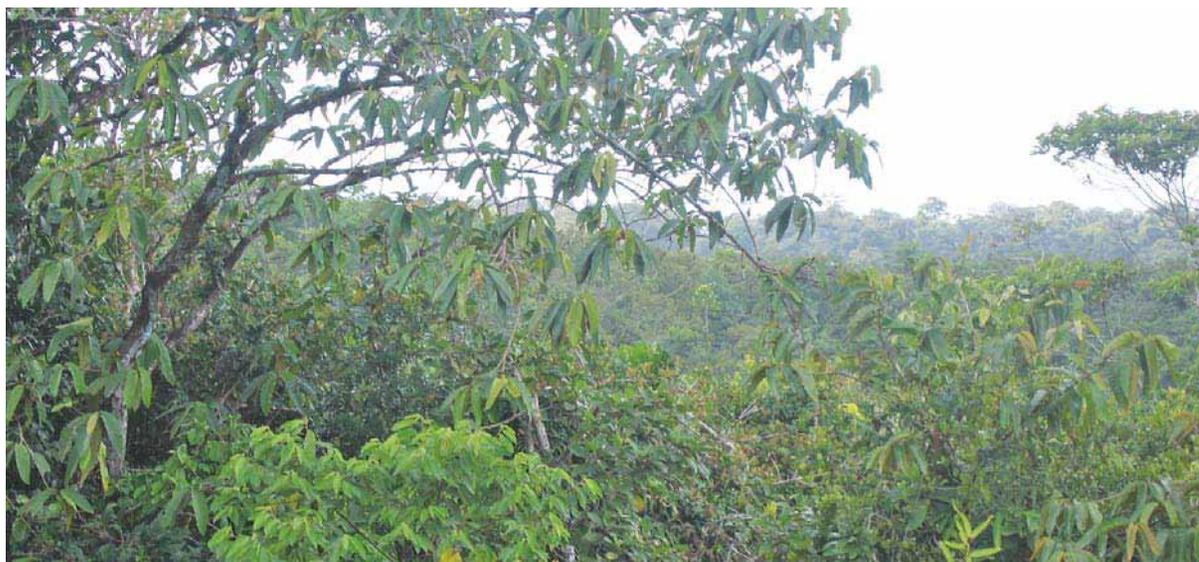
cuenta tiene relación con los planes para la ampliación del canal de Panamá mediante un tercer juego de esclusas; dicho proyecto ya genera grandes expectativas entre la población y sin duda alentará una fuerte migración hacia la región interoceánica de personas en busca de tierras para asentarse y de oportunidades de trabajo para mejorar su calidad de vida; si no se maneja de manera adecuada, esa nueva ola migratoria tendrá consecuencias serias y, quizá, hasta irreversibles, sobre los recursos naturales de la región, en general, y del sitio Alto Chagres, en particular.

Por lo tanto, es evidente la urgencia de proceder a administrar apropiadamente los recursos naturales de la cuenca frente al impacto ambiental negativo presente y

el que se pueda generar en el futuro.

El manejo de una cuenca donde se integre la habilitación de sistemas hídricos y la administración del agua con el aprovechamiento y la conservación de recursos y el bienestar del individuo es de tal complejidad que requiere de la articulación de un sistema institucional que evite que las organizaciones públicas y privadas que actúan en la cuenca saquen ventajas unas sobre otras y terminen, por razones políticas o económicas, imponiendo su particular concepción.

Gracias a estos elementos unificadores, ha ido emergiendo gradualmente un sentido de cooperación nacional e internacional para la gestión y salvaguarda de la cuenca, y en ese sentido el Proyecto PeP ha jugado un importante papel.



Filo de Santa Rita (J. Rodríguez, 2006)



Vista del lago Alhujuela desde el Sendero Las Grietas (J. Rodríguez, 2005)

Contexto Local: El Sitio Alto Chagres

El Parque Nacional Chagres y su zona de amortiguamiento forman parte del denominado "Sitio Alto Chagres", junto con el Filo de Santa Rita, la porción sur del Parque Nacional Portobelo y la sección suroeste del área silvestre del corregimiento de Narganá (Comarca Kuna Yala).

El Parque Nacional Chagres abarca parte de dos provincias (Panamá y Colón); ocupa territorio de tres distritos (Panamá, Colón, Santa Isabel) y trece corregimientos; incluye unas cincuenta y ocho comunidades y lugares poblados en una extensión de más de 129,000 hectáreas (unos 1257 Km²). La zona de amortiguamiento, con alcance de cinco Km fuera de los límites del parque, incluye unas cuarenta y cinco comunidades que generan fuertes presiones sobre el área protegida.

El área de la cuenca alta del Chagres ha sido reconocida como una de las zonas más importantes de conservación en el Portafolio de Sitios Importantes para la Región Centroamericana desarrollado por TNC.

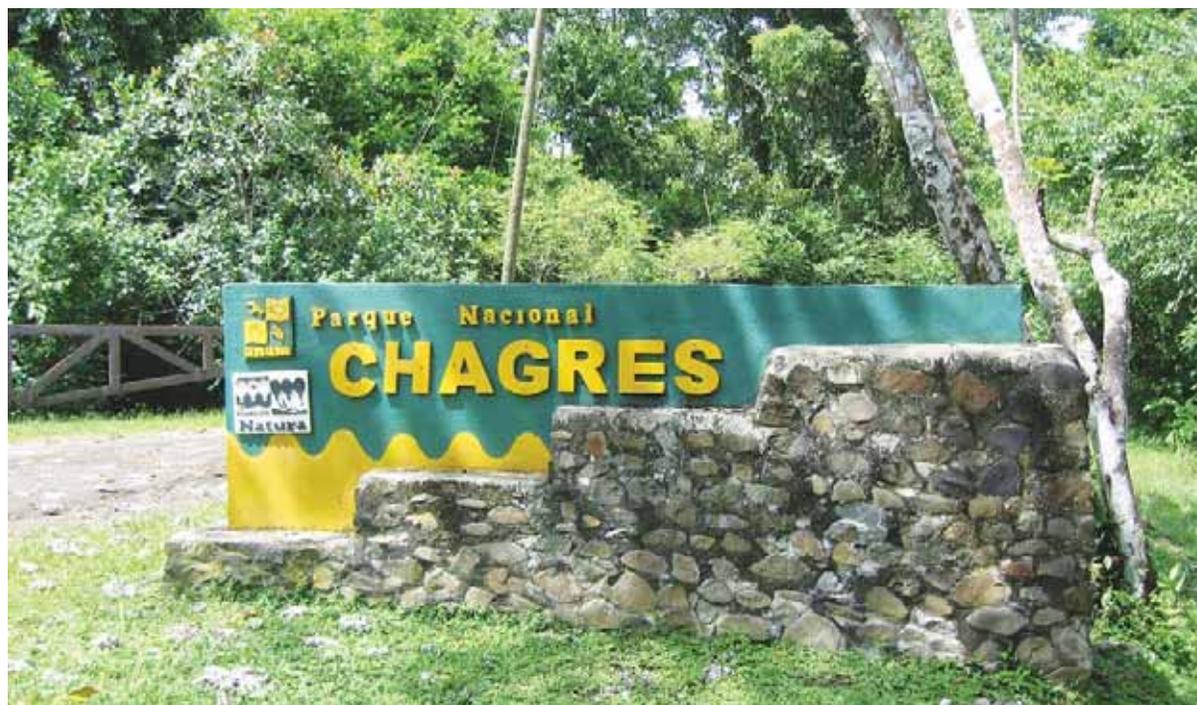
En el año 2001, con miras a implementar acciones en la zona, el Programa TNC Panamá y la misión local de USAID

deciden establecer un mecanismo de apoyo para el área dentro del esquema de Parques en Peligro (PeP), con el propósito de consolidar el manejo del área protegida.

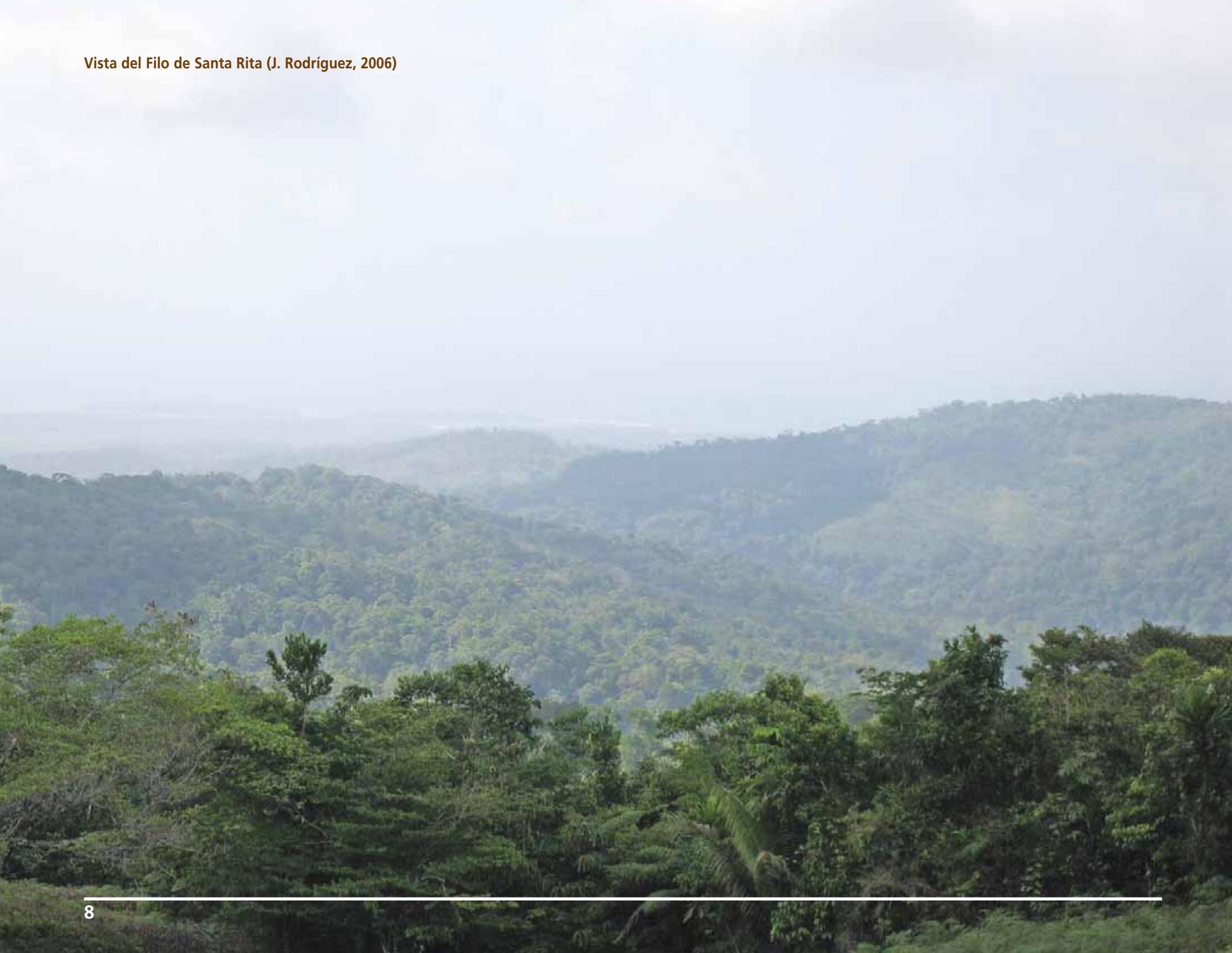
El Proyecto PeP busca mejorar la conservación de la biodiversidad en el sistema de Alto Chagres, a través de procesos participativos de planificación basados en ciencia, el establecimiento de alternativas financieras sostenibles a largo plazo, la disminución de las

principales amenazas y la puesta en marcha de un mecanismo participativo para mejorar la gestión del parque.

A partir del año 2002, dentro de este marco general, una serie de factores apunta hacia la conveniencia de lograr una colaboración más amplia y sistemática en relación con el manejo del sitio Alto Chagres y esta preocupación deriva en la conformación de un Comité de Gestión del Sitio Chagres que apoye en la toma de



Entrada a Campo Chagres (J. Rodríguez, 2005)



decisiones estratégicas del proyecto y contribuya a garantizar éxito en el trabajo realizado en el sitio.

Es así que **a partir del 2003** el Comité de Gestión coordina esfuerzos entre los grupos de interés, los donantes y el gobierno para guiar en la toma de decisiones que lleven a la consolidación del sitio. En ese mismo año, TNC y el gobierno panameño logran un acuerdo con el Gobierno de los Estados Unidos para que se realice un canje de deuda por naturaleza, que lleva el establecimiento del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Chagres (comúnmente conocido como Fondo Chagres), de US\$10 millones.

En enero del 2004, mediante un esfuerzo conjunto del Proyecto PeP, (TNC, USAID y ANAM) se presenta formalmente el Plan de Conservación del Alto Chagres, producto de un extenso proceso de consulta a moradores y demás actores del sitio llevado a cabo por las tres organizaciones no gubernamentales socias, ANCON, CEASPA y SONDEAR. Dicho plan identifica la existencia de catorce amenazas principales activas en torno al sitio Chagres como resultado de actividades propias de un desarrollo urbano e industrial desordenado, de prácticas de producción agrícola no adecuadas e incompatibles con el tipo de suelos y del uso inadecuado de los recursos naturales agua, suelo, flora y fauna. De allí que su objetivo primordial sea



Sendero Las Grietas, Campo Chagres (J. Rodríguez, 2005)

“desarrollar una estrategia de conservación para el área de Alto Chagres que oriente las inversiones de TNC y sus socios locales en la toma de decisiones de conservación más efectivas para lograr resultados tangibles y duraderos”.

El Parque Nacional Chagres es la mayor de las seis áreas silvestres protegidas que existen en la cuenca hidrográfica del canal de Panamá; allí se localiza el río de su mismo nombre que tributa agua para el funcionamiento del canal de Panamá. Se estima que, en su conjunto, las sub-

cuenas de los ríos Chagres, Pequení, Boquerón, entre otros, aportan más del 40% del agua necesaria para la operación del canal y cerca del 85% del agua potable que consumen las ciudades de Panamá y Colón que, a su vez, concentran un 57.6% de la población del país.

Hay una sentencia que dice “sin el río Chagres no hubiera sido posible la construcción del canal y sin el Parque Nacional Chagres no habría existido el río”. Como es usual, la sabiduría popular se impone.

Comité de Gestión

El Comité de Gestión del Proyecto Parques en Peligro Sitio Alto Chagres se concibe en el 2002 como una iniciativa de corto plazo, adoptada conjuntamente por los socios (ANCON, CEASPA, SONDEAR), el gobierno nacional (ANAM) y los donantes (TNC, USAID) para *servir como instancia de decisión para el proyecto*, respetando distintas costumbres y formas de funcionar de dichas organizaciones con el deseo común de trabajar por medio de una estructura sencilla, reducir al mínimo los procedimientos burocráticos y fomentar el contacto humano entre actores claves.

Su funcionamiento se caracteriza por oportunidades y problemas, éxitos y fracasos, un rápido progreso en determinados frentes y la práctica inactividad en otros. Examinar lo ocurrido puede ser de gran utilidad para compartir la experiencia adquirida y ayudar a otros, a partir de un análisis objetivo de esta iniciativa.

Establecer una metodología y estrategias comunes fue una labor de envergadura. Por ello no es de extrañar que la coordinación del comité haya supuesto tiempo y esfuerzo y que haya tenido que superar escollos administrativos e institucionales. La comunicación tanto oficial como de carácter más informal ha logrado hasta ahora garantizar la buena coordinación, aunque necesite los

esfuerzos mutuos y continuos de todos los miembros involucrados en el proyecto.

El Comité de Gestión comienza su labor como equipo de trabajo a principios del 2003, con base en unos lineamientos mínimos decididos de común acuerdo entre donantes, socios y gobierno nacional, con el propósito de lograr los siguientes **objetivos**:

- Conocer todas las acciones del proyecto PeP
- Facilitar la comunicación entre todos los ejecutores del proyecto, incluyendo al gobierno y a las organizaciones no gubernamentales
- Guiar decisiones estratégicas en cuanto a las inversiones y objetivos del proyecto
- Establecer compromisos de las partes para un seguimiento a largo plazo de la conservación en Chagres

Las **reuniones periódicas (trimestrales)** del Comité de Gestión se constituyen en el principal espacio de discusión e intercambio sobre los avances del proyecto; TNC las convoca, proponiendo agenda, hora y día y distribuyendo el material

necesario para la discusión de temas en la agenda; dependiendo de los temas a discutir, se invita a otras instituciones u organizaciones relevantes para la discusión; se establece la responsabilidad rotativa de preparar una ayuda memoria de cada reunión para circularla posteriormente entre los miembros.

El medio principal de **comunicación** es el correo electrónico, que se utiliza para consultas e intercambio de información informal entre sesiones del Comité de Gestión. En cada reunión se identifican los temas que requieren **toma de decisiones por consenso**, entre los que se incluyen:

- Estrategias principales para lograr los objetivos del plan de conservación del sitio
- Actividades, responsables y presupuesto para cada estrategia priorizada (i.e., plan de trabajo anual)
- Revisión de términos de referencia de contratos claves
- Acciones de apalancamiento de este proyecto (i.e., Fondo Incentivo de USAID, ACP, Fondo Chagres/TFCA, Agencia Japonesa de Cooperación Internacional)



En caso que no exista consenso, se decide por mayoría simple; el gobierno tiene doble voto cuando no hay consenso, cosa que no ha ocurrido hasta ahora.

El Comité de Gestión revisa las orientaciones estratégicas de los productos clave del proyecto; todo **material para revisar o discutir** se circula a los miembros

con diez días de anterioridad, tratando que los documentos sean lo más sucinto y ejecutivo posibles.

Finalmente, el Comité de Gestión actúa con base en **principios éticos** de transparencia, responsabilidad, integridad, compromiso, respeto y trabajo en equipo.

Reunión del Comité de Gestión. De izquierda a derecha: Rita Spadafora, USAID; Ángel Cárdenas, ANCON; Raúl Gutiérrez, ANAM; Julio Rodríguez, TNC; Glenda Bonamico, SONDEAR; Alibel Pizarro, CEASPA (M. Alvarado, 2006)

Valoración de la Iniciativa

En un contexto donde los esfuerzos de coordinación y asignación prioritaria de recursos financieros es sumamente importante, el Comité de Gestión ha logrado demostrar las ventajas de crear sinergias y ha tenido una activa participación en acciones relacionadas con el sitio Alto Chagres, como se detalla a continuación.



Gustavia sp. en frutos, especie no identificada, posiblemente no descrita y no registrada para la flora panameña; Nuevo Caimitillo (Q. Fuenmayor, 2006)

Objetivo N° 1

Conocer todas las acciones del Proyecto Parques en Peligro

ACCIONES PRIORITARIAS	PARTICIPACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Actualización del plan de manejo del Parque Nacional Chagres	Observaciones y recomendaciones a la propuesta de actualización del plan de manejo presentada por los consultores	El Plan de Manejo para el Parque Nacional Chagres y su Zona de Amortiguamiento se aprueba mediante Resolución No. AG-0240-2005 de 26 de abril de 2005 y aparece en la Gaceta Oficial 25,293 del 6 de mayo del 2005.
Búsqueda de mecanismo de financiamiento a largo plazo	Observaciones y recomendaciones sobre los avances del proyecto de canje de deuda Actualización sobre el Fondo Chagres	El Acuerdo de Conservación de Bosques para el Parque Nacional Chagres se firma el 10 de julio del 2003; a partir de él, el Gobierno de Panamá, el Gobierno de los Estados Unidos, TNC y Fundación NATURA establecen un fondo que contempla asignar 50% de los recursos en inversiones directas en conservación en el Parque Nacional Chagres y su zona de amortiguamiento y 50% a un fideicomiso.
Producción sostenible en áreas críticas	Participación de CEASPA y SONDEAR en la ejecución de proyectos que reduzcan el impacto de prácticas agropecuarias insostenibles y promuevan fuentes alternativas de ingresos entre ganaderos y agricultores	CEASPA - proyecto de transformación de prácticas ganaderas tradicionales en sistemas silvopastoriles que puedan aumentar la cobertura boscosa en pastizales SONDEAR - proyecto de incorporación de principios y técnicas de producción limpia en ganadería, agricultura y cría de animales menores para minimizar su impacto sobre los recursos agua y bosque
Organización comunitaria (comités de gestión local)	Dentro del esquema de trabajo definido en el Plan de Conservación de Área, el Comité de Gestión encomienda a SONDEAR la tarea de mejorar procesos y actividades de conservación de la diversidad biológica en el Parque Nacional Chagres incorporando acciones de un proceso de planificación participativa	SONDEAR lleva a cabo el proyecto "Establecimiento de una Estructura de Organización Comunitaria y Fortalecimiento de por lo menos Tres (3) Grupos Comunitarios para el Manejo Participativo del Parque Nacional Chagres"; se conforman cuatro grupos regionales y una organización de segundo nivel, la "Asociación Comunitaria para el Manejo Participativo del Parque Nacional Chagres", con personería jurídica.



Río Las Cascadas en Cerro Azul (J. Rodríguez, 2006)

ACCIONES PRIORITARIAS	PARTICIPACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
<i>Mecanismo de co-administración / acuerdo de co-manejo</i>	<p>Revisión de propuestas para llevar a cabo la consultoría sobre co-administración</p> <p>Taller para explorar las alternativas de co-administración del parque</p> <p>Revisión y discusión de la propuesta de co-administración presentada por el consultor</p> <p>Revisión de los términos de referencia para contratar al director del Parque Nacional Chagres y para la Fundación Parque Nacional Chagres</p> <p>Revisión de los términos de referencia para contratar asesor legal para constituir la Fundación Chagres</p> <p>Revisión de los estatutos que regirán a la entidad co-administradora</p> <p>Definición de criterios para la elección de la junta directiva de la Fundación PN Chagres</p> <p>Selección de los integrantes de la junta directiva de la entidad co-administradora</p>	<p>Se presenta a ANAM los resultados de la consultoría y se determina el mecanismo para trabajar en modelos de gestión compartida (coadministración).</p> <p>Se contrata la asesoría legal para crear la fundación.</p> <p>Se aprueban los estatutos.</p> <p>Se aprueban los criterios y el proceso de selección de los integrantes de la junta directiva de la fundación.</p> <p>Se seleccionan los integrantes de la junta directiva.</p> <p>Se crea la Fundación Parque Nacional Chagres, organización sin fines de lucro de interés privado, como mecanismo de co-administración del parque con ANAM.</p>
<i>Tenencia de la tierra (revisión de propuestas técnicas)</i>	<p>Revisión de los términos de referencia para contratar la consultoría</p>	<p>En proceso la contratación para realizar el estudio del estado de la tierra en el Parque Nacional Chagres</p>
<i>Conservación de Filo de Santa Rita</i>	<p>En proceso la presentación de los resultados y la realimentación del Comité de Gestión</p>	<p>Se ha concluido el diagnóstico biológico, socio-económico y de tenencia; en proceso de elaboración el plan de acción para la conservación en tierras privadas.</p>



Jornada de intercambio de experiencias entre productores de CEASPA y SONDEAR, en la finca del Sr. Carlos Pacífico De Gracia, Comunidad Mariano, Colón (J. Rodríguez, 2006)

ACCIONES PRIORITARIAS	PARTICIPACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Monitoreo para medir éxito de conservación	<p>Participación en taller para elaborar el documento</p> <p>En proceso la presentación de resultados al Comité de Gestión para realimentación.</p> <p>CEASPA y SONDEAR contribuyen a la implementación del Plan de Monitoreo a través de planes de manejo de fincas y el establecimiento de polígonos sobre mapas, después de recibir capacitación sobre uso del sistema de posicionamiento global (SPG) e información sobre los objetos de conservación.</p>	<p>El documento "Alto Chagres: Construyendo un Mecanismo para Medir el Éxito de la Conservación" se publica en el 2005.</p> <p>ANCON lleva a cabo un análisis del bosque caducifolio y un plan de acción para seguimiento.</p> <p>Se conforma el grupo de trabajo ANAM, SOMASPA, WCS, ACP, TNC para implementar el Plan de Monitoreo Medidas de Éxito.</p>
Otros: Fortalecimiento institucional de socios	<p>Seminario de Remuneraciones: Aspectos Fiscales, Laborales y Administrativos; AG Consulting Group, S.A.; julio 2005</p> <p>Participación en Semana Conservacionista dedicada al fortalecimiento institucional de socios de TNC; Costa Rica; setiembre 2005</p> <p>Taller de Sensibilización sobre Normas ISO 9901 para ONG; Applus; mayo 2006</p> <p>En proceso la presentación al Comité de Gestión de los resultados del proceso de fortalecimiento institucional de ANCON apoyado por PeP Sitio Chagres</p>	<p>Capacitación de socios estratégicos en temas de interés, de acuerdo a necesidades priorizadas en sus autoevaluaciones institucionales</p> <p>Establecimiento del Programa de Socios en TNC Panamá, que contribuirá a continuar el proceso de fortalecimiento institucional de socios</p>
Ley del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)	Aportes durante la revisión de la ley	Propuesta con modificaciones a la ley del SINAP por parte del sector de ONG ambientalistas
Reto Estratégico para Sitio Alto Chagres - Visión 2007-2012	Taller para discutir con los socios la visión estratégica para el Sitio Alto Chagres 2007-2012 una vez finalice el Proyecto PeP; marzo 2006	Recomendaciones de los socios para orientar objetivos, estrategias y acciones en Sitio Chagres para el período 2007-2012



Ranita de Cristal *Cochranella euknemos* en Cerro Brewster (M. Aguirre, 2006)

Objetivo N° 2

Facilitar la comunicación entre todos los ejecutores del proyecto, incluyendo a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales

El logro más importante de esta experiencia es que los actores claves que integran el Comité de Gestión están dispuestos a trabajar juntos en un ambiente de confianza alrededor de objetivos comunes y de consenso y se han mantenido unidos; hay capacidad para comunicarse, dialogar, planificar, trabajar en equipo, orientar acciones y coordinar los proyectos de cada uno; es un espacio más técnico que político donde interactúan organizaciones distintas pero complementarias para dar seguimiento a productos.

En Panamá, la conservación de un sitio como Chagres implica trabajar en un entorno de gran familiaridad para los actores claves que integran el comité. Hay relaciones interpersonales robustas que predatan la génesis del comité y sobre las cuales se construye una red que se fortalece con la participación en el comité. Hay más confianza y más conocimiento entre los socios en cuanto a su enfoque de trabajo (aunque no se compartan los enfoques); a nivel humano, hay respeto y disposición a escucharse, a compartir.

El Comité de Gestión se convierte en una especie de junta directiva del Proyecto PeP Sitio Chagres, que trabaja con un espíritu de "joint venture". El concepto de socio difiere del concepto de "contratista"

o de "asesor". El "joint venture" no es una subcontratación donde uno es empleado de otro; se toman decisiones conjuntas y ambas partes actúan coordinadamente. Quizá allí reside la clave de su éxito, que



Siembra en ladera en Nuevo Tonosí, Colón
(cuenca del río Carcajal) (M. Jaén, 2006)



Producción ganadera sostenible, sector norte del Parque Nacional Chagres, en la finca del Sr. Ricardo Barría, Nombre de Dios, Colón (J. Rodríguez, 2006)

refleja la muy buena disposición a escuchar sin prejuicios; es poco autoritario; siempre está deseoso de resolver y colaborar; tiene confianza en cuanto al trabajo de campo que realizan los socios.

En el seno del comité, los donantes, las ONG y el Estado comparten roles, tomando en cuenta las nuevas tendencias de participación de la sociedad civil organizada; se crea un espacio para el diálogo y la comunicación. Todos los que participan son profesionales dispuestos a colaborar, aunque por momentos surgen interrogantes en cuanto al poder de decisión de los involucrados, particularmente en el caso de los representantes gubernamentales. Para ANAM, esta experiencia ha servido para intentar replicar el concepto del comité de gestión en otras áreas protegidas (Portobelo, Cerro Hoya, Coiba).

Por otra parte, el comité permite que ANAM conozca mejor a TNC y ha contribuido a fortalecer la relación entre ambos, lo que ha hecho posible agilizar otros procesos; el comité ha permitido saber qué están haciendo en otras cosas y seguir trabajando con la misma transparencia, ya que TNC tiene mecanismos rápidos para viabilizar recursos.

El comité ha sido un facilitador más que nada en la primera mitad de la gestión del PeP; en la segunda mitad, muchas de las decisiones recayeron en TNC porque una vez que se decidió cómo invertir los

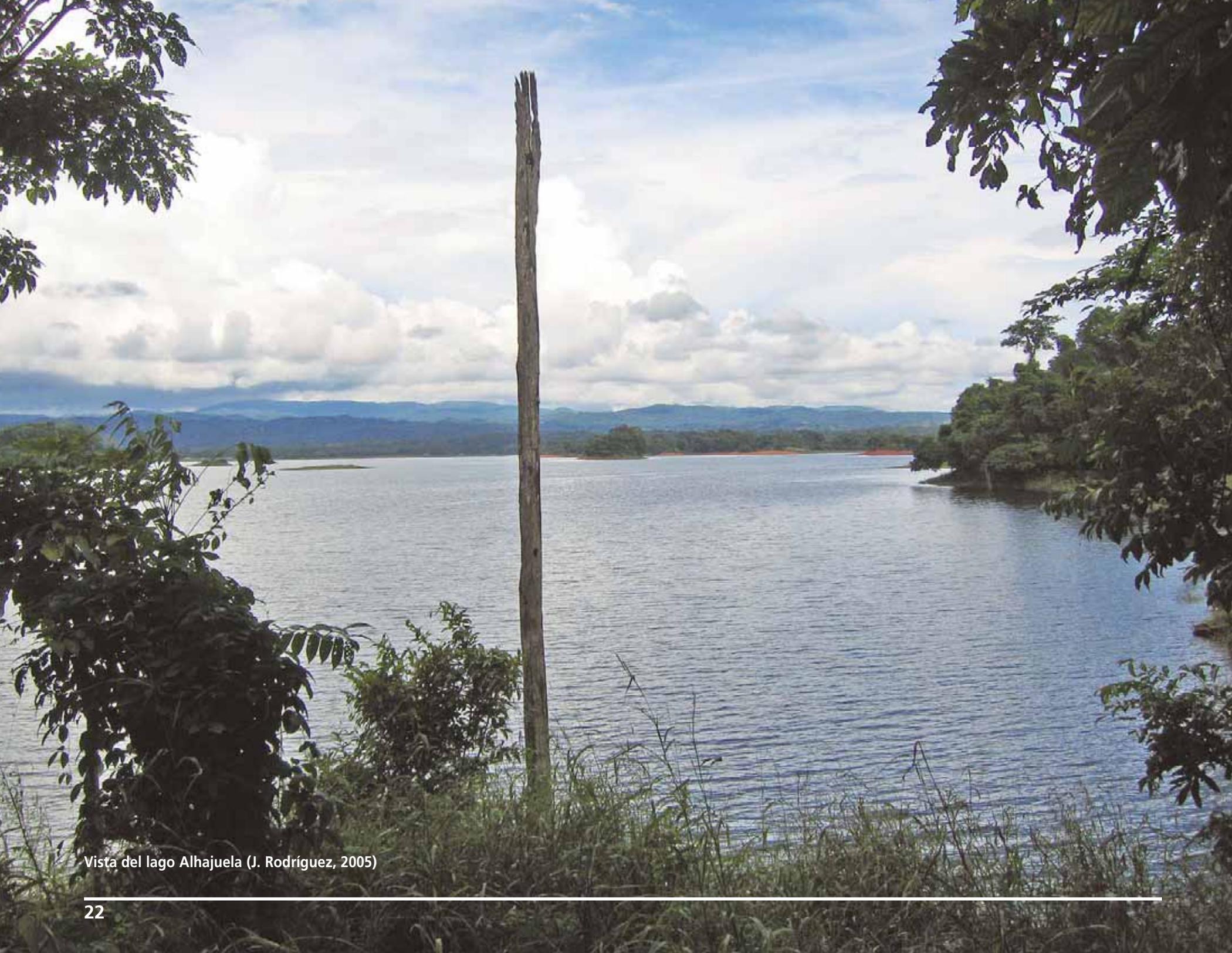
fondos, ya no había motivos muy poderosos para reunirse.

Con la integración del gerente del sitio hace dos años, el trabajo del Comité de Gestión ha mejorado sustancialmente, incluyendo el cumplimiento de las metas del proyecto acordado en conjunto. Ahora hay una persona en TNC-Panamá con tiempo y capacitación suficiente sobre los lineamientos y la metodología del Proyecto PeP. Además, el gerente ayuda a los socios a navegar la burocracia administrativo-financiera establecida para el manejo del proyecto con los sub-acuerdos establecidos con los socios.

Para el 2004, se hace evidente que el PeP está atrasado en su ejecución técnica y financiera porque no se contaba con la presencia de un coordinador a tiempo completo para la gerencia del sitio. La contratación se hace en octubre de ese año y a partir de ese momento se inicia un intenso proceso de comunicación e intercambio entre el Proyecto PeP y Fondo Chagres para trabajar coordinadamente en la ejecución de ambas iniciativas. Entre las dificultades, quizá la mayor es que no todos los integrantes del comité han tenido la misma constancia de participación (sobre todo la parte gubernamental). El aspecto de seguimiento / continuidad de los participantes influye bastante y pone en evidencia el hecho de que no debe ser una persona sino un equipo el que dé seguimiento sin

recargarse sobre un individuo. Los cambios de personal impiden continuidad en el proceso y desmotiva a la persona asignada. Lastimosamente, en ANAM no se conocen todas las acciones del proyecto; no hay seguimiento constante y tampoco un trabajo de equipo entre los funcionarios, aunque desde el principio queda claro cuáles son los compromisos

Por otra parte, hay deficiencias en temas administrativos y de coordinación; por ejemplo, no hay registro de todas las actas de las reuniones; el aprendizaje derivado del viaje de intercambio de experiencias a la Reserva El Cóndor, en Ecuador, no ha quedado suficientemente plasmado. Antes de la contratación del gerente del sitio había más coordinación entre TNC y el Comité de Gestión y más regularidad en las reuniones; con la entrada del gerente del sitio, se corta la regularidad de las reuniones, que se reducen en número; algunas decisiones las toma el gerente del sitio, por lo que el papel del comité cambia. Hay presiones para que el gerente del sitio ejecute el presupuesto y atienda las necesidades particulares de los socios. Por otra parte, los socios no tienen la iniciativa de reunirse por sí solos y dependen de las convocatorias que haga TNC.



Vista del lago Alhajuela (J. Rodríguez, 2005)

Objetivo N° 3

Guiar decisiones estratégicas en cuanto a las inversiones y los objetivos del proyecto

El comité crea la oportunidad de conocer otras experiencias de su tipo y de intercambiar información sensitiva de manera oportuna a fin de tomar medidas que eviten impactos negativos en la ejecución de proyectos en el parque.

El comité proporciona un espacio importante para definir planes anuales de trabajo, fortalecer capacidades técnicas (i.e., de comanejo o co-administración), intercambiar información de campo, llevar a cabo una coordinación técnica cuando las organizaciones trabajan en las mismas comunidades y validar decisiones propuestas por TNC al comité para consulta.

En este sentido, en el marco del Plan de Conservación de Alto Chagres, la gerencia del sitio lleva a cabo una serie de reuniones individuales con los socios para revisar y determinar la asignación de recursos. Por otra parte, el Comité de Gestión se reúne para analizar y aprobar los planes de trabajo anuales y para definir las acciones que los socios consideraran necesario retomar.



Señalización de límites del Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2005)



Canal de desagüe para protección de vivero, sector norte de Parque Nacional Chagres, en el vivero Paraíso, propiedad de Marisol de Cerrud, El Cruce de la Unión, Viento Frio, Colón (J. Rodríguez, 2006)

Objetivo N° 4

Establecer compromisos de las partes para un seguimiento a largo plazo de la conservación en Chagres

Hay cambios en el contexto del sitio que exigen un nuevo enfoque y que no se han analizado a nivel del comité. Cambios notables que inciden en el parque son:

- la nueva administración de ANAM (a partir del 2004)
- las implicaciones del cambio de sede de la administración del parque
- la entrada en vigencia del Fondo Chagres
- otros proyectos que hay en el área de trabajo de TNC
- la extensión de la carretera Cuango-Santa Isabel
- la construcción de la carretera Cerro Azul-Costa Arriba
- la modernización del canal (en la medida en que no se contemplen embalses, aumenta la importancia del sitio como productor de agua); si la alternativa contemplara la creación de nuevos reservorios en el Chagres ampliando la capacidad del lago

Alhajuela, eso podría implicar que secciones del bosque caducifolio quedarán bajo el agua

- la carretera a Llano Cartí
- la ley de turismo
- la ley del Sistema Nacional de Áreas Protegidas
- el seguimiento al convenio de biodiversidad

Surge, entonces, la pregunta de cuál es la política de TNC para el sitio Chagres, que hay que recordar, no es lo mismo que el Parque Nacional Chagres, y donde no se sabe qué está pasando, porque hay partes no protegidas y amenazadas.

Todo esto señala la necesidad de formular un plan estratégico que permita financiar proyectos y reforzar lo que se ha venido haciendo hasta ahora en el sitio mediante mecanismos que no cierren las puertas a ONG que quieran trabajar. Los socios y el comité deberían ser más proactivos en la participación colegiada para obtener financiamiento, siempre y cuando los socios y TNC quisieran serlo y,

además, aprovechar las nuevas oportunidades que presenta el Fondo Chagres en términos de apoyar el compromiso de las ONG socias. Para mejorar el trabajo del comité se propone:

- Replantear la visión estratégica del comité para que pueda contribuir a mejorar la capacidad de utilizar más eficientemente el agua del Chagres, lo que podría implicar darle una nueva dimensión al comité.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de los socios para continuar el proceso, buscando formas de manejar, con escasos recursos, las enormes expectativas generadas en el área, lo que incluiría dar alternativas sostenibles a moradores a los que se les pide que conserven el parque.
- Contar con el apoyo de TNC en Estados Unidos para que juegue un papel preponderante en política pública internacional, pues hace falta un socio de grandes ligas en este tema.
- Mejorar la coordinación entre las oficinas de TNC en Estados Unidos y

Panamá en aspectos administrativo-financieros si se quiere replicar este modelo. Desde el principio deberá quedar claro quién tiene autoridad para qué; en este sentido, sería importante que la oficina de Panamá tenga más poder de decisión; además, se necesita que los requisitos administrativo-financieros y la forma de su aplicación se adecuen más al contexto panameño.

- Dar seguimiento al diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de los socios; en este sentido se espera que el Programa de Socios ayude a prestar atención al tema constantemente y no de manera esporádica, como ha sucedido hasta la fecha.
- Aumentar el nivel de institucionalización del comité; por ejemplo, sus reuniones no deberían depender del liderazgo de TNC para convocarlas.
- Trabajar con base en planes y presupuestos de por lo menos tres años en lugar de anuales.
- Mejorar la comunicación eficaz y eficiente (jerarquizar la información).

Sendero Las Grietas, Parque Nacional Chagres
(J. Rodríguez, 2005)



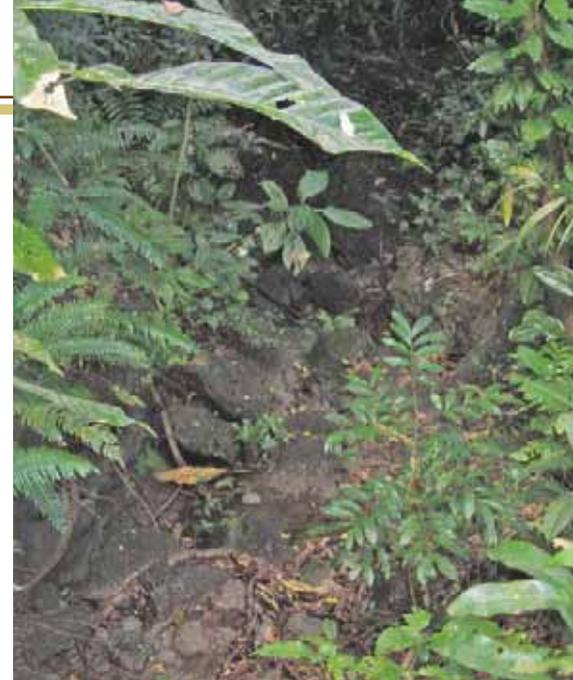
- Promover una intercomunicación más directa para plantear problemas que surgen en el campo y que obstaculizan el trabajo de los socios; se esperaba que el comité hubiera sido el espacio para hacerle saber a ANAM el tema y que pudiera buscarse una solución, porque el esfuerzo individual de cada ONG se pierde frente al contexto; en este sentido, preocupa el manejo político de algunos representantes de las organizaciones socias con ANAM, que se ha sentido atacada por comentarios de los socios, lo que indica la gran importancia que tiene no perder el enfoque y los objetivos comunes que unen a todas las partes involucradas en el comité.
- Consolidar un compromiso de las organizaciones a largo plazo mediante el trabajo con comunidades; si las comunidades se empoderan de los procesos, las ONG se mantendrán vigentes; si los objetivos de las instituciones reflejan los objetivos de las comunidades, se mantendrán vigentes.
- Tratar de mantener presencia/ consistencia de las personas que integran el comité.
- Asegurar que las personas estén a título de la organización (no personal) y

comprometidas con el trabajo que se realiza.

- Aumentar la frecuencia de la presencia de TNC en campo junto a los socios y la administración del parque; sin embargo, hay que entender la forma de trabajo de TNC y el rol de los socios para determinar la efectividad de esa presencia.
- Sistematizar la experiencia.
- Hacer una auto-evaluación de cada organización.
- Tener paciencia, aceptar errores y facilitar éxitos propios y ajenos.
- Hacer más trabajo en el área de amortiguamiento.

Aún contando con las fortalezas del comité, la dificultad es que el Proyecto Parques en Peligro está en su etapa final y, por ende, la función misma del comité; este hecho sugiere la necesidad de hacer un alto y visualizar su futuro con relación al Sitio Alto Chagres tomando en cuenta otros elementos que ahora juegan un papel en el área.

En efecto, en el sitio hay tres instancias (foros) para guiar decisiones: el Comité de Vigilancia de Fondo Chagres, el Comité de Gestión del Proyecto PeP y la



Sendero Las Grietas, Campo Chagres
(J. Rodríguez, 2005)

Comisión Interinstitucional de la Cuenca Hidrográfica (CICH), quien tiene mayor capacidad de convocatoria y poder para influir en el tema de inversiones en la cuenca.

En este escenario, el Comité de Gestión podría considerar su continuidad tratando temas específicos y actuando como vocero o foro de la sociedad civil y de las comunidades del área. El hecho de estar conformado por organizaciones ejecutoras de proyectos le confiere un rol eminentemente técnico, no político, que le permitiría colaborar con la CICH o el Fondo Chagres, siempre y cuando esa ayuda no impida el acceso a fondos por parte de los socios (por aquello de “ser juez y parte”).



Silvicultura en el sector norte del Parque Nacional Chagres en la finca del Sr. Peregrino Dimas Cárdenas, río Viento Frio, Colón (J. Rodríguez, 2006)

Lecciones Aprendidas

El Comité de Gestión del Proyecto Parques en Peligro – Sitio Alto Chagres es el primer esfuerzo para “*guiar las decisiones de consolidación del sitio dentro del marco del proyecto Parques en Peligro*”. La visión estratégica de TNC para manejar el parque fue clave para iniciar el trabajo del comité, una experiencia “en proceso”, no consolidada, que se podría compartir con futuras iniciativas similares.

Como primer paso, de esos tres años se han aprendido algunas lecciones claves que pueden resultar útiles para otras iniciativas.

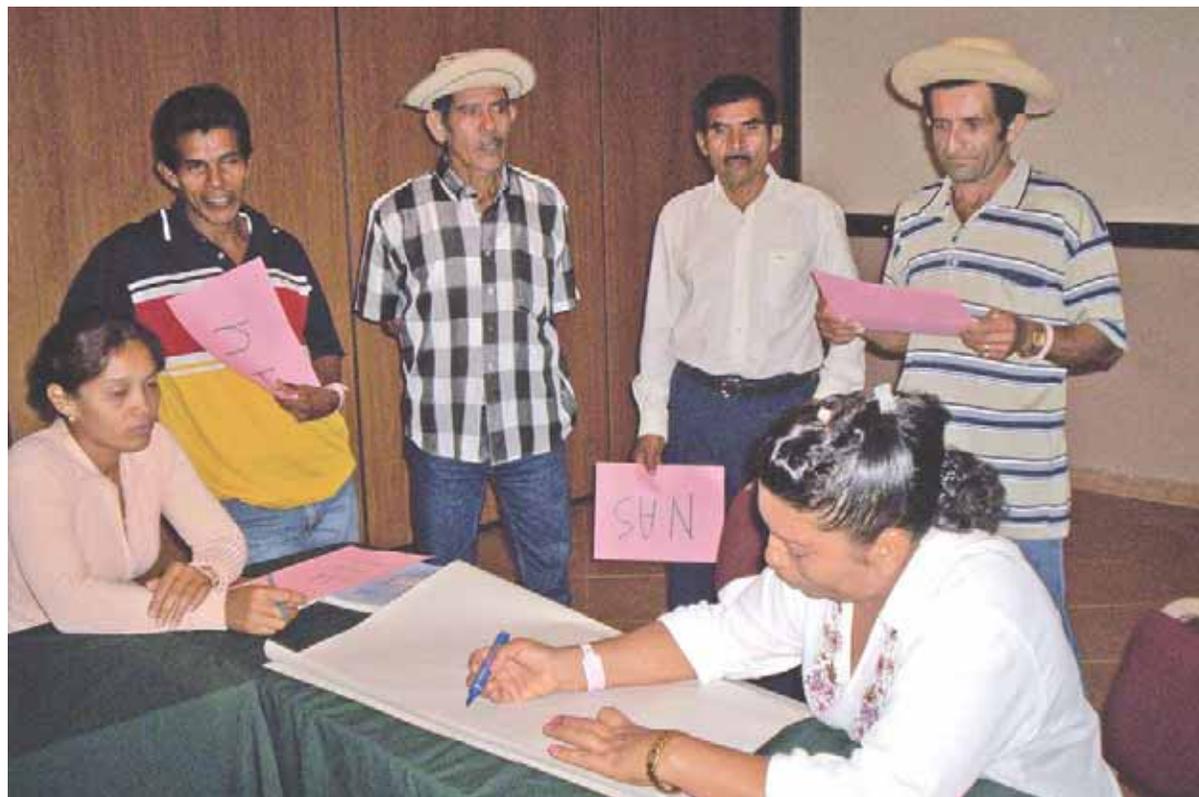
Manejar las diferencias

Antes de comenzar una iniciativa de colaboración se debe analizar el contexto político y económico de la región y tener en cuenta las diferencias y los puntos de conflicto.

En el caso del sitio Alto Chagres, un componente decisivo del Comité de Gestión ha sido involucrar las principales partes interesadas en aspectos relativos al sitio. Los principales puntos a destacar son:

Taller sobre organización comunitaria con participantes del Proyecto de Producción Sostenible en la sub-cuenca de río Boquerón (CEASPA, 2005)

- Se deben tener en cuenta las diferencias entre los principales actores y procurar que se utilicen en forma positiva (el tema de los nichos de especialización de los socios).
- Las diferencias existentes nunca deben crear sentimientos de inferioridad o un sistema de colaboración a dos ritmos.
- Los puntos en conflicto no se pueden ignorar; deben ser tratados de forma sensata y cuidadosa, pero no se debe permitir que lleguen a ser aspectos claves de los esfuerzos centrados en el sitio.
- Aunque la participación de gobiernos y organizaciones es crucial, en última instancia el trabajo lo realizan los



Planta del género *Zamia* sp., en el bosque nuboso de La Llana, Santo Domingo (V. Fernández, 2006)



Pavón (*Crax rubra*) registrado en el bosque nuboso de La Llana (SOMASPA, 2006)



individuos comprometidos desde el sector público y privado, por lo que deben ser tratados de forma reflexiva, respetuosa y equitativa (al final, son las personas las que cuentan).

Valorar la necesidad de cooperación

Una vez entendido el marco regional, se debe realizar una valoración de la necesidad de cooperación. En el caso del Comité de Gestión, el fomento y el apoyo inicial vino de los donantes (TNC y USAID), mientras que las ONG socias proporcionaron flexibilidad y empuje. Por otro lado, la presencia de ANAM implicó un importante respaldo gubernamental a la iniciativa y reflejó su deseo de trabajar coordinadamente en el sitio.

Todos facilitaron en gran medida la puesta en marcha de la iniciativa. La forma de lograr resultados positivos ha sido la implicación gradual por medio de acciones específicas (los planes visionarios a menudo son difíciles de comprender y de apoyar). Por otra parte, las acciones para resolver problemas específicos y para cubrir necesidades obtienen un sólido apoyo y una implicación activa.

Crear un mecanismo de coordinación

Para crear un clima positivo de apoyo y participación se necesita un catalizador, que puede ser una organización ya



Participantes en el taller SIG, sector norte del Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2005)

existente en la región o una institución internacional. Puede ser formal o informal, al menos en una primera fase. Puede tener su origen en el sector público o en el sector de ONG. Sin embargo, existen determinadas directrices que se deben tener en cuenta en cualquier iniciativa de colaboración, como es el caso del Comité de Gestión.

En primer lugar, el mecanismo debe ser pequeño, informal y "ligero" desde el punto de vista administrativo y económico, para mantener un alto grado de flexibilidad e iniciativa.

En segundo lugar, el catalizador debe asumir un papel activo a la hora de reunir los participantes principales, desarrollar actividades y obtener financiación. En el caso del Comité de Gestión, el grupo inicial se puso en contacto con representantes gubernamentales y no gubernamentales, elaboró el borrador del propósito y los objetivos del comité y organizó las reuniones iniciales, todo de forma voluntaria y sin escatimar esfuerzos. Sin ello, el Comité de Gestión habría quedado como una propuesta teórica en algún documento olvidado.

En tercer lugar, el órgano de coordinación, si bien pequeño y quizás voluntario, por lo menos durante la fase inicial debe funcionar de forma eficaz y profesional. La dejadez, los retrasos y la falta de perspectivas claras crearán confusión y dudas y rápidamente desgastará el apoyo. Es necesario que el equipo inicial esté a la altura de la tarea y sea capaz de demostrarlo de forma continuada.

Establecer una base sólida

Cuando el órgano de coordinación esté asentado, es muy importante definir y supervisar los primeros pasos. Un consejo a tener en cuenta es dedicar los esfuerzos a actividades concretas. Los organismos gubernamentales se muestran reacios a apoyar la creación de una nueva estructura antes de que la necesidad de su existencia sea demostrada. En cuanto a los patrocinadores, en contadas ocasiones financiarán costes operativos o administrativos, especialmente en áreas innovadoras. Este problema no se tuvo con el Comité de Gestión ya que los socios involucrados todos tienen proyectos en ejecución financiados con fondos canalizados a través de TNC y eso les hizo involucrarse plenamente porque no sentían que estaban “perdiendo el tiempo” o “trabajando gratis”.

Si se centra la atención en actividades concretas, como respuesta a necesidades



Aprendiendo a utilizar el nivel A, Boquerón Abajo (CEASPA, 2004)

existentes, se tiene la ventaja de obtener rápidamente resultados positivos y así lograr un alto grado de aceptación en relativamente poco tiempo. Sin embargo, esto no significa que las acciones iniciales deban ser oportunistas y que no se deba establecer una base sólida para el futuro. De hecho, una consideración clave debe ser la sostenibilidad de todas las acciones, lo que comporta el uso más amplio de sus resultados en el espacio y en el tiempo. Así pues, cada acción se construirá sobre otras anteriores y formará parte de un todo dinámico.

En el caso del Comité de Gestión, la decisión inicial fue concentrarse en el Plan de Conservación de Área para el Sitio Chagres, cuyo propósito fue desarrollar una estrategia de conservación para el área de Alto Chagres que orientara las inversiones de USAID-TNC y sus socios locales en la ejecución de acciones de

conservación más efectivas para lograr resultados tangibles y duraderos.

Se trataba de una tarea de consolidación necesaria, en respuesta a necesidades existentes en el sitio.

Naturalmente, éste no es el único enfoque posible. Sin embargo, para la puesta en marcha de cualquier operación de colaboración es necesario tener unos objetivos claros y específicos que se puedan aplicar en dos o tres años con buenas perspectivas de obtener resultados positivos.

Crear capacidades

Dentro del marco del proyecto PeP, la forma más efectiva de crear capacidad fue confiar a los servicios y organizaciones existentes tareas significativas. Por ese motivo, la mayoría de los ejecutantes no fueron consultores extranjeros sino científicos y técnicos nacionales. Naturalmente, esto produjo algunas dificultades, principalmente retrasos, trabajo adicional e inesperado y la necesidad, a veces, de medidas correctivas a tenor de la respuesta recibida. Sin embargo, tales problemas fueron insignificantes en comparación con los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto PeP.

Adquirir legitimidad

Llevar a cabo trabajos útiles no siempre es suficiente para proporcionar legitimidad

al esfuerzo de colaboración; por ejemplo, el gobierno puede mostrarse reacio a participar en operaciones no muy definidas.

La experiencia del Comité de Gestión proporciona una posible alternativa. La iniciativa se genera dentro del marco institucional del proyecto PeP y desde el principio buscó la participación del gobierno.

El hecho de reunir a interlocutores de una zona dentro de un mismo foro ya es lo suficientemente relevante; con las reuniones adecuadas, el Comité pudo:

- Identificar puntos claves o problemas urgentes
- Establecer prioridades para el trabajo en el área
- Evaluar el progreso del trabajo realizado y valorar su calidad
- Suministrar asistencia técnica en algunos temas, incluyendo la búsqueda de financiación

De esta forma pudo ejercer un papel muy positivo en el éxito de la iniciativa para el sitio.

Río Cascajal, Nuevo Tonosí, Colón
(J. Rodríguez, 2005)

Mantener un apoyo amplio

El destino del sitio no depende de un grupo reducido de responsables para la adopción de decisiones y de expertos. Varios agentes (incluyendo las poblaciones locales y el público en general) deben ser informados, educados y motivados para que entiendan los valores del sitio y

contribuyan a su conservación y uso racional. Por este motivo, los continuos esfuerzos de comunicación deben ser parte integrante de cualquier acción en el área.

En el caso del Comité de Gestión, se hizo poco en el tema de la difusión. Sus esfuerzos se concentraron en informar (de manera informal) a un reducido círculo



de ONG y personas relacionadas con el tema del sitio, lo que no resultó suficiente en importancia ni en alcance.

Es importante realizar una buena labor pero es igualmente importante difundir los resultados para que puedan crear un clima favorable y motivar acciones futuras. La comunicación no se puede considerar un simple complemento; debe ser un elemento clave de la estrategia y, por tanto, incorporarse desde la fase inicial del proyecto.

Lograr sinergias

La gestión adecuada del sitio y la conservación de su patrimonio natural y cultural es una tarea de gran envergadura. Sería irreal pensar que la puede llevar a cabo una sola organización o iniciativa. Por eso, las iniciativas para el sitio se deben ver como la coordinación de esfuerzos orientados a generar sinergias.

Los esfuerzos de colaboración comenzaron con la revisión exhaustiva del área, identificando todas las acciones que sirvieran de ayuda, además de los agentes ya implicados en el trabajo en el sitio o con intenciones de ayudar. Luego se generó un esfuerzo prolongado e insistente para establecer contactos, crear confianza y enlaces, comenzar a desarrollar actividades conjuntas, evitar la duplicación de esfuerzos y, finalmente, convencer a otros agentes para asumir responsabilidades y



Productora de Santo Domingo recogiendo tomates y pepinos en una huerta integral (J. Rodríguez, 2006)

poner en práctica acciones incluidas en la estrategia para el sitio.

Se necesita un poco de precaución para evitar ir en diferentes direcciones y así perder la consistencia y la coherencia en la acción. Por ello, se debe crear una estrategia clara, un plan de acción concertado.

Convencer a todos los agentes para que trabajen conjuntamente no es fácil; requiere

adquirir credenciales de eficacia, determinación y seriedad. Se debe estar preparado para trabajar mucho, mantener una estrategia de comunicación abierta y sincera, teniendo la voluntad de dar crédito al que se lo merece.

Incluso así, no es fácil trabajar con socios, y no por falta de voluntad o malentendidos. Los socios, organizaciones,



Diego Camaño, técnico de CEASPA, explicando obras de conservación de suelo, Santo Domingo (J. Rodríguez, 2006)

gubernamentales o no, tienen problemas normales, como cambios de personal, dificultades económicas, estructuración, etc., por lo que puede suceder que no sean capaces de realizar el trabajo acordado o retrasarse considerablemente. En algunos casos, la estructura de coordinación puede ser capaz de sacar el máximo rendimiento, aunque no siempre es factible.

En el caso del Comité de Gestión, algunos fallos se debieron a que, en ocasiones, los socios no fueron capaces de obtener los resultados esperados dentro de los plazos convenidos; por otra parte, los éxitos dependían de las contribuciones significativas de los socios.

Incluso en las mejores circunstancias, la cuestión del control sigue vigente. La



Huerta demostrativa en subsede de Cerro Azul, PNCh (J. Rodríguez, 2006)

colaboración implica unas posibilidades de control reducidas y esto puede comportar serias dificultades y pérdida de eficacia.

La existencia de un plan operativo anual comúnmente aceptado resultó de utilidad para proporcionar una orientación clara e indiscutible.

Perspectivas

Con la culminación del Proyecto Parques en Peligro en marzo del 2007, el Comité de Gestión pierde su razón de ser original y ahora se plantea una visión estratégica 2007-2012 para el Sitio Alto Chagres que cuente con el apoyo continuo de TNC y sus socios.

Por varias razones, el Comité de Gestión del Proyecto PeP ha supuesto una experiencia singular en la cuenca hidrográfica del canal de Panamá por su actividad en la promoción de la colaboración y el trabajo conjunto en una zona estratégica tanto a nivel nacional como internacional.

La creación de un foro para que gobierno, organismos internacionales y ONG pudieran expresar sus intereses, contribuciones y entusiasmo por el manejo del Parque Nacional Chagres dentro del marco del desarrollo sostenible es más de lo que se podía haber esperado cuando se concibió, sobre todo teniendo siempre en mente que el objetivo primordial era la ejecución del Plan de Conservación de Área.

Esto fue posible porque el esfuerzo estuvo orientado por una estrategia clara y con miras a unos objetivos específicos,

en la línea del proyecto PeP. Esa fue la función del Comité de Gestión, actuar como eje para atraer mayores sinergias y eficacia a la red de socios.

Algunas de las prioridades para el manejo futuro del sitio Alto Chagres,

tomando en cuenta el nuevo contexto a partir de la firma del convenio de canje de deuda por naturaleza, son:

- **Refuerzo institucional de un foro** donde, al igual que ocurrió con el



Sede Administrativa del Parque Nacional Chagres en Campo Chagres (J. Rodríguez, 2005)



Frontera agropecuaria en el sector norte del Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2005)

Comité de Gestión, converjan entidades de gobierno (ANAM, Ministerio de Economía y Finanzas, ACP), ONG con trabajo reconocido en el área y agencias internacionales de cooperación, para que pueda tomar decisiones y hacer más efectivo su trabajo.

El Comité de Gestión pudo funcionar porque sus integrantes, cada uno por separado, contaba con financiamiento de TNC para proyectos específicos en campo; esto significaba que ser miembro del comité no impedía al socio tener acceso a financiamiento (no se aplicó aquí el principio de “ser juez y parte”

que, en otras instancias ha ocasionado que ONG se auto-excluyan de ofrecer su apoyo voluntario a iniciativas de coordinación / supervisión porque ello implica que no pueden tener acceso a fondos), y éste fue un aspecto sumamente importante.

- **Desarrollo de un programa sólido de actividades**, porque el éxito se mide por las acciones y resultados. El foro debería desarrollar acciones coherentes, reuniendo la experiencia de actores claves en el área, y proporcionar el liderazgo necesario para la conservación de los recursos naturales (y culturales)

del sitio Alto Chagres y del Parque Nacional Chagres y su uso racional como contribución al desarrollo sostenible de toda la cuenca hidrográfica del canal de Panamá. La movilización de los fondos necesarios para este esfuerzo (distintos de los provenientes del Fondo Chagres) también constituirá un indicador de éxito.

- **Ampliación de la red de apoyo** que significó el Comité de Gestión y que se tradujo en un elevado nivel de participación de sus socios. Sin embargo, el nuevo contexto requiere incluir actores claves que hasta ahora han estado poco involucrados y consolidar la capacidad necesaria para garantizar la continuidad, que es fundamental para los próximos cinco años, al menos.
- **Desarrollo de nuevas herramientas y perfeccionamiento de las existentes** para fortalecer la capacidad técnica de socios y otros actores claves en apoyo a la gestión del sitio.
- **Refuerzo de la colaboración** con base en las valiosas asociaciones y programas de acción establecidos, ampliando el círculo de socios y reforzando el contenido de los trabajos conjuntos para conseguir aportar un valor añadido a los esfuerzos de todos.



Filo de Santa Rita (J. Rodríguez, 2006)

Bibliografía

AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE

ANAM. 2005. Plan de Manejo para el Parque Nacional Chagres. Panamá. 116 pp.

SOCIEDAD NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS Y ÁREAS RURALES

Actas de Reuniones del Comité de Gestión 2003-2005

SONDEAR (Sociedad Nacional para el Desarrollo de Empresas y Áreas Rurales). 2003. Planificación para la Conservación del Sitio Chagres: Memoria de los Talleres de Consulta Comunitaria y Cuadros Resumen. Panamá, República de Panamá, 58 pp.

THE NATURE CONSERVANCY

Actas de Reuniones del Comité de Gestión 2003-2005

Candanedo, I., E. Ponce y L. Riquelme (Editores). 2003. Plan de Conservación de Alto Chagres. The Nature Conservancy (TNC) y Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ANCON). Panamá. República de Panamá. 66 pp.

Candanedo, Indra y Rafael Samudio. 2005. Construyendo un Mecanismo para Medir el Éxito de la Conservación en el Alto Chagres. Panamá. 80 pp.

Memoria de la Primera Reunión Exploratoria para el Establecimiento de un Acuerdo de Co-Administración para el Parque Nacional Chagres; mayo 2004

<http://www.parksinperil.org/aboutus/index.html>



Vista panorámica del valle del Chagres, Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2007)

Entrevistas Personales

(orden alfabético)

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Rita Spadafora

Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza
Líder Sucre

Autoridad Nacional del Ambiente
Alvin Alzamora – Dirección de Áreas Protegidas

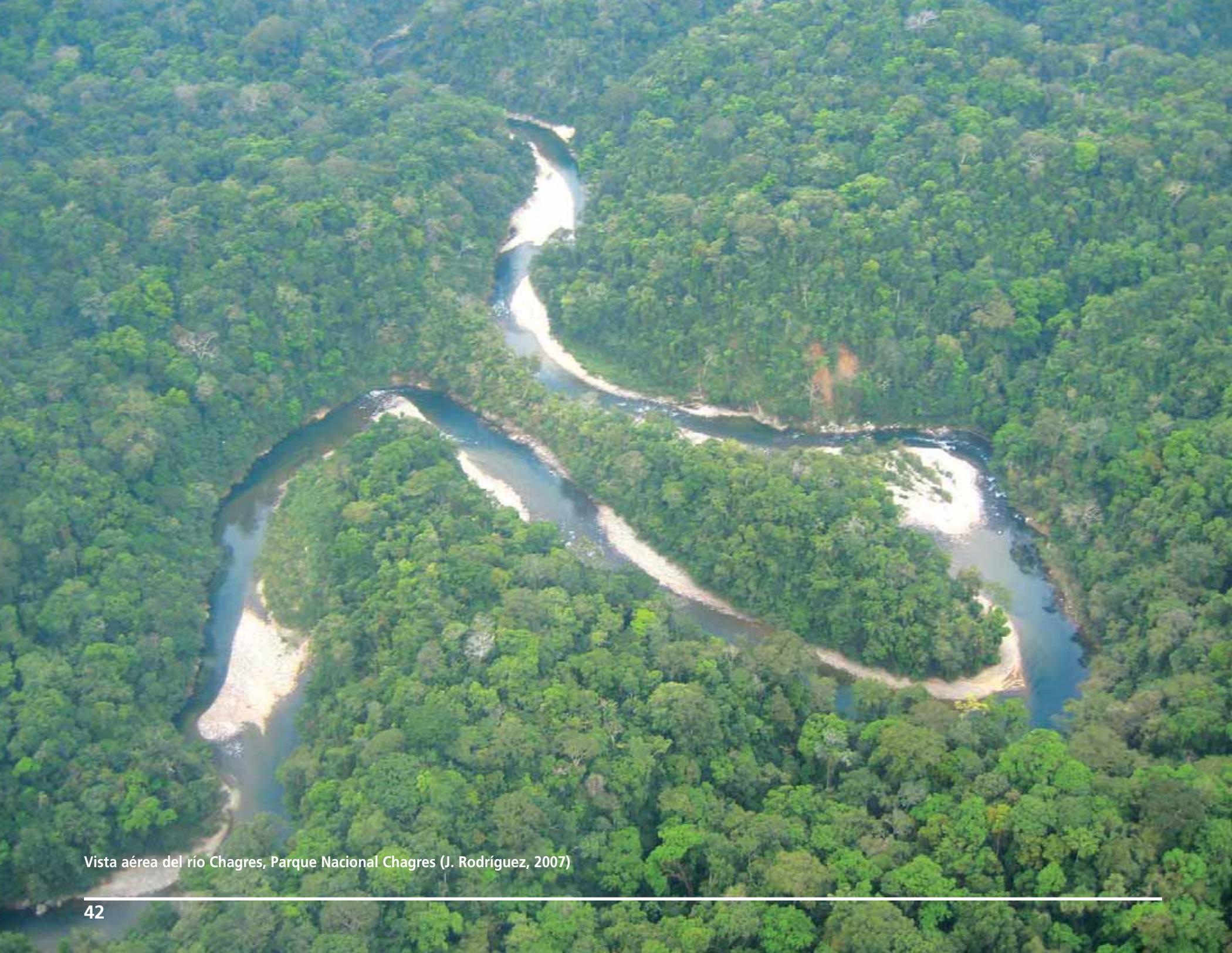
Centro de Estudios y Acción Social Panameño
Jesús Alemancia
Charlotte Elton
Alybel Pizarro

Fundación NATURA
Zuleika Pinzón

Mirei Endara de Heras
Ex-directora de The Nature Conservancy

Sociedad Nacional para el Desarrollo de Empresas y Áreas Rurales
José Agustín Espino

The Nature Conservancy
Indra Candanedo



Vista aérea del río Chagres, Parque Nacional Chagres (J. Rodríguez, 2007)



nature.org

