EVALUACION FINAL

Panamá

Ventana temática
Medio Ambiente y Cambio Climático

Título del Programa:
Incorporación de medidas de adaptación y mitigación del cambio climático

Autores: María Onestini, Especialista Evaluación
Oscar Huertas Díaz, Líder Evaluación

Marzo 2012

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Informe de evaluación final

Programa Conjunto

INCORPORACIÓN DE MEDIDAS DE ADAPTACIÓN Y MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES EN DOS CUENCAS PRIORITARIAS DE PANAMÁ

"**Cambio Climático**"

Panamá

Equipo consultor:

María Onestini – Especialista Evaluación
Oscar Huertas Díaz – Líder Evaluación

Marzo de 2012

Contenido

Acrónimos 4
Agradecimientos 5
Descargo de responsabilidad 5
Resumen ejecutivo 6
Introducción 14
a. Contexto, objetivos y metodología 14
b. Objetivo de la evaluación 15
c. Metodología aplicada 18
d. Limitaciones y observaciones de la evaluación 19
1 Descripción del Programa Conjunto 20
Teoría de Cambio del Programa 22
2. Nivel de análisis: criterios y preguntas de evaluación 23
Nivel de Diseño 23
Nivel de Proceso 25
Nivel de Resultados 30
3. Conclusiones 38
4. Recomendaciones 42
5. Lecciones aprendidas 44
Anexos 46
Anexo 1. Preguntas de evaluación 47
Anexo 2. Matriz de evaluación 51
Anexo 3. Términos de Referencia de la evaluación 54
Anexo 4. Agenda de evaluación 69
Anexo 5. Resultados mini encuesta por Internet 77
Anexo 6. Documentos consultados 100
Anexo 7. Listado de personas consultadas o entrevistadas 104

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1. Contrapartes PC 15
Tabla 2 Variables de análisis y criterios de evaluación 16
Tabla 3. Presupuesto asignado por agencia de Julio de 2008 – Diciembre de 2011 28
Tabla 4. Presupuesto Ejecutado por Agencia 28
Tabla 5. Presupuesto ejecutado por agencia por periodo 29

Ilustración 1. Mapa del itinerario de evaluación en terreno 18
Ilustración 3. ¿En que medida este programa fue diseñado, ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta? En su opinión la articulación entre agencias de Naciones Unidas fue: 79
Ilustración 4. En su opinión la articulación entre agencias del SNU y el Estado fue: 81
Ilustración 5. En que medida el programa conjunto facilito el dialogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (gobierno nacional y local)? ¿El Programa Conjunto ha permitido la participación de diferentes grupos de interés? En su opinión el PC es 82
Ilustración 6. ¿El PC ha creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales y locales?: 85
Ilustración 7. En su opinión el logro de resultados por parte del PC es: 87

Ilustración 8. Contribuyó efectivamente el Programa de Cambio Climático a incrementar la sensibilización y la conciencia de los habitantes de las dos cuencas prioritarias, en relación a los efectos adversos del cambio climático y sobre la necesidad de evitarlo.....98

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANAM	Autoridad Nacional del Ambiente
CGKW	Congreso General Guna de Wargandi
CGEW	Congreso General Embera Wounaan
CGNB	Congreso General Ngäbe-Bugle
ETESA	Empresa de Transmisión Eléctrica S.A. de Panamá
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
JAAR	Juntas Administradoras de Acueductos Rurales
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MDL	Mecanismo de Desarrollo Limpio
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MINSA	Ministerio de Salud
NU	Naciones Unidas
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PC	Programa Conjunto
PCCC	Programa Conjunto Cambio Climático
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
POA	Plan Operativo Anual
PSA	Pago por Servicios Ambientales
PSA	Plan de Seguridad del Agua
RSC	Centro Regional de Servicios PNUD
SAT	Sistema de Alerta Temprana
SINAPROC	Sistema Nacional de Protección Civil
SNU	Sistema de Naciones Unidas
SMCC	Sistema de Monitoreo de Cambio Climático
TDR	Términos de Referencia

Agradecimientos

Este informe fue escrito por los consultores independientes Oscar Huertas y Maria Onestini quienes quisieran agradecer a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisieran dar las gracias en particular al personal de las agencias de Naciones Unidas PNUD, FAO, PNUMA, OPS-OMS, a la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC), que apoyaron el desarrollo de la agenda y aportaron su conocimiento y experiencias. El equipo quiere agradecer especialmente a las personas consultadas en las comunidades, que generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También quisiera agradecer a la Unidad de Evaluación del Centro Regional PNUD y a la OCR por su orientación y apoyo diligente.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada por el Programa Conjunto Cambio Climático según los reglamentos establecidos para los programas conjuntos del F-ODM. Las opiniones expresadas en este informe son las del equipo consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las del Secretariado o del Programa Conjunto. Cualquier error u omisión es responsabilidad de los autores.

Resumen ejecutivo

El presente Informe de Evaluación Final del Programa INCORPORACIÓN DE MEDIDAS DE ADAPTACIÓN Y MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES EN DOS CUENCAS PRIORITARIAS DE PANAMÁ- Programa Cambio Climático - fue elaborado por un equipo de evaluación externo e interdisciplinario que realizó la propuesta metodológica, y la visita en terreno a ambas cuencas (Tabasará y Chucunaque) del 16 al 27 de enero, y del 11 al 18 de marzo de 2012.

El Fondo para el logro de los ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

El Programa Conjunto CC fue el primero en ser aprobado en Panamá en enero de 2008, e inició actividades en julio de 2008 con un presupuesto de USD 4.000.000 y una duración de tres años con una reformulación y dos extensiones hasta marzo de 2012. El hecho de ser el primer PC ha generado una curva de aprendizaje mayor por los retos que implicó su implementación y asimismo ha aportado aprendizajes a otros PC en Panamá.

El objetivo general del PC es incrementar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático para contribuir a la reducción de la pobreza y a la sostenibilidad ambiental en dos cuencas prioritarias de Panamá. Para ello se planteó alcanzar los siguientes resultados:

1. Estrategia de Gestión Integrada para la Adaptación y Mitigación y Sistema de Monitoreo Climático piloto desarrollados para integrar la problemática de adaptación y mitigación a las decisiones de desarrollo al nivel nacional.
2. Gestión local de los recursos suelo y agua, mejorada para aumentar la capacidad de adaptación y la mitigación del cambio climático para asegurar el desarrollo y bienestar de las poblaciones
3. Alternativas evaluadas para acceder a financiamiento para apoyar acciones de manejo sostenible de los recursos suelo y agua, conducentes a la adaptación y mitigación del cambio climático.

La ejecución del Programa estuvo a cargo de las agencias de Naciones Unidas, FAO, OPS-OMS, PNUD y PNUMA. Las contrapartes de las agencias y socios firmantes del PCCC son la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Ministerio de Salud (MINSA) y el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC).

El diseño del programa fue pertinente al priorizar las necesidades más sentidas de las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque; la conservación y manejo sostenible los recursos naturales, el fortalecimiento de las comunidades, la capacitación y sensibilización frente al cambio climático, el desarrollo de proyectos comunitarios que generen oportunidades y la focalización de comunidades indígenas, entre otras. En este sentido la evaluación considera que el PC focalizó los aspectos más relevantes y estratégicos para superar la problemática.

Para abordar estos ejes estratégicos el programa optó por involucrar varias agencias SNU e instituciones gubernamentales, lo cual resultó en una apuesta multidimensional que se considera compleja pero acertada porque aunque la operación es compleja, las condiciones étnicas, políticas, sociales y ambientales exigen una aproximación integral, con la participación de diferentes enfoques.

Desafortunadamente el programa no dispuso de un tiempo prudencial para el proceso de diseño o formulación, ni tampoco se contó con una fase de pre inversión que permitiera una arquitectura de intervención mas aterrizada a las circunstancias locales o una mayor participación por parte de los grupos meta.

Esa condición condujo a la dispersión de las intervenciones porque las acciones se desarrollaron inicialmente como una agregación de actividades y no como una estrategia integral y única. En este sentido se observó atomización de productos que con el tiempo se fue superando al llegar a mayores niveles de acuerdo interno y de complementariedad.

El diseño de los programas conjuntos en general no consideró mecanismos u opciones administrativas para para superar los retos operativos de involucrar agencias e instituciones con esquemas administrativos distintos. También hizo falta que los programas conjuntos destinaran recursos específicos, personal o que contaran con lineamientos y requisitos claros en cuanto al Monitoreo y Evaluación o la estrategia de Comunicación (p.e. no se dispuso contar con una línea de base, asesoría en M&E/Comunicación, herramientas, indicadores, criterios, etc.).

La implementación del PC tuvo que afrontar una serie de factores adversos a la implementación como el hecho de ser el primer PC en iniciar operación en Panamá, contar con un alto número de entidades participantes (4 agencias y 4 instituciones) cada una de ellas con sus propios instrumentos, requisitos y procedimientos administrativos, asimismo se tuvo una alta rotación de personal directivo y técnico al interior de las instituciones lo que generó falta de continuidad por inestabilidad política. La cuenca del Tabasará incluye tres jurisdicciones distintas lo cual complejiza el desarrollo de actividades, por otro lado el programa vinculó cinco pueblos indígenas distintos, comunidades campesinas y afro descendientes con naturalezas distintas, también hay que destacar el hecho de que el PC tuviera 3 coordinadores distintos durante su desarrollo.

El nivel de ejecución del programa tuvo una evolución en el tiempo; una fase inicial con grandes retrasos por algunos de los factores mencionados, que luego de un proceso de reformulación, desencadenó en procesos más ágiles y eficientes, aunque no óptimos porque en algunos casos, los proyectos de mitigación y algunos estudios, se operó sobre un contexto de urgencia. Al carecer de un diseño integral de las acciones, no se generaron suficientes sinergias entre las distintas actividades y esfuerzos del programa conjunto. En este sentido, el PC tuvo un proceso de aprendizaje que favoreció su ejecución y la de otros PC por los conocimientos adquiridos durante la implementación.

Al inicio hubo alta desarticulación de las acciones a nivel local porque cada institución y agencia desarrollaba su implementación de actividades de manera desconectada, pero se tomaron algunas medidas favorables con la implementación de los comités locales de coordinación, que por iniciativa de programa conjunto, permitieron una mayor cohesión institucional y una acción conjunta en las cuencas.

Durante el proceso de desarrollo del programa, no se contó con un proceso sistemático y riguroso de monitoreo y evaluación que generara insumos para la toma de decisiones estratégicas, a partir del registro de resultados, avances y dificultades. Esta carencia disminuyó la capacidad de gerencia con base en resultados, la productividad, la articulación de acciones y el mutuo aprendizaje. Al no contar con instrumentos estandarizados para la medición de los avances, logros y dificultades, el programa no contaba con referentes de comparación que permitiera transferir buenas prácticas entre las agencias e instituciones participantes.

Durante el desarrollo del programa hubo poca relación o conexión con otros proyectos y/o programas de cooperación que inciden de manera directa o indirecta en el cambio climático y la adaptación los impactos. Éste hecho disminuyó la generación de sinergias institucionales con otros recursos de diferentes proyectos que han podido incrementar la multiplicación y sostenibilidad de las acciones apoyadas por el programa conjunto.

A nivel de resultados, y a pesar de las dificultades de operación en el proceso, es importante destacar que el programa conjunto ha generado impactos tempranos en distintos aspectos. La calidad de vida de las comunidades se ha visto muy favorecida debido a que se ha mejorado las condiciones de higiene y salud con algunas iniciativas como la instalación de estufas ecológicas, que no sólo reducen enfermedades respiratorias y oculares en mujeres y niños, sino que reducen los niveles de tala de bosques al ser más eficientes, lo cual ha generado un efecto multiplicador debido a que distintas comunidades se han interesado en replicar esta iniciativa por cuenta propia. Distintos proyectos de manejo de residuos sólidos y reciclaje también han aportado al mejoramiento de la calidad de vida en cuanto a la salud de las comunidades, así como un mejor cuidado del medio ambiente y una mayor sensibilización de la comunidad al respecto.

Distintos proyectos productivos de adaptación y mitigación, se ha constituido en una fuente importante de seguridad alimentaria, generación de ingresos y cuidado del medio ambiente por parte de las familias beneficiarias y sus comunidades. La valoración destaca los logros alcanzados con algunas fincas modelo por los resultados positivos que se pudieron observar en cuanto a una mayor eficiencia en la producción agrícola, generación de excedentes, cuidado del suelo, pero sobre todo se destacan los cambios positivos en costumbres tradicionales (como la tala y quema), la adquisición de conceptos y conocimientos alrededor del cambio climático y sus implicaciones, y la replicación de este tipo de enfoque en de producción amigable, porque las fincas modelo se han constituido en ejemplos a replicar en las regiones.

Adicional a los impactos en la calidad de vida de las familias, el programa conjunto también ha sido un factor de fortalecimiento social y empoderamiento, debido a que ha sido la primera iniciativa de cooperación con participación del gobierno y agencias internacionales, que ha escuchado la opinión de las comunidades y las ha vinculado en el desarrollo de sus propias soluciones. La identificación, selección y diseño de algunos de los proyectos de mitigación se hizo con enfoque de abajo hacia arriba, escuchando a las organizaciones sociales y sus propuestas, lo cual ha sido un impacto positivo en cuanto al fortalecimiento organizacional, porque las organizaciones se han empoderado y han pasado de una lógica de beneficiarios a socios ejecutores en el nivel local, con todas las implicaciones en cuanto a ejecución de proyectos, presentación de informes, organización, etc.

El programa conjunto también se constituye o en un apoyo importante para el fortalecimiento de las autoridades tradicionales debido a que éstas fueron vinculadas con un rol protagónico en su desarrollo (no en el diseño), y de esta manera se les dio mayor visibilidad, capacidad técnica, infraestructura y adicionalmente se pudo vincular sus saberes ancestrales al desarrollo de las actividades del programa. Así mismo del programa se constituyó en un punto de encuentro entre distintas comunidades indígenas al propiciar los intercambios entre estas alrededor del tema del cambio climático.

A nivel institucional el programa tuvo resultados positivos en lo local, debido a que la acción conjunta que implicaba su implementación le permitió clasificaciones locales valorar el trabajo mancomunado, que no se hacía previamente, y permitió el acceso a mayores conocimientos información sobre las demás instituciones presentes en las cuencas. El programa permitió un mayor conocimiento sobre la situación regional, la incorporación del enfoque integral de abordaje al cambio climático y permitió la capacitación y mayor compromiso del personal técnico local.

Adicionalmente el PC fue un apoyo para el acercamiento entre la sociedad civil y el Estado a nivel local por generar mayor confianza, gobernabilidad y transparencia.

El PC ha generado también una serie de publicaciones y material didáctico, así como estudios de salud y ambiente, de vulnerabilidad y se han elaborado de manera exitosa los planes de manejo para las cuencas del rio Tabasará y el rio Chucunaque. Esta producción de estudios y documentos se ha considerado por todas las partes como solución a un vacío existente de información e investigación en el país. Adicionalmente el PC ha tenido resultados destacables en el montaje del sistema de alerta temprana, y los sistemas de gestión de riesgos por desastres que probaron su efectividad con los resultados positivos durante las inundaciones de 2010, así como el montaje de la red de estaciones hidro metereológicas.

A nivel institucional nacional hubo poca incidencia en política pública por parte del PC y se observó poco apropiamiento del mismo por parte de las instituciones gubernamentales, lo cual se evidenció por la no asignación presupuestal 2012, así como la ausencia de directivas institucionales en reuniones estratégicas y comités del PC. A este respecto cabe anotar también que el PC ha activado de manera tardía una estrategia de salida y sostenibilidad de sus acciones.

Recomendaciones

Operativas y de Corto Plazo al PCCC

SOSTENIBILIDAD: la principal recomendación de la evaluación en el corto plazo y con carácter de urgencia es la sostenibilidad política e institucional de las principales acciones apoyadas por el PC.

- El PC debe priorizar las actividades y actividades específicas a apoyar en términos de sostenibilidad de acuerdo a criterios de viabilidad e impacto (es decir apoyar la sostenibilidad de aquellas actividades con mayor posibilidad de ser sostenibles y que tengan mayor impacto)
- El PC debe definir cuáles son las necesidades específicas de continuidad para cada iniciativa apoyada en términos financieros, de insumos, equipos, materiales, capacitación técnica, recursos logísticos, recursos humanos, etc.
- Hay que fomentar la apropiación de las actividades y productos de los programas a través del apoyo institucional, la continuidad y la sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- El PC debe contar con un mapa de cooperación básico (y rápido) que le permita analizar la oferta existente y las posibilidades de articular distintas iniciativas de diferentes donantes para apoyar.
- A partir de esto en el PC debe elaborarse una tabla con los resultados, productos, actividades y actividades específicas (p.e. actividad: fincas modelo, actividad específica: dar apoyo –técnico, financiero, con insumos a la finca de Cerro Papayo p. e.) con una columna de acciones de sostenibilidad detalladas con agencia e institución responsable de la sostenibilidad, presupuesto asignado (financiero), recurso humano (# personas tiempo parcial o tiempo completo), alianzas estratégicas establecidas, alianzas estratégicas potenciales (obtenidas del mapa de actores)
- Debe haber una convocatoria institucional por parte de la OCR que permita suscribir acuerdos formales de sostenibilidad con las agencias e instituciones participantes
- Las instituciones deben establecer planes operativos de continuidad que permitan dar continuidad a partir de la operación en terreno, sus propios proyectos y sus técnicos asignados en ambas cuencas
- Como recomendaciones específicas de sostenibilidad se recomienda incluir lo siguiente:

- Gestionar desde ya los ante proyectos y presupuestos para el año 2013 que permitan dar sostenibilidad
- Gestionar posibles créditos extraordinarios con el MEF
- Vincular el fondo del agua de la agencia de cooperación AECID
- Vincular iniciativas del programa REDD+ a iniciativas del PC
- Con SINAPROC ya están establecidos compromisos de cuidado y mantenimiento de equipos y se ha vinculado a USAID en la replicación de SAT en otras 18 comunidades
- Es MUY IMPORTANTE reactivar los comités locales de coordinación
- Con PNUD hay que vincular los Programas de Pequeñas Donaciones previstos y el proyecto de fortalecimiento a la ANAM se puede diseñar con apoyo a nivel institucional local que permita sostenibilidad
- Con FAO se puede mirar la forma de vincular proyectos como el de "semillas para el desarrollo", PESA o posibles TCP con prioridad en las fincas modelo con el MIDA.
- Con MINSA se puede vincular a la oficina de planificación a este proceso de sostenibilidad e incluso a la oficina del subsector agua
- OPS ha definido su plan bianual 2012-2013 con resultados específicos e indicadores a tener en cuenta
- Al haber logrado incluir el tema de Medio Ambiente y Cambio Climático como un eje del UNDAF se puede vincular distintos POAs de agencias del SNU Panamá

SOCIALIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN: la evaluación recomienda socializar y difundir los principales hallazgos de la evaluación con los niveles nacionales, las comunidades e instituciones locales, como un ejercicio de rendición de cuentas, visibilización de logros y compromiso de sostenibilidad.

Recomendaciones Estratégicas a las agencias e instituciones

- Las agencias e instituciones deben prever tempranamente en el ciclo del programa la incorporación de productos, actividades y estrategias, a las políticas públicas locales y nacionales.
- Se recomienda para todo PC o iniciativa conjunta el diseñar o incorporar protocolos y manuales de acción conjunta transversal (por ejemplo, un manual operativo de programas conjuntos que respete los procedimientos agenciales pero que incorpore acuerdos internos compatibles).
- Es importante generar estrategias comunes de trabajo en conjunto (planeación articulada, retroalimentación de actividades, desarrollo de acciones conjuntas, monitoreo y evaluación integrada)
- Es clave promover la interagencialidad desde los TdR, protocolos de comunicación interna y externa, visitas conjuntas, planeación local conjunta.
- Los PC y proyectos deben contar con estrategias de Gestión del Conocimiento que permitan replicar aciertos y evitar los desaciertos, a través de bancos de buenas prácticas, documentos de lecciones aprendidas, sistematización de experiencias, centralización y socializar de la información del programa, boletines internos, redes de intercambio entre las distintas entidades trabajando en la temática, comunidades de práctica, ferias de conocimiento, etc.
- Es recomendable minimizar o evitar las dispersiones (temáticas, geográficas, ecosistémica, de etnias involucradas, etc.), focalizando dentro de lo posible las acciones, productos, e intervenciones de programas conjuntos.
- Es clave generar un mapeo de intervenciones e interactuar con los distintos actores de cooperación existentes en terreno en temáticas afines al programa (otros programas de

cambio climático, de manejo de cuencas, de política agraria, de provisión de agua, de gestión de riesgo, etc.).

- Hay que promover enfoques participativos y centrados en la comunidad en todas las actividades de trabajo con las comunidades.
- Asegurarse que los materiales de difusión y de capacitación popular sean apropiados en relación a las poblaciones a quienes se dirigen (en cuanto a nivel técnico, lenguaje, método de difusión, etc.)
- Es fundamental coordinar y organizar actividades para que las personas que están recibiendo capacitación puedan participar de forma plena sin grandes desplazamientos (preferiblemente *in situ*) y sin dejar de atender a sus actividades productivas en lo posible.
- El acompañamiento a las comunidades debe ser permanente (no esporádico), principalmente práctico (no teórico) y a través de técnicos locales en lo posible.

Recomendaciones Estratégicas al Secretariado FODM

- El plazo de los PC deben permitirles generar las bases de los grandes cambios que se aspiran por lo que se estima que no debieran ser de menos de 5 a 7 años.
- La presión por la ejecución financiera no debe afectar el proceso y la calidad de los productos
- Debe haber una fase de pre inversión de 6-12 meses en donde se focalicen las comunidades a incluir, las actividades a desarrollar de manera específica, los socios y se ajuste el diseño a las necesidades locales.
- Debe haber una fase de cierre o salida de 6-12 meses donde se sistematicen los aprendizajes, se establezca la hoja de ruta a seguir para la sostenibilidad y continuidad, se consoliden las alianzas y se procuren los recursos económicos, políticos y técnicos necesarios.
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de Monitoreo y evaluación desde el inicio de los PC (líneas de base, esquemas de monitoreo, criterios para la selección de indicadores de calidad, mecanismos, roles y procedimientos, personal)
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de comunicación desde el inicio de los PC
- Es vital que las recomendaciones de las evaluaciones sean recopiladas y compartidas por el Secretariado para trasferir aprendizajes a otros PC y países, alrededor de los aciertos y desaciertos en programas de desarrollo.

Lecciones aprendidas

La Evaluación permitió observar como una gran lección aprendida que el diseño Programa Conjunto es eficaz y eficiente cuando se realizan los ajustes pertinentes al sistema de agencias con el objeto de que estas puedan actuar sinérgicamente y en forma conjunta como lo exigía la propia naturaleza del Programa. Las zonas altamente complejas y vulnerables necesitan que la cooperación internacional trabaje con un criterio multidimensional para abordar integralmente la problemática tratada. La intervención en las cuencas del Tabasará y Chucunaque exige una intervención conjunta por reunir en su interior problemas de pobreza, étnicos, sociales y políticos.

Dicha intervención requiere un tiempo preparatoria suficiente para que las actividades se definan de manera sinérgica, vinculándose a una misma cadena de valor, y estableciendo los mecanismos que permitan superar los retos administrativos de una intervención inter agencial e inter institucional. En el diseno se requiere que haya un proceso participativo de consulta a las comunidades sobre sus necesidades y características, que a su vez permita productos más aterrizados y una mayor apropiación local.

Otra lección de gran importancia es que desde la identificación y formulación del programa es vital establecer el nivel de compromiso institucional de las contrapartes, en términos políticos, legales, técnicos y financieros, con lo cual se pueda sustentar aún más la apropiación institucional y brindar mayor sostenibilidad.

Puntualmente se pueden señalar como lecciones aprendidas las siguientes:

- El enfoque multidimensional del Programa Conjunto favorece una aproximación integral. La sinergia que fomentó el Programa entre sus agencias es la manera más eficaz de abordar cooperaciones internacionales en zonas altamente complejas como las cuencas focalizadas.
- El diseño del Programa Conjunto apuntó a impactos pertinentes y coherentes; no obstante los obstáculos estuvieron dados por la propia lógica administrativa de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y de las instituciones gubernamentales.
- Es vital una fase de pre inversión que identifique conexiones claras entre resultados, productos y actividades, los distintos niveles de intervención y cuál es el mejor aporte en cada nivel.
- Con las correcciones posteriores, en algunos casos el Programa de Cambio Climático demostró que sí es posible hacer las cosas en conjunto.
- El Programa Conjunto debiera constituirse en la antesala de un Programa Mayor o de fases posteriores.
- El programa Conjunto es una buena práctica de articulación interinstitucional por los aciertos alcanzados y la visibilización de las fallas en su articulación.
- La sostenibilidad técnica, económica y política es vital en este proceso.
- El tema Género es un proceso transversal, no obstante debe ser abordado a mediano y largo plazo.
- El proceso del Monitoreo debe ser un proceso de gerencia central en este tipo de intervenciones complejas, y debe emplear la valoración cualitativa hacia los avances.
- El PC permitió demostrar que una alta sensibilización al tema del medio ambiente en medio de condiciones adversas es posible.
- Es clave el aprendizaje y el modelaje de las experiencias piloto, que permita su replicabilidad
- El Perfil del coordinador es vital, se requiere un trabajo coordinador en terreno y en Panamá (bien sea con coordinadores locales o con mayor presencia del coordinador en terreno). El coordinador debe tener liderazgo, empoderamiento, autoridad e independencia frente a agencias e instituciones, debe tener un enfoque mixto (político y técnico), alta experiencia en coordinación y dinamismo.
- La importancia de Rol del Coordinador Residente y del CDN también es vital.
- Es clave el aprovechamiento del conocimiento y capacidades locales (ONG locales, autoridades, comunidad, Iglesia, etc.)
- En el abordaje de comunidades indígenas es **muy importante** que las capacitaciones sean continuas y no intermitentes, que hayan técnicos locales permanentes, y que los talleres sean más prácticos que teóricos. También es importante que se verifiquen los canales de replicación (porque a veces pasa que se capacitan líderes o autoridades con poca disponibilidad de tiempo para replicar conocimiento en la comunidad), los talleres deben hacerse 'in situ', es decir en la misma comunidad y no en municipalidades alejadas.
- El desarrollo de prácticas, proyectos demostrativos en terreno y procesos tangibles marca una amplia diferencia en el logro de resultados, frente a procesos que se limitan a la capacitación teórica o conceptual.
- Es importante evitar la intermitencia en la intervención y es fundamental dejar capacidad local instalada

- La vinculación y aprobación por parte de autoridades tradicionales es muy importante para que desde las fases iniciales haya mayor eficiencia y apropiación de los procesos.
- La estrategia de comunicación es fundamental para potenciar los resultados, generar mayor sensibilización, visibilizar los logros, apalancar recursos y multiplicar los procesos.

Introducción

a. Contexto, objetivos y metodología

El Fondo para el logro de los ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto-PC, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas al logro de los ODM.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo reducir la pobreza y la vulnerabilidad apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medio ambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

Hay 17 programas conjuntos en la ventana de Medio Ambiente y Cambio Climático con un presupuesto global de 89,5 millones de dólares. Estos programas buscan alcanzar el objetivo 7 de los ODM que busca lograr la sostenibilidad ambiental.

El Programa Conjunto CC fue el primero en ser aprobado en Panamá en enero de 2008, inició actividades en julio de 2008 con un presupuesto de USD 4.000.000 y una duración de tres años con una reformulación y dos extensiones, y con ello, algunos alcances iniciales han sido ajustados. El hecho de ser el primer PC ha generado una curva de aprendizaje mayor por los retos que implicó su implementación y asimismo ha aportado aprendizajes a otros PC en Panamá.

El objetivo general del PC es *incrementar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático para contribuir a la reducción de la pobreza y a la sostenibilidad ambiental en dos cuencas prioritarias de Panamá.* Para ello se planteó alcanzar los siguientes resultados:

1. Estrategia de Gestión Integrada para la Adaptación y Mitigación y Sistema de Monitoreo Climático piloto desarrollados para integrar la problemática de adaptación y mitigación a las decisiones de desarrollo al nivel nacional.
2. Gestión local de los recursos suelo y agua, mejorada para aumentar la capacidad de adaptación y la mitigación del cambio climático para asegurar el desarrollo y bienestar de las poblaciones
3. Alternativas evaluadas para acceder a financiamiento para apoyar acciones de manejo sostenible de los recursos suelo y agua, conducentes a la adaptación y mitigación del cambio climático.

La ejecución del Programa estuvo a cargo de las agencias de Naciones Unidas, el presupuesto asignado inicialmente fue FAO (USD 604.282), OPS-OMS (USD 611.450), PNUD (1´250.000) y PNUMA (USD 1´533.417), luego de una reformulación el presupuesto quedó así: FAO (USD 593,776), OPS/OMS (USD 633,896), PNUD (USD 1,360,724) y PNUMA (USD 1,411,605). El PNUD administra los recursos de gestión conjunta del programa por USD 255.746. Las contrapartes de las agencias son la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Ministerio de Salud (MINSA) y el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC). El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es la instancia que coordina las acciones de cooperación técnica internacional. Las relaciones de articulación entre agencias y contrapartes nacionales se muestran en

la tabla a continuación:

Tabla 1. Contrapartes PC

Entidad Nacional	Agencia
ANAM	PNUMA y PNUD
MIDA	FAO
SINAPROC y MINSA	OPS/OMS

En cuanto a las estructuras de gobernanza del PC, establecidas en el documento de proyecto, se menciona al Comité Ejecutivo Nacional, conformado por el Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá, la Viceministra de Economía y la Coordinadora General de la AECID, con un rol para la facilitación de la supervisión, seguimiento y evaluación de los programas conjuntos financiados por el FODM. El PCCC también contó con un Comité de Gerencia, conformado por un representante de cada organismo (de NU y de las entidades de gobierno), un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, y uno de AECID, de acuerdo con los lineamientos operativos del Fondo. A nivel técnico, se contó con una Unidad de Coordinación, con representación de la Coordinación del PC y las agencias y contrapartes nacionales, y los Comités de Coordinación Local, con representación de los actores en cada cuenca. Esta última instancia y su mecanismo de reuniones se pone en práctica durante la marcha del programa. El rol de agencia líder se ha rotado por año entre las agencias del SNU, como una medida acordada internamente. La Oficina de la Coordinadora Residente – OCR tiene un papel de articulación entre las distintas ventanas o programas conjuntos en Panamá, se encarga de ser un puente con el Secretariado y de velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos así como de entregar a tiempo los reportes.

En este documento se presenta el informe final preparado por el equipo consultor para la evaluación final al Programa Conjunto **"Cambio Climático"** en desarrollo del contrato suscrito con la Unidad de Evaluación del Centro Regional – PNUD y el Programa Conjunto.

El estudio se basa en un enfoque de evaluación que utiliza diferentes métodos, con los cuales se logra un análisis integral al triangular información de los distintos actores y niveles a través de mesas de trabajo, grupos focales, talleres, entrevistas semi estructuradas y encuestas.

El informe está organizado en seis capítulos: introducción, descripción de las intervenciones para el desarrollo que se llevaron a cabo, niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación, conclusiones y experiencia adquirida, recomendaciones, lecciones aprendidas y anexos.

b. Objetivo de la evaluación

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos a su finalización serán objeto de una evaluación final. De acuerdo a los TOR, "la evaluación final es de naturaleza recapitulativa y busca como objetivos generales:

- Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.

- Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

Como uno de los resultados esperados, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por la evaluación final serán parte de la metaevaluación de la ventana temática en virtud de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

La evaluación final se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el programa conjunto, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

Según los términos de referencia, la evaluación final tiene los siguientes **objetivos específicos**:

1. Medir el grado en que el programa conjunto de Cambio Climático ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional **(ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas)**.
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos del programa conjunto, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

A continuación se incluye una tabla que ilustra la relación entre las dimensiones de análisis en la evaluación y los criterios de evaluación, se enfoca en los tres niveles de análisis establecidos en los TdR pero se quiso profundizar con la desagregación de criterios de evaluación por cada nivel.

Tabla 2 Variables de análisis y criterios de evaluación

Variables de análisis	Criterios de evaluación

Variables de diseño	Pertinencia/Relevancia Participación Consistencia
Variables de proceso	Eficiencia Apropiación
Variables de resultado[1]	**Eficacia** **Calidad** **Efecto/Impacto** **Gestión del Conocimiento** **Sostenibilidad**

A partir de las reuniones de acercamiento con el Grupo de Referencia y la Unidad de Evaluación del RSC, y según la propuesta metodológica, la evaluación final buscó enfocarse en **resultados esperados y resultados no esperados**, **sostenibilidad** política y social), con especial atención a **elementos no tangibles tales como la innovación en las relaciones con actores sociales**, elementos de **procesos**, **lecciones**, el **aporte cualitativo a los ODM, y temas transversales tales como género, y poblaciones en condiciones vulnerables.** Asimismo se buscó analizar el tema de la **transversalización del Cambio Climático en la agenda nacional y local,** y el grado de **innovación en las relaciones con comunidades indígenas** (manejo de altibajos, generación de confianza). A partir de todo esto se generan **recomendaciones** para las agencias, el FODM, instituciones y actores locales, y también se aportan insumos para un plan de manejo o "*management response"*.

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación va más allá de lo afirmado por los interesados en el programa durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación brinda la oportunidad para establecer una agenda sobre el futuro del programa o algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para comunicar la experiencia adquirida y transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que pueden duplicarse o ampliarse a nivel nacional o internacional.

[1] El componente de resultado fue la prioridad en esta evaluación final pero también se analizó la evolución en los ejes de diseño y proceso.

c. Metodología aplicada

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre tres criterios de evaluación; diseño, proceso y resultados del PC. El equipo evaluador adoptó un enfoque mixto de evaluación incluyendo elementos cuantitativos y cualitativos para identificar los resultados del PC, los logros, dificultades y formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Con el fin de atender las necesidades de información el que equipo consultor se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, instituciones gubernamentales, agencias y otras partes interesadas.

Las principales actividades fueron la revisión documental,[2] acceso a información secundaria, contacto inicial con la Unidad de Evaluación RSC LAC, la coordinación del PC y grupo de referencia, preparación del informe de gabinete o propuesta metodológica, definición de agenda de evaluación, visita de campo en Panamá en donde se desarrollaron entrevistas, se moderaron reuniones y talleres,[3] y se ha redactado el Informe Borrador (presente), con sus ajustes en el Informe Final.

Ilustración 1. Mapa del itinerario de evaluación en terreno

La visita de campo se desarrolló en dos misiones, entre el 16 y el 27 de enero en Panamá y entre el 11 y 18 de marzo. Inicialmente se previeron dos misiones con el ánimo de que durante la segunda se pudiera evaluar el avance de los proyectos de mitigación que iniciaron su implementación finales de 2011 como, sin embargo, durante la primera misión de enero se visitaron dichos proyectos en ambas cuencas y se consideró irrelevante una segunda visita debido al poco tiempo de maduración de los proyectos en dos meses (visita de marzo). En este sentido la segunda misión se destinó a consultar aspectos relativos a la sostenibilidad y apropiación institucional del programa conjunto de iniciativas.

Durante ambas visitas se consultaron directamente a las agencias de SNU, y por parte del Gobierno Nacional se entrevistó a la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Ministerio de Salud (MINSA), el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC) y Empresa de Transmisión Eléctrica de Panamá (ETESA). También se consultó a diferentes ONGs, Universidades y organismos de cooperación como el BID, con experiencia en el tema de cambio climático. A nivel local se entrevistaron grupos de beneficiarios, pequeños productores y otros actores y autoridades locales. La agenda de la evaluación se desarrolló en la

[2] Ver anexo documentos analizados por el consultor

[3] Ver anexo

ciudad de Panamá y un en la cuenca del Chucunaque y El Tabasará, logrando consultar a distintas comunidades (ver anexo de agenda y listado de fuentes consultadas).

Como se mencionó, los instrumentos de evaluación fueron la observación en terreno, encuestas, entrevistas estructuradas - semiestructuradas, y talleres-reuniones multilaterales. Cada instrumento se enfocó a recopilar información en terreno para una matriz de información compuesta por las preguntas de evaluación contra las fuentes consultadas por tipo de actor (ver anexo matriz de evaluación). Cada pregunta contiene una serie de subpreguntas que variaban en contenido y lenguaje dependiendo de la fuente. Con las subpreguntas se ajustaba la aproximación según se tratara, por ejemplo, de beneficiarios locales o funcionarios de alto nivel del gobierno-agencias, siempre buscando dar respuesta a las dimensiones y preguntas clave de evaluación establecidas en los TdR y el informe de gabinete.

La mayoría de las consultas se hizo a través de entrevistas donde el equipo evaluador consultaba de manera independiente a las diferentes fuentes de información, buscando la objetividad en las respuestas, realizando preguntas y subpreguntas con elementos de control para evitar el sesgo, y buscando la mayor síntesis posible debido a la cantidad de fuentes consultadas.

Con las entrevistas a socios nacionales, PC y agencias de UN se discutieron temas sobre la sostenibilidad de los procesos del PC, la articulación y comunicación inter agencial alrededor del PC, los factores de éxito del mismo, obstáculos y la percepción de debilidades y fortalezas. A este nivel se consultó principalmente asuntos de diseño y proceso.

Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades, organizaciones e instituciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la operación. Cabe anotar que aunque la metodología no pretendía aportar información cuantitativa con representatividad estadística, si se hizo una consulta extensiva llegando a las dos cuencas y varias comunidades con todos los actores pertinentes.

Adicionalmente se distribuyó por Internet una encuesta con un número limitado de preguntas que se aplicó a diferentes personas dentro de las partes interesadas en el programa (ver anexo).

Una vez recopilada toda la información, el equipo consultor procedió a identificar las conclusiones y recomendaciones basándose en las demostraciones, buscando alimentar la matriz de información con las dimensiones y preguntas de los TdR.

d. Limitaciones y observaciones de la evaluación

La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos para la confiabilidad de la información recolectada. Dichos riesgos consistían en (i) la posible autocensura debido a que los informantes podían cohibirse de responder libremente por pensar que se corría algún riesgo institucionalmente o comprometer el futuro del PC. Este sesgo se abordó haciendo énfasis en las preguntas sobre hechos concretos, evitando recoger opiniones y reiterando el carácter reflexivo y propositivo de la evaluación final, así mismo la totalidad de consultas la hizo el equipo evaluador de manera aislada o autónoma. Otro posible sesgo son los (ii) posibles intereses de las fuentes consultadas o posiciones establecidas frente a la intervención, que podían distorsionar los elementos de información; para esto se buscó una gran cantidad de fuentes y la totalidad de actores (por niveles) para hacer verificaciones cruzadas. Cabe anotar que el desarrollo logístico y operativo tuvo contó con la participación de las agencias e instituciones, pero de común acuerdo se definió que la agenda se desarrollara sin interferencias del PC en la autonomía del equipo evaluador para

evitar el sesgo en las fuentes consultadas, para lo cual hubo total independencia del PC en las reuniones y las entrevistas se desarrollaron sin la presencia directa de las agencias ONU ni de las instituciones gubernamentales.

El riesgo de (iii) encontrar respuestas inducidas por las preguntas se abordó con el diseño del cuestionario basado en los TdR, la manera de plantear las preguntas y subpreguntas, así como las reacciones del equipo evaluador fueron neutras. Incluso el orden de las preguntas se variaba para hacer controles y evitar una línea de argumentación (sistemáticamente se mezclaban las preguntas positivas y negativas). Esta estrategia se usó para asumir también el (iv) sesgo de empatía cuando los entrevistados no tenían una opinión completamente preestablecida acerca de la pregunta que se les hacía, y podían estar sujetos a la influencia del contexto para decidir su respuesta.

En general puede afirmarse que la agenda se desarrolló exitosamente, en general se considera que las personas entrevistadas son representativas del universo meta en general y que no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación. Cabe destacar que el desarrollo logístico fue apoyado eficientemente por la Unidad de Evaluación del RSC PNUD y se recibió mucha apertura y colaboración por parte de las agencias y entidades gubernamentales del PC.

En cuanto a la información documental y estadística, el equipo evaluador encontró que los reportes e informes de avance tienen un formato pre establecido por el FODM, enfocado a la descripción de actividades, con poco énfasis en resultados específicos y en los detalles de dichos resultados. El PC no contó con una línea de base para valorar su desempeño y resultados-efectos, lo cual también ha afectado la evaluabilidad del programa, el sistema de monitoreo y evaluación no es fuerte y presenta vacíos con respecto al reporte sistemático de avances, logros y dificultades del PC. La calidad de los indicadores varía dependiendo del caso porque muchas veces se limitan al registro de actividades o productos, no permiten valorar el avance de manera objetiva y se dificulta la comparabilidad de los datos.

Una de las dificultades de evaluabilidad para la evaluación ha sido el acceso a información financiera, específicamente se tuvieron algunas dificultades de acceso a datos financieros consolidados y actualizados por parte del programa al equipo evaluador. Hubo retrasos pero pudo resolverse con el apoyo de la OCR y la Unidad de Evaluación RSC PNUD, en definitiva la evaluación ha contado con los informes y documentación de soporte suficiente.

1 Descripción del Programa Conjunto

El Programa Conjunto enfocó sus intervenciones en dos cuencas hidrográficas de Panamá: las del Río Tabasará y del Río Chucunaque. Estas cuencas fueron elegidas como prioritarias debido a una conjunción de factores, tales como áreas donde se confronta con ciclos extremos de sequías, inundaciones progresivas, deslizamientos, donde existe una alta degradación del suelo, de los recursos hídricos y con acceso dispar a fuentes de agua de consumo seguras, fuertes presiones para deforestar por parte de diversos grupos sociales, y otras dinámicas similares. Todas estas áreas están yuxtapuestas a zonas de altos niveles de pobreza.

Partiendo de la premisa que las áreas rurales del país están expuestas a condiciones de alta vulnerabilidad por los efectos del cambio climático, y que esta vulnerabilidad se exacerba en relación con las poblaciones rurales pobres, el PC se encauzó en intervenciones que tiendan a promover adaptaciones a las alteraciones del clima y a mitigar impactos negativos. Los llamados ciclos extremos que se padecen a raíz del cambio climático en las cuencas de intervención, tales como las inundaciones en la cuenca del rio Chucunaque y las sequías en la cuenca del rio Tabasará, conllevan

peligros para la población humana y para el desarrollo. Éstos ponen en riesgo las formas de vida y la salud humana y aumentan la vulnerabilidad en la producción de alimentos, poniendo también en peligro la seguridad alimentaria. Estos son los escenarios macro en los que se enfocó e intervino el Programa Conjunto. Tal como se indica en los documentos del PCCC, ". . . *el objetivo general del programa es incrementar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático para contribuir a la reducción del pobreza y a la sostenibilidad ambiental . . .*".

Cuenca del río Chucunaque

Abarca un área total de 1.796km2 en las Comarcas Embera Wounaan, Guna de Wargandi y otros territorios en la Provincia de Darién. Es un área que se caracteriza por su multiculturalidad y por su gran diversidad de actores donde existe una fuerte presión para deforestar sumada a las lluvias que generan desbordamiento del río e inundaciones. Asimismo, en los últimos años se ha producido un aumento de colonos provenientes de otras provincias.

Comarca Embera Wounaan

El área prioritaria de intervención abarca el Distrito Cémaco, incluyendo los corregimientos de Manuel Ortega y Lajas Blancas. Donde fluyen seis ríos y hay asentadas 24 comunidades indígenas cuya población total es de 4.667 personas (censo 2000).

Comarca Guna de Wargandi

El área prioritaria de intervención abarca el Distrito Pinogana, incluyendo las comunidades de Morti, Wala y Nurna.

Cuenca del río Tabasará

Abarca un área total de 1.289km2 en la Comarca Ngäbe-Bugleé y las provincias de Chiriquí y Veraguas. Se caracteriza por sus llanuras estériles, tierras delgadas con poca productividad y altos niveles de deforestación y erosión. A la degradación del suelo y agua por el uso inadecuado se añade la contaminación causada por actividades productivas como la agroindustria, la minería e hidroeléctrica; la especulación de tierras; la política de desarrollo intensivo del turismo; y el crecimiento poblacional

Comarca Ngäbe-Bugle

El área prioritaria de intervención abarca los distritos de Muná, Nürún y Tolé. Cuenta con 37 comunidades y una población de 2.159personas. También participan las comunidades aledañas a la cuenca: Jadote, Bule, Javillo, Cerro Banco, Cerro Viejo, Cerro Pita, Cerro Caña, Bakama, Llano Ñopo, Llano Culebra y Nibra.

Los resultados esperados de las intervenciones fueron tres. Específicamente:

- Estrategia de gestión integrada para la adaptación y mitigación y sistema de monitoreo climático piloto desarrollados para integrar la problemática de adaptación y mitigación de las decisiones de desarrollo a nivel nacional;
- Gestión local de los recursos naturales suelo y agua mejorada para aumentar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático;
- Acceso a financiamiento incrementado para apoyar acciones de manejo sostenible de los recursos naturales, conducentes a la adaptación y mitigación del cambio climático.

Teoría de Cambio del Programa

La teoría de cambio del programa o lógica de intervención busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trata de establecer los supuestos que subyacen a la intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa.

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo (implícito o explícito) y examinar la correspondencia entre la información recopilada y la teoría inicial para analizar el éxito alcanzado.[4]

La evaluación ha podido corroborar que el diseño macro o general de la teoría de cambio es acertado debido a que los ejes estratégicos incluidos son pertinentes y consistentes: el PC desde su diseño buscó producir un **sistema de monitoreo y alerta temprana** como insumo piloto para la toma de decisiones a nivel nacional en cuanto a adaptación y mitigación, sumado a una **mejor gestión local de los recursos naturales** para aumentar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático y finalmente lograr un **mayor acceso a financiamiento** incrementado para apoyar acciones de manejo sostenible de los recursos naturales, conducentes a la adaptación y mitigación del cambio climático.

Para ello se elaboró una estrategia de gestión integrada para la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático para ambas cuencas, se buscó la apropiación del tema de cambio climático en políticas nacionales y locales, establecer esquemas de gestión de riesgo con sistemas de alerta temprana.

Adicionalmente se hizo un diseño participativo de planes de manejo de las cuencas para su posterior gestión e implementación, se buscó incrementar la capacidad de municipios, autoridades tradicionales indígenas, e instituciones locales en materia de gestión integrada, también se buscó aumentar la capacidad de pobladores para prever e implementar medidas de adaptación y mitigación (en los sectores agrícola y forestal), para definir e implementar medidas de adaptación al cambio climático relacionadas con la gestión del agua, saneamiento y seguridad alimentaria.

Con la evaluación final, se pudo constatar la pertinencia de estos lineamientos definidos desde el diseño en la lógica de intervención del programa, sin embargo, también se pudo evidenciar algunas fallas en el aterrizaje o en la operativización de dicha teoría de cambio. Es decir, los postulados generales y las hipótesis de trabajo son estratégicas pero su puesta en marcha no es del todo clara debido a que hay vacíos en la lógica de transformación de insumos (inputs) en productos (outputs). Por ejemplo, se pudo constatar que dada la falta de capacidad en las comunidades e instituciones, un proceso fortalecimiento de capacidades era sumamente necesario, sin embargo en algunas ocasiones las actividades de capacitación no tuvieron los efectos deseados por algunos factores como la intermitencia o falta de continuidad en las capacitaciones, el lenguaje utilizado no fuera apropiado, la capacitación se diera a través de talleres puntuales sin un acompañamiento continuo, las capacitaciones se dieran a algunos miembros o representantes de la comunidad que no replicaron los conocimientos, las capacitaciones se dieron en lugares muy distantes a las comunidades focalizadas limitando el acceso de las personas a los talleres, o en algunos casos las capacitaciones fueron teóricas y conceptuales, sin elementos prácticos o tangibles más adecuados a la lógica de las comunidades indígenas. Éste ejemplo ilustra cómo una

[4] Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

adecuada formulación de un eje en la lógica de intervención (incremento de capacidades) no se traduce en el efecto deseado en la cadena de valor. Otro ejemplo que se pudo observar sobre la inconsistencia entre la teoría de cambio en el diseño y en la práctica fue el nivel de apropiación por las instituciones a nivel nacional y local, el cual se definió acertadamente como un resultado del programa conjunto, pero que en la práctica no se llevó a cabo. En algunos casos hizo falta definir a los productos del programa conjunto como un medio para un fin y no como un fin en sí mismos, es decir, la elaboración de los planes de manejo es un producto muy importante pero faltó definir en la teoría de cambio la manera como estos planes se traducirían en hechos tangibles (gestión por parte de las autoridades nacionales, locales, otros actores).

En resumen puede afirmarse que la teoría de cambio del programa es acertada, pero que hizo falta un abordaje local más detallado de su lógica de intervención donde se definiera claramente la cadena de valor entre los insumos, recursos, actividades, productos y resultados.

2. Nivel de análisis: criterios y preguntas de evaluación

Desde los TdR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación. La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

Nivel de Diseño

Debido a que la figura establecida para el acceso a los recursos por parte de los programas en los diferentes países fue la de concurso, y a que se dispuso de un corto período de tiempo para lograr el diseño del programa conjunto con la formulación de sus actividades, productos y resultados, una de las consecuencias fue que se llegó a un diseño vertical y centralizado. Esta situación generó, entre otros, una limitada participación a nivel institucional, y una participación comunitaria aún mas limitada.

Las carencias de participación y la falta de tiempo para el diseño condujeron al desconocimiento de las características, circunstancias, necesidades y potencialidades de las instituciones participantes y de las comunidades así como del terreno y de los ecosistemas donde se trabajaría. Estas consecuencias se deben principalmente a las condiciones de identificación y ejecución de los programas conjuntos establecidas por el fondo de ODM.

La programación y ejecución conjunta, con la participación de diferentes agencias de Naciones Unidas e instituciones gubernamentales, a pesar de ser una opción compleja en términos de ejecución, gerencia y articulación, es la opción acertada; el ejercicio de evaluación permitió corroborar la pertinencia del diseño conjunto, el cual se constituye en una aproximación multidimensional a una problemática atravesada por distintas dinámicas como es el cambio climático en Panamá. Las dificultades operativas y los retos que implica la articulación de cuatro agencias con cuatro instituciones, no invalida el esfuerzo de dar una solución integral a la problemática identificada.

Tanto las agencias de Naciones Unidas como las entidades involucradas en la ejecución del programa conjunto generaron un valor agregado específico, debido a su conocimiento técnico, conocimiento sectorial, inclusión de enfoques metodológicos institucionales, herramientas y experiencia. La temática del cambio climático puede ser abordada por cualquier agencia de Naciones Unidas e institución de Gobierno debido a que se trata de un fenómeno transversal, en este sentido, el equipo evaluador considera que la selección de actores ha sido apropiada y balanceada en cuanto a mandatos y roles institucionales.

El programa conjunto de cambio climático fue acertado en su formulación al ir más allá de los asuntos netamente ecológicos y propender por el desarrollo humano en las cuencas focalizadas (involucrando capacitación, apoyo técnico, prácticas productivas, gestión de riesgo, etc.). En este sentido, se llegó a un diseño complejo que obedece a una situación compleja por el número de actores, número de agencias, diferentes asuntos políticos, dificultad de acceso a las regiones y falta de capacidad tanto institucional como comunitaria.

El diseño inicial no contó con el tiempo necesario ni las herramientas para afrontar los grandes desafíos de la acción interagencial e interinstitucional, el programa no tuvo espacio suficiente para conciliar aspectos administrativos y operativos desde el inicio. La forma de ejecución se tuvo que ceñir a diferentes arquitecturas administrativas y financieras de las agencias participantes y esta condición de diseño generó dificultades en la operación por múltiples razones, ya que cada agencia maneja corporativamente sus propias herramientas, procedimientos y requisitos administrativos y financieros. Con esta condición el programa presentó dificultades de ejecución al inicio entre otras razones, pero de manera acertada el PC tuvo la flexibilidad suficiente, la capacidad de reflexión y la creatividad para agilizar procesos de adquisiciones e implementación de actividades a partir de soluciones administrativas y acuerdos entre las mismas agencias. A partir de revisiones se dieron cambios pertinentes y bien adoptados en la gestión del PC los cuales generaron resultados visibles.

Uno de los principales propósitos de los programas conjuntos es precisamente lograr la articulación de agencias e instituciones, en este sentido dichas iniciativas se constituye en aportes prácticos a la reforma de Naciones Unidas y a las políticas de articulación en el sistema. El Programa Conjunto de Cambio Climático tuvo distintos aciertos y dificultades en la acción conjunta; en general se puede afirmar que hubo actividades desarrolladas de manera conjunta, pero no hubo una integración satisfactoria en la ejecución.

A parte de los factores de diseño adversos mencionados anteriormente el PC tuvo que afrontar conflictos de gobernanza en la Comarca Ngabe Buglé, y entre las anteriores autoridades tradicionales y el Gobierno Nacional, que afectaron de manera significativa las acciones del PCCC en la cuenca del Tabasará y consumieron muchos esfuerzos por parte del Programa, asimismo hubo tres cambios en la coordinación del PC CC, hubo un cambio de Gobierno y en las instituciones participantes se presentaron continuos cambios de personal y rotación de directivas, lo cual sumado a la falta de una cultura de trabajo conjunto en las agencias e instituciones, la presión para la ejecución financiera y la falta de una fase de pre inversión (fase preparatoria) con mecanismos de articulación específicos, derivo en una falta de articulación en la implementación del programa.

El PC se constituyó en una suma de actividades y no en un programa único e integrado. Todos los actores consultados a nivel nacional y regional perciben esta falta de articulación debido a que la mayoría de actividades se desarrollaron de forma bilateral, en algunos casos hubo duplicación de esfuerzo, hubo fallas en el intercambio de información y productos al interior del programa, hubo también una falta de sinergia que se manifestó principalmente en el nivel nacional. A nivel local es importante destacar que si hubo mayores niveles de articulación a partir de la iniciativa del personal

técnico y en este sentido se identificaron prácticas colectivas y de acción conjunta entre entidades de gobierno muy interesantes.

El PC conto con una política de seguimiento y monitoreo establecida por el Fondo ODM, pero durante su implementación se careció de mecanismos, roles, procedimientos e instrumentos de M&E para el seguimiento conjunto. Una de las dificultades que se identificaron con la evaluación en el diseño el programa conjunto, fue la elaboración de metas de indicadores debido a que muchas de las metas y su medición se limitan al desarrollo de actividades y no al logro de resultados.

El equipo de evaluación, pudo evidenciar con las agencias e instituciones que algunos indicadores establecidos no eran prioritarios o adecuados para la medición de los productos, resultados y efectos del programa. Esta situación se genera porque el diseño se constituyó en una suma de actividades sin un horizonte común y específico, y sin metas conjuntas y medibles. El proceso de reflexión que llevó a la reformulación del Marco Lógico fue un avance importante en este sentido, pero no suficiente en la medición de aspectos cualitativos de gran importancia, procesos intangibles desarrollados con el PC, la medición de los avances en un sentido riguroso, la definición de hitos, factores clave de éxito y el seguimiento conjunto para la toma de decisiones. El M&E se limitó a la elaboración de reportes, principalmente descriptivos y enfocados a las actividades desarrolladas, que no aportaron sustancialmente a las decisiones estratégicas. Con la evaluación no se identificaron procesos formales de M&E, herramientas efectivas, indicadores de calidad en cuanto a desempeño o resultado, no hubo una línea de base ni asesoría específica en este tema (un asesor (a) en M&E) y por ello el Centro Regional del PNUD tuvo que contratar una consultoría de diagnóstico al M&E en los PC.

El alcance general del programa conjunto es ambicioso en términos de los procesos que se buscan alcanzar debido a que los procesos de concientización a pobladores y actores locales en términos de la producción sustentable y otras adaptaciones al cambio climático, son procesos de largo aliento que pueden tardar varios años o décadas.. Es importante anotar que el PC se enfocó en dos cuencas, que aunque tienen difícil acceso en algunas áreas de intervención, permitieron una mayor focalización de las acciones y se evitó la dispersión geográfica de los esfuerzos en comparación con el número de cuencas introducidas en el diseño original.. En este sentido, se considera que el alcance del programa conjunto fue realista en cuanto al número de cuencas abarcadas teniendo en cuenta los recursos disponibles, pero no así en cuanto a la dispersión geográfica , de ecosistemas y de etnias y grupos sociales con los que se trabajó. El alcance del programa conjunto hubiese sido mas profundo si se hubiese focalizado en dos cuencas menos disimiles.

En general puede afirmarse que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden a las prioridades nacionales y regionales debido a que las temáticas de medio ambiente, generación de ingresos, capacitación técnica, seguridad alimentaria y participación comunitaria en el desarrollo de actividades fueron manifestadas por los actores locales como las más importantes. La evaluación pudo evidenciar altos niveles de sensibilidad y compromiso frente a las iniciativas impulsadas desde el PC, así mismo la evaluación concluye que el programa y los temas abordados son muy pertinentes y vigentes en el contexto regional.

Nivel de Proceso

El nivel de eficiencia del PC presentó dos fases distintas; una fase inicial con dificultades de ejecución y retrasos de varios meses en la puesta en marcha, debido entre otros factores, a los tiempos que toma el engranaje inicial, a la ausencia de acuerdo sobre la necesidad de contar con un coordinador (a) de dedicación permanente, a la oposición impuesta por parte de las autoridades tradicionales por

la ausencia de mecanismos de consulta en la etapa de diseño y al cambio de gobierno ocurrido en junio de 2009 y sobre todo a un proceso de discusión – negociación con las autoridades tradicionales. El inicio de la segunda fase estuvo marcado por los procesos de negociación con las autoridades locales y la consecuente viabilización de la intervención en campo, la implementación del plan de mejora, la evaluación intermedia y el proceso de reformulación que generó la realineación de estrategias por parte del Programa y se tradujo en mayores niveles de eficiencia. Esta mejoría fue potenciada con la incorporación del tercer coordinador del Programa, quien durante los últimos meses pudo acelerar la implementación de actividades y el logro de productos con la colaboración de las agencias SNU e instituciones gubernamentales.

La eficiencia del Programa se vio muy afectada por los cambios de coordinación, así como por los continuos cambios en las directivas de las contrapartes gubernamentales y sus puntos focales. Los cambios en la coordinación afectaron gravemente el desarrollo del Programa porque el rol del coordinador es articular los esfuerzos de las entidades, centralizar la información de gestión e impulsar la toma de decisiones estratégicas. Así mismo, la rotación de personal en las instituciones del Gobierno generaba reprocesos continuamente, la pérdida en la curva de aprendizaje del Programa, falta de apropiación por parte de las nuevas directivas y rompimientos en el proceso desarrollado. Esta debilidad institucional no solo ha afectado el desempeño del PC en el sector de cambio climático, sino que también ha afectado de manera importante el desempeño de otros programas de cooperación en el mismo tema (a otras iniciativas de cooperación externas a la ONU).

Adicional a dificultades institucionales, el PC tuvo que afrontar condiciones complejas de interacción con comunidades indígenas y autoridades tradicionales. Este manejo tuvo algunas dificultades iniciales por la falta de confianza hacia el PC y sobre todo hacia el Gobierno y algunas políticas de alto impacto que están siendo implementadas en las zonas de intervención, pero con el transcurso del programa se lograron acuerdos importantes donde se involucró de manera decidida a las autoridades tradicionales y todo el proceso se volvió más eficiente. Adicionalmente esta situación de complejidad se suma a la debilidad técnica de las comunidades lo cual afecta el desempeño y cabe anotar que al momento de la redacción del presente informe de evaluación hubo fuertes manifestaciones por parte del Congreso Gnobe Bugle con cierre de carreteras en protesta a las políticas de desarrollo del Gobierno.

El monitoreo y evaluación del PC es un proceso clave para el registro de los avances y dificultades en la gestión, el cual permite el análisis de causas y consecuencias, así como la toma de decisiones proactiva. Desafortunadamente el seguimiento técnico o sustantivo se limitó a la elaboración de informes y no a la toma articulada de decisiones estratégicas, y se observa que el mayor esfuerzo se hace en el seguimiento financiero. Esta condición afectó el desempeño del Programa por la falta de un sistema con elementos, instrumentos, roles y procedimientos de monitoreo y evaluación.

En el proceso implementación se ha evidenciado una baja coordinación de las agencias e instituciones participantes debido a la duplicación de esfuerzos, ineficiencia e ineficacia. En algunos casos ha ocurrido que las agencias involucradas no se comunican adecuadamente y por ejemplo ha pasado que se duplican esfuerzos, no hay suficientes transferencia de conocimiento ni de información al interior del programa y en general se percibió bastante desarticulación debo a que al acciones del PC se desarrollaron de forma bilateral principalmente. La falta de cultura del trabajo conjunto sumada a la precesión por la ejecución generó en algunos casos una falta de sinergia que se evidencia principalmente en el nivel nacional. Sin embrago, la mayoría de fuentes consultadas está de acuerdo en que el PC permitió un avance importante en la acción interagencial porque tanto las agencias como las instituciones tienen un mayor conocimiento del trabajo y experiencia de las demás, en algunos caso se desarrollaron actividades de manera articulada con la participación de distintas organizaciones, también hubo casos exitosos de trabajo colaborativo entre agencias e

instituciones, como por ejemplo el desarrollo de acuerdos administrativos de mutua colaboración para la agilización de adquisiciones al interior del programa.

En aras a la articulación el PC sostuvo múltiples reuniones a nivel nacional, como un esfuerzo de acción conjunta pero desafortunadamente el número de reuniones no es un indicador de la articulación, la calidad de estas, la toma de decisiones conjunta, el desarrollo de acciones articuladas en el terreno y la satisfacción de los actores y comunidades con la articulación si lo es. En este caso, la desarticulación fue una manifestación constante por parte de la gran mayoría de fuentes de consultadas.

No hubo un claro proceso de transferencia de conocimientos entre las organizaciones vinculadas al PC o de homologación de metodologías y estándares de capacitación. En este sentido se pudo evidenciar que el aprendizaje mutuo entre agencias e instituciones fue limitado.

El PC facilitó el dialogo directo de las comunidades con autoridades y con las instituciones. En el desarrollo de sus actividades, el Programa promovió la participación ciudadana en la identificación, formulación e implementación de proyectos, y en general en el desarrollo de las actividades de nivel local. El PC ha sido considerado por las comunidades y actores locales, como la primera iniciativa en escuchar su opinión y promover el diálogo con las autoridades en sus regiones. En este sentido, el Programa impulsó procesos validos de gobernabilidad y se logró suscribir acuerdos con autoridades tradicionales, a partir de comprender y respetar su rol en las comunidades focalizadas. Así mismo, el PC consultó permanentemente a los grupos de pobladores en cuanto a la identificación de sus necesidades y el desarrollo de actividades. En este esfuerzo el Programa logro generar espacios de diálogo como los comités locales y el comité de gestión.

Con respecto al proceso, cabe destacar también que el PC tuvo logros destacables en cuanto a la estrategia de comunicación del mismo. El Programa elaboro material comunicativo, se hizo la traducción de contenidos a lenguas nativas, se desarrollaron piezas comunicativas como vallas, videos, afiches, métodos de comunicación alternativa propios de la comunidad incorporando cantos tradicionales a los mensajes de comunicación, y también se promovió la conformación de grupos comunicadores locales. Toda esta estrategia ha sido considerada como exitosa porque se realizó de manera participativa e incluyente, sin embargo, estos esfuerzos no fueron homogéneos o producto de una política interna del PC en temas de comunicación; los niveles de apropiación fueron disimiles en algunas comunidades y con la evaluación se pudo constatar que algunos mensajes fueron erróneos o confusos. Algunas comunidades manifestaron que el mensaje los hacia sentirse excesivamente responsables del cambio climático y de los desastres de origen natural en sus territorios, en otros casos manifestaron haber recibido mensajes de "*que el mundo se iba a acabar por la problemática ambiental*" o que, con sus intervenciones a pequeña escala, el cambio climático no sucedería más y los daños serian revertidos totalmente en el futuro. En la mayoría de casos, las comunidades manifestaron un alto desconocimiento del PC como conjunto, sus componentes, alcances y organizaciones participantes, así mismo manifestaron que en algunas ocasiones el lenguaje utilizado en las actividades no era el apropiado o no era entendible por su nivel técnico o por dificultades de idioma. [5]

Durante el proceso de capacitación el Programa desarrolló su intervención a partir de diferentes talleres pero con poco acompañamiento; esto varía dependiendo de la metodología implementada por las organizaciones ejecutoras, pero en distintos municipios la comunidad manifestó su inconformidad con los talleres teóricos, debido a la falta de aplicación en terreno, a la brecha en lo

[5] En términos de comunicación, el PC no logró desarrollar una presentación única del mismo por ejemplo.

que se capacitaba y sus condiciones socioeconómicas, a la falta de acompañamiento en el proceso y a la intermitencia o falta de continuidad.

Avances financieros

El total de recursos financieros asignados al Programa Conjunto son de USD 4.000.000, distribuidos así: PNUMA con el 35%, PNUD con el 34% y las de menor asignación la OPS con el 16% y la FAO con el 15% del presupuesto total.

Tabla 3. Presupuesto asignado por agencia de Julio de 2008 – Diciembre de 2011

Agencia	Transferido	% transferido
FAO	$ 593.776,00	14,8%
PNUD	$ 1.360.724,00	34,0%
PNUMA	$ 1.411.605,00	35,3%
OPS/OMS	$ 633.895,00	15,8%
TOTAL	**$ 4.000.000,00**	100,0%

Durante los cuatro años de implementación del PC se ejecutó el 96,3% del presupuesto total. La agencia que mayor desempeño demostró fue la OPS con una ejecución del 98,4% seguida por PNUMA con un 97,6%, luego FAO ejecuto el 96,4% y PNUD el 93,9%.

La OPS es la agencia que a diciembre de 2011 logra una ejecución del casi 100% de los recursos asignados, PNUMA ejecuta el 34% del 35% asignado, la FAO el 14% del 15% asignado, mientras que el PNUD ejecuta el 32% del 34% asignado.

Tabla 4. Presupuesto Ejecutado por Agencia

Agencia	Monto Transferido	Monto Ejecutado	% Ejecución
FAO	$ 593.776,00	$ 572.490,14	96,4%
PNUD	$ 1.360.724,00	$ 1.278.022,52	93,9%
PNUMA	$ 1.411.605,00	$ 1.377.156,50	97,6%
OPS/OMS	$ 633.895,00	$ 623.788,00	98,4%
TOTAL	**$ 4.000.000,00**	**$ 3.851.457,16**	96,3%

En la siguiente tabla el análisis del presupuesto ejecutado por cada agencia para cada periodo.[6]

[6] Periodos: Año 1 jul 2008 - jun 2009, Año 2 jul 2009 - jun 2010, Año 3 jul 2010 - jun 2011, Año 4 jul 2011 - dic 2011

Tabla 5. Presupuesto ejecutado por agencia por periodo

Agencia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
FAO	$ 61.015,88	$ 228.207,45	$ 224.069,50	$ 59.197,30	$ 572.490,14
PNUD	$ 70.647,05	$ 450.747,17	$ 385.641,25	$ 370.987,05	$ 1.278.022,52
PNUMA	$ 371.224,77	$ 184.029,77	$ 551.184,42	$ 270.717,54	$ 1.377.156,50
OPS/OMS	$ 160.893,00	$ 81.423,00	$ 293.969,00	$ 87.503,00	$ 623.788,00
TOTAL	$ 663.780,70	$ 944.407,39	$ 1.454.864,17	$ 788.404,89	$ 3.851.457,16

Es de resaltar que el periodo de mayor ejecución es el tercero con un 36%, le sigue el segundo con un 24%, luego el cuarto con un 20% (destacando que a la fecha este cuarto periodo solo cuenta con 5 meses de ejecución a diciembre de 2011) y el menor periodo de ejecución fue el primero con un 17%.

Tabla 4. Porcentaje de ejecución sobre el presupuesto total asignado

Agencia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
FAO	10%	38%	38%	10%	96,4%
PNUD	5%	33%	28%	27%	93,9%
PNUMA	26%	13%	39%	19%	97,6%
OPS/OMS	25%	13%	46%	14%	98,4%
TOTAL	17%	24%	36%	20%	97,0%

Adicional, cabe mencionar que para el primer año la agencia que mayor desempeño demostró en la ejecución de recursos fue PNUMA con un 26% y la OPS con un 25%, la que menor desempeño demostró fue el PNUD con un 5% y la FAO con un 10%.

Nivel de Resultados

Debido a la gran variedad de productos, intervenciones y actividades piloto que se han llevado a cabo a través del proceso de implementación del Programa Conjunto, un juicio de valor globalizante para todos estos no es posible. Si se percibe que varias de las actividades y productos han llenado un vacío programático y conceptual sobre la adaptación necesaria que se debe implementar en el país a fin de mitigar los impactos negativos que acarrea el cambio climático. En especial en relación con las medidas de adaptación y mitigación de impacto en poblaciones socioeconómicamente vulnerables y expuestas a condiciones ambientales también de alta vulnerabilidad. Por lo tanto, en lo referente a utilidad, se puede concluir que las actividades del PC han tenido un cierto nivel de utilidad en general y que su implementación ha sido necesaria como puntapié inicial para trabajar en esta temática desde la vulnerabilidad.

A estos fines, se generaron una serie de productos y de intervenciones relacionados con cada resultado esperado que se resumen en la siguiente tabla.[7]

- Producto 1.1: Estrategia de Gestión Integrada para la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático formulada para dos cuencas prioritarias.
- Producto 1.2 La internalización del tema de cambio climático en políticas nacionales y locales promovida.
- Producto 1.3: Sistema Piloto de Monitoreo Climático para la reducción de riesgos relacionados al cambio climático establecido en las dos cuencas prioritarias.
- Producto 2.1 Planes de manejo integrado de las cuencas prioritarias acordados con municipios y autoridades tradicionales indígenas.
- Producto 2.2 Capacidad fortalecida de municipios, autoridades tradicionales indígenas, Unidades Regionales de ANAM, MIDA, MINSA, SINAPROC en materia de gestión integrada del suelo y agua para la adaptación y mitigación del cambio climático en dos cuencas prioritarias.
- Producto 2.3: Capacidad aumentada de pobladores de prever e implementar medidas de adaptación y mitigación, particularmente en los sectores agrícola y forestal, en dos cuencas prioritarias.
- Producto 2.4: Capacidad fortalecida de pobladores de esbozar e implementar medidas de adaptación al cambio climático relacionadas con la gestión del agua, saneamiento y seguridad alimentaria en dos cuencas prioritarias.
- Producto 3.1: Factibilidad de la implementación del esquema de PSA evaluada en las cuencas prioritarias.
- Producto 3.2: Identificación de sitios y posibles donantes para propuestas de proyectos forestales preparadas para la presentación al MDL.

[7] Esta sub-sección se elaboró en base a las entrevistas y a documentos/materiales entregados al equipo evaluador y en base a los documentos "INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE PROGRAMAS CONJUNTOS Enero a Junio, 2010"; "INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE PROGRAMAS CONJUNTOS Julio a Diciembre, 2010"; "INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE PROGRAMAS CONJUNTOS Julio a Diciembre, 2009"; "INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE PROGRAMAS CONJUNTOS Enero a Junio, 2011"; "INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE PROGRAMAS CONJUNTOS Julio a Diciembre 2011".

Resultado 1. Estrategia de gestión integrada para la adaptación y mitigación y sistema de monitoreo climático piloto desarrollados para integrar la problemática de adaptación y mitigación de las decisiones de desarrollo a nivel nacional

Producto 1.1: Estrategia de Gestión Integrada para la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático formulada para dos cuencas prioritarias.

Se desarrolló una estrategia de gestión integrada para las cuencas hidrográficas de los ríos Chucunaque y Tabasará, que incluye ejes de trabajo en la reducción de la vulnerabilidad y la adaptación al cambio climático, así como la mitigación de los impactos adversos de la variación del clima.

Como insumo del desarrollo de la estrategia de gestión integrada, se contó con varios análisis, incluyendo, entre otros, estudios de línea basal de salud y ambiente[8]; estudios de vulnerabilidad al cambio climático de recursos naturales y socioeconómicos; estudios sobre impactos económicos positivos y negativos del cambio climático en las cuencas prioritarias.

Se indica que la estrategia está basada en las líneas de acción desarrollados por el Programa Conjunto y que ha sistematizado las experiencias desarrolladas hacia dentro de las actividades del PC. Asimismo, se indica que incorpora los objetivos de política nacional referentes al cambio climático así como las medidas a implementar a fin de mitigar el impacto del cambio climático y adaptarse a sus consecuencias. Se indica que la estrategia es integrada por varios ejes:
"i) coordinación interinstitucional y promoción de la participación de las comunidades y sectores claves;
ii) gestión de conocimiento para mitigar y adaptarse al cambio climático;
iii) educación y concienciación de actores mediante la comunicación;
iv) gestión comunitaria de riesgos;
v) Modelos de buenas prácticas para la mitigación y adaptación al cambio climático; y
vi) alternativas financieras para la sostenibilidad a la Estrategia de Gestión Integrada".

Producto 1.2 La internalización del tema de cambio climático en políticas nacionales y locales promovida.

A nivel local (i.e. a nivel de las cuencas) se han desarrollado actividades de divulgación de estrategias de gestión con participación de actores locales. Se desarrollaron una serie de documentos, CDs, cartillas, programas radiales, folletería, afiches, y otros materiales, para este fin.[9]

Producto 1.3: Sistema Piloto de Monitoreo Climático para la reducción de riesgos relacionados al cambio climático establecido en las dos cuencas prioritarias.

Se ha implementado un Sistema de Información de Monitoreo de Cambio Climático evaluando las principales variables hidrometeorológicas y otras con indicadores intersectoriales, con equipos instalados y a instalar en áreas definidas como vulnerables. Se están instalando actualmente estaciones de monitoreo con sensores de calidad de aguas y de variables del suelo, reglas limnimétricas, entendiendo que con estos sistemas de relevamiento se complementa el monitoreo

[8] Por ejemplo, el estudio "Cambio Climático y Determinantes Sociales de la Salud: Una Fotografía de la Situación de Salud, Agua y Ambiente en Comunidades Aledañas a las Cuencas Hidrográficas de los Ríos Chucunaque y Tabasará"

[9] Ver Anexo Documentos Consultados.

constante de variables que se ven afectadas por el cambio climático, trabajando en la producción y captura en tiempo real de datos hidrometeorológicos.

Se mejoró el equipamiento de las contrapartes institucionales y se han reforzado las capacidades técnicas para manejar y procesar información georeferenciada. Se integra el sistema de información a la Red Nacional de Hidrometeorología, operada por la empresa pública ETESA, y se alimenta con datos y se complementa el Sistema de Alerta Temprana (SAT). El Sistema de Información de Monitoreo de Cambio Climático establecido en las cuencas faculta el monitoreo de las principales variables hidrometeorológicas. Éstas se integran a la Red Nacional de Hidrometeorología. Asimismo, se elaboró un documento con propuestas para implementar un sistema de indicadores que permita el monitoreo del cambio climático en las cuencas hídricas de Panamá.

Se desarrolló capacitación a instituciones locales y de la comunidad (SIG, GPS, desarrollo de mapas y escenarios de riesgos locales). Asimismo, se realizó un levantamiento de información primaria para obtener perfiles epidemiológicos de las comunidades. El Sistema de Monitoreo de Cambio Climático (SMCC), por lo tanto, ha generado nuevos datos primarios sobre la salud humana en las comunidades.

Resultado 2. Gestión local de los recursos naturales suelo y agua mejorada para aumentar la capacidad de adaptación y mitigación del cambio climático

Producto 2.1 Planes de manejo integrado de las cuencas prioritarias acordados con municipios y autoridades tradicionales indígenas.

Se elaboraron planes de manejo orientados hacia las principales acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, a partir de matrices de vulnerabilidades, y definiendo situaciones criticas, áreas amenazadas por la variación del clima, e identificando posibles medidas de adaptación y mitigación al cambio climático. Asimismo se utilizó esta información como base para la definición de los 29 proyectos Comunitarios Ambientales financiados por el Programa Conjunto.

Producto 2.2 Capacidad fortalecida de municipios, autoridades tradicionales indígenas, Unidades Regionales de ANAM, MIDA, MINSA, SINAPROC en materia de gestión integrada del suelo y agua para la adaptación y mitigación del cambio climático en dos cuencas prioritarias.

Capacitaciones en temas medioambientales y en temáticas relacionadas con la adaptación y mitigación del cambio climático, como parte de planes de fortalecimiento de unidades gubernamentales regionales, gobiernos locales y tradicionales. Dotación de equipos; remodelaciones físicas, transporte, logística, y sistema de radiocomunicación; y dotación de infraestructura para la gestión enfocada a la reducción de la vulnerabilidad al cambio climático. Para estas actividades se editaron una serie de documentos y estudios, tales como “Memorias del taller de evaluación de los dos primeros años del PC CC-Componente Salud”; y “Sistematización de experiencias sostenibles de adaptación al cambio climático de la agricultura familiar que contribuyan a la seguridad alimentaria nutricional en el área indígena de la cuenca del río Tabasará en Panamá”, manuales de legislación ambiental en diversos idiomas y en diversos formatos (impresos, videos), entre otros. Se elaboraron Manuales de Legislación Ambiental en lenguajes autóctonos, así como una versión en video.

Se cumplió casi en la totalidad la meta esperada de prestar formación a unos 160 funcionarios de unidades regionales del estado nacional (ANAM, MIDA, MINSA, SINAPROC) y de funcionarios

municipales así como de miembros de estructuras políticas indígenas en temas ambientales y en temas relacionados con la mitigación del impacto del cambio climático y la adaptación. Se trabajó a través de esta capacitación en el fortalecimiento de unidades regionales del estado nacional, gobiernos locales y gobiernos indígenas.

Producto 2.3: Capacidad aumentada de pobladores de prever e implementar medidas de adaptación y mitigación, particularmente en los sectores agrícola y forestal, en dos cuencas prioritarias.

Desarrollo de actividades de educación orientadas a la acción para pobladores residentes en las cuencas prioritarias, líderes comunitarios, instituciones locales, promotores y promotoras comunitarios, autoridades locales, y tradicionales en temas vinculados a la gestión de riesgo y recursos hídricos, mapas de riesgo, control de fuentes de contaminación, saneamiento ambiental, programas de reciclaje y cambio climático y desarrollo de mapas comunitarios. El número estimado de personas capacitadas es de unas 2400 (productores, promotores comunitarios, miembros de Ecoclubes, comités comunitarios de gestión de riesgo, equipos de los planes de seguridad de agua, voluntarios del Sistema Nacional de Protección Civil y miembros de las organizaciones beneficiarias de proyectos financiados por el PCCC). Formación de unos 80 promotores comunitarios y a unos 14 radio comunicadores en sensibilización al cambio climático, formulación de instrumentos de comunicación. Con respecto a la formación de promotoras y promotores comunitarios, se finalizó la capacitación de 20 personas adicionales para la parte baja de la cuenca del río Tabasará. Aplicación de encuestas para recabar información sobre el impacto de campañas de sensibilización. Contribución al mejoramiento de unas seis fincas con técnicas de adaptación al cambio climático. Implementación de proyectos piloto de adaptación y mitigación establecidos con organizaciones comunitarias.

Producto 2.4: Capacidad fortalecida de pobladores de esbozar e implementar medidas de adaptación al cambio climático relacionadas con la gestión del agua, saneamiento y seguridad alimentaria en dos cuencas prioritarias.

Unas 12 organizaciones comunitarias capacitadas y ejecutando acciones para el manejo integrado del recurso hídrico (tales como Ecoclubes, Juntas Administradoras de Acueductos Rurales –JAARs--, etc.) más unos seis proyectos comunitarios elaborados y ejecutados por Ecoclubes. Formulación de inventario de fuentes terrestres de contaminación y un Plan de monitoreo y reducción de contaminación por fuentes terrestres, para cada cuenca, incluyendo una descripción de elementos de fortalecimiento institucional y equipamiento necesario para la ejecución de dicho plan. Alianzas y vínculos de cooperación establecidos con proyectos regionales silvopastoriles y agroforestales. Publicación de una guía de capacitación de facilitadores en Ecoclubes y un manual de capacitación en cambio climático, aplicado al sector salud y ambiente.

Resultado 3. Acceso a financiamiento incrementado para apoyar acciones de manejo sostenible de los recursos naturales, conducentes a la adaptación y mitigación del cambio climático

Producto 3.1: Implementación de esquema Pago por Servicios Ambientales (PSA)

El esquema Pago por Servicios Ambientales (PSA) no fue implementado debido a la falta de un marco legal en Panamá para efectuar este tipo de instrumento económico. Para sustentar este tema, se elaboraron varios informes sobre la valuación de la factibilidad de implementar proyectos PSA en las cuencas prioritarias y con consideraciones técnicas sobre la factibilidad de implementar Pagos por Servicios Ambientales (PSA) en Panamá

Producto 3.2: Identificación de sitios y posibles donantes para propuestas de proyectos forestales preparadas para la presentación al MDL.

Se indica que se formularon dos proyectos de forestación a pequeña escala en formato de presentación al MDL, y capacitaciones relativas a la preparación de proyectos forestales para el MDL. Se indica asimismo que se elaboraron un informe técnico sobre fuentes y mecanismos de financiamiento para acciones relacionadas con proyectos forestales ambientales y captura de carbono, y un análisis económico/financiero de un escenario de programa de incentivos para plantaciones forestales en Panamá. Se desarrollaron talleres y documentos varios relacionados con en estas temáticas.

Tabla 3. Desarrollo de productos

Producto	Producto planificado	Nivel de cumplimiento alcanzado
1.1	Estrategia de Gestión Integrada para la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático formulada para dos cuencas prioritarias.	Alcanzado
1.2	La internalización del tema de cambio climático en políticas nacionales y locales promovida.	Parcialmente Alcanzado
1.3	Sistema Piloto de Monitoreo Climático para la reducción de riesgos relacionados al cambio climático establecido en las dos cuencas prioritarias.	Alcanzado
2.1	Planes de manejo integrado de las cuencas prioritarias acordados con municipios y autoridades tradicionales indígenas.	Alcanzado
2.2	Capacidad fortalecida de municipios, autoridades tradicionales indígenas, Unidades Regionales de ANAM, MIDA, MINSA, SINAPROC en materia de gestión integrada del suelo y agua para la adaptación y mitigación del cambio climático en dos cuencas prioritarias.	Alcanzado
2.3	Capacidad aumentada de pobladores de prever e implementar medidas de adaptación y mitigación, particularmente en los sectores agrícola y forestal, en dos cuencas prioritarias.	Parcialmente Alcanzado
2.4	Capacidad fortalecida de pobladores de esbozar e implementar medidas de adaptación al cambio climático relacionadas con la gestión del agua, saneamiento y seguridad alimentaria en dos cuencas prioritarias.	Alcanzado
3.1	Factibilidad de la implementación del esquema de Pago por Servicios Ambientales evaluada en las cuencas	No Alcanzado

	prioritarias.	
3.2	Identificación de sitios y posibles donantes para propuestas de proyectos forestales preparadas para la presentación al MDL	Alcanzado

En cuanto a resultados, la evaluación final puede destacar varios logros alcanzados. Con respecto a la capacitación se pudo evidenciar un avance satisfactorio en la formación de las comunidades en temas relativos a la legislación ambiental, el cambio climático, sus causas, efectos, adaptación y mitigación. A este respecto cabe anotar que el nivel de apropiación por parte de la comunidad destinataria fue muy positivo aunque no homogéneo, es decir, en algunas comunidades los pobladores demostraron un dominio del tema (por ejemplo, a partir de conceptos prácticos en sus parcelas sobre lo que es el cambio climático y como los está afectando) y como se deben adaptar a dicha situación. En estos casos se pudo evidenciar que los beneficiarios han adoptado los aprendizajes, los han puesto en práctica e incluso han modificado prácticas tradicionales que no son sustentables en el contexto actual. Este hecho se considera como un resultado muy importante por constituirse en un efecto directo del Programa logrado en un corto tiempo de ejecución.

Adicionalmente a la capacitación se desarrollaron proyectos de adaptación al cambio climático y de mitigación como las fincas modelo, las estufas ecoeficientes y los proyectos de reforestación. En el caso de las fincas modelo, se considera que se trata de iniciativas muy valiosas por su impacto en las parcelas, su potencial de replicación y su efecto demostrativo con las comunidades. Se visitaron fincas como la de Cerro Papayo en donde el propietario incrementó los niveles de productividad de la finca, logrando la seguridad alimentaria para su familia a partir de productos diversificados, que incluso le ha permitido excedentes para la comercialización y generación de ingresos, así como para dar aportes de alimentos a la escuela. Esta finca no solo ha tenido resultados tangibles sino que se ha convertido en un modelo de replicación a la comunidad de Cerro Papayo y otras comunidades, en escuelas y con jóvenes practicantes de diferentes regiones.

El programa conjunto ha podido sensibilizar distintos sectores en el nivel local y existe gran expectativa alrededor del proceso que se está implementando; las comunidades asisten masivamente a las convocatorias, incluyendo las actividades de la evaluación final por ejemplo. Éste resultado de sensibilización en muy importante si se tiene en cuenta la serie de adversidades que presenta la producción sustentable y sus desventajas frente a la producción tradicional (con quema y tala) en el contexto climático actual.

En algunas ocasiones ha ocurrido que comunidades con características similares y cercanas, han obtenido resultados muy distintos, dependiendo del tipo de capacitación y extensión agrícola desarrollada (por ejemplo, cuando ésta era solo capacitación teórica sin un proceso práctico o demostrativo, la apropiación de conceptos era más bajo). En esos casos los resultados han sido menores debido a que los pequeños productores requieren ver los resultados de manera tangible para empezar a apropiar los conceptos y conocimientos.

El PC ha generado también una serie de publicaciones y material didáctico, así como estudios de salud y ambiente, de vulnerabilidad y se han elaborado de manera exitosa los planes de manejo para las cuencas del rio Tabasará y el rio Chucunaque. Esta producción de estudios y documentos se ha considerado por todas las partes como solución a un vacío existente de información e investigación en el país.

Las zonas de intervención (cuencas hidrográficas de los ríos Chucunaque y Tabasará) presentan una alta vulnerabilidad al cambio climático, especialmente en relación con los ciclos climáticos extremos (sequías e inundaciones). El grado de vulnerabilidad al cambio climático existe en función a los cambios en los riesgos, así como los niveles de exposición, la susceptibilidad y capacidad de adaptación a riesgos nuevos y emergentes. Asimismo, las poblaciones en situación de pobreza también son altamente vulnerables a los impactos negativos que acarrea el cambio climático. Por lo tanto, la evaluación de la vulnerabilidad es importante dado que es sobre esta línea base de información sobre la que se debe actuar. Los enfoques de adaptación al cambio climático son varios, el enfoque en base de la vulnerabilidad es uno de ellos, y se considera que fue adecuado adoptarlo para el PCCC, dado que es el más relevante dentro del contexto nacional del impacto actual y potencial a la variabilidad del clima. Dentro de este enfoque el problema es identificado en base a una evaluación de umbrales críticos de vulnerabilidad (la cual se visualiza como una combinación de condiciones de desarrollo y susceptibilidad al cambio climático).

La vulnerabilidad ha sido evaluada como componente en las actividades del PCCC. El alcance apropiado seria evaluar ampliamente la vulnerabilidad y en base a esta evaluación (con indicadores) actuar sobre esta información en la adaptación al cambio climático y la mitigación de efectos adversos.

La evaluación de la vulnerabilidad contribuyó a favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas dado que con este tipo de enfoque que tiene en cuenta la combinación de condiciones de desarrollo y la susceptibilidad a los impactos adversos del cambio climático es como se puede actuar cuando la mitigación actúa sobre factores sociales y estrictamente ambientales.

Adicionalmente el PC ha tenido resultados destacables en el montaje de la red de estacioneshidrometereológicas, las cuales generan información clave sobre la situación en las distintas comunidades, así mismo, se ha desarrollado de manera exitosa todo un proceso de capacitación, equipamiento y desarrollo de esquemas de gestión de riesgo ante posibles desastres naturales, con alta participación e involucramiento de las comunidades. El PC también ha desarrollado de manera exitosa distintos planes de seguridad del agua, en donde se ha establecido con la comunidad todo el proceso de cuidado de agua desde las fuentes hasta su uso responsable.

Teniendo en cuenta que los Objetivos de Desarrollo del Milenio son múltiples y que la promoción de la igualdad es uno de sus pilares, la dimensión de género es un eje incluido e incluible en todas las acciones que se llevan a cabo bajo el paraguas ODM. Esto es explicitado en un gran número de documentos relacionados con la implementación de proyectos del Fondo ODM. Por ejemplo, en los *Términos de referencia de Ventana Temática del F-ODM – Medio ambiente y cambio climático*[10] se establece que "las solicitudes deben conceder la atención adecuada a las inquietudes transversales claves de género" y las directrices sobre la incorporación de la dimensión de género explicitan de forma detallada como enfocar la temática dentro de los programas atendiendo al análisis de situación, antecedentes/contextos, lecciones aprendidas, marcos de resultado, arreglos de gestión/coordinación, entre otros ejes de trabajo[11]. El documento de proyecto del PCCC de Panamá indica asimismo que éste incluiría "un fuerte componente de creación de capacidades que transversaliza el tema de género". Más aún, en el documento de proyecto se indica que "el programa transversalizará el tema de género en todas sus actividades" en razón de los múltiples

[10] "Términos de referencia de Ventana Temática del F-ODM – Medio ambiente y cambio climático", Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, 26 de abril 2007.

[11] "Directrices sobre la formulación de Programas Conjuntos sensibles al género" Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

roles diferenciales que las mujeres tienen en relación para con aspectos específicos de la sostenibilidad ambiental, el cambio climático y el desarrollo humano. Por último, se especifica que dentro del Programa conjunto, y como parte del estudio de vulnerabilidad se recaudaría:

> *"información socio-económica, desagregada por género, incluyendo información sobre el nivel de compresión que tienen las mujeres de manejo sostenible de suelo y agua y del cambio climático, y sobre la participación respectiva de hombre y mujeres en las actividades de manejo de suelo y agua para identificar e implementar acciones que respeten las necesidades y responsabilidades de cada género."*

A pesar de estas afirmaciones, los términos de referencia aplicables al Programa, y las directrices del F-ODM, se puede indicar que en las actividades del PCCC no existió un enfoque de género propiamente dicho. Si se percibe una participación amplia de mujeres de las comunidades beneficiarias en las actividades del Programa Conjunto.

Además, la falta de perspectiva de género en el PCCC también se ha visto reflejada y enfatizada en el rechazo repetido a la inclusión de la dimensión de género en el proceso de evaluación. Sin embargo, como se indica en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del PNUD:

> *"Igualmente, hay ahora un enfoque de género en la planificación, el seguimiento y la evaluación. Muchos proyectos y programas fracasaron frecuentemente en el logro de sus objetivos porque el análisis y la atención prestados a las diferencias entre los roles y necesidades de los hombres y las mujeres en la sociedad eran escasos o nulos. Las desigualdades, las prácticas discriminatorias y las relaciones de poder injustas entre diferentes grupos de la sociedad están generalmente en el corazón de los problemas de desarrollo."*

Por lo tanto, si se parte del mandato del F-ODM que las intervenciones deben incluir una dimensión de género, la evaluación tiene como fin de analizar si ésta ha sido o no una variable del programa implementado, si se ha focalizado la promoción del desarrollo adecuadamente, si el programa ha generado inclusión o si ha afectado negativamente a las mujeres. La evaluación debe dar cuenta de estos aspectos a pesar del rechazo que pueda generar.

Dentro del PCCC en Panamá no se incorporó un enfoque que considera plenamente las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre varones y mujeres, las necesidades diferenciales entre varones y mujeres, y los distintos papeles que socialmente se les asignan a cada uno. Esta falta de enfoque o perspectiva de género no permite visualizar, por ejemplo, aspectos tales como las relaciones sociales entre hombres y mujeres, entre si y con su entorno, no se visualiza la doble o triple jornada que llevan a cabo las mujeres involucradas en actividades productivas o para el acceso a recursos naturales. Asimismo, no se aborda el acceso diferenciado de mujeres y de varones a los recursos (tales como la capacitación, la tierra, herramientas, maquinarias, conocimientos) y por lo tanto no se puede accionar correctamente en pos de un desarrollo equitativo. Además, los daños a los recursos naturales que surgen de los impactos del cambio climático impactan de manera diferencial a las mujeres debido al rol social que ellas juegan hacia dentro de las comunidades y en su entorno familiar, por lo tanto, si no se incorpora una perspectiva de género plena como enfoque transversal, las acciones de mitigación y adaptación propuestas o implementadas pueden no ser apropiadas y no responder a las necesidades de las mujeres.

En breve, por empezar, en los documentos y productos no hay datos adecuados diferenciados por género, ni tampoco existen visualizaciones de las distintas exposiciones a condiciones de vulnerabilidad que podrían existir entre varones y mujeres en las áreas y grupos sociales donde tomaron a cabo las intervenciones (tal como se indicaba que se realizaría el documento de proyecto). Si, tan solo para dar ejemplos, dentro del Programa no se sabe la posición de las mujeres

al interior de los diversos grupos (por ejemplo, información de liderazgo diferenciado por sexo), o cual es la situación de las mujeres y niñas en relación con los varones en cuestiones de seguridad alimentaria, o como interactúan las mujeres con el recurso agua, el entrenamiento que se le puede dar a los grupos sociales, la implementación de diversas estrategias o la implementación de pequeños proyectos tendrán falencias desde su inicio y no responderá a necesidades diferenciadas. Estos aspectos también se evidencian, por ejemplo, en la falta de personal con conocimiento profesional en estas temáticas (por ejemplo, la falta dentro del Programa de especialistas en género, de antropólogos, de trabajadores sociales con conocimientos de multiculturalidad y de género). No se visualiza, por ende, proyectos, directrices, o acciones focalizadas que puedan enfrentar estos temas.

En el PCCC, como se ha indicado, se percibe participación de mujeres en las comunidades beneficiarias, en las actividades de entrenamiento, y en otras intervenciones, por ejemplo en la inclusión de asociaciones y organizaciones de mujeres en las diversas áreas de intervención. Ésta incorporación es sido positiva y tiene el potencial de generar empoderamiento de las mujeres dentro de sus comunidades, y aportar hacia el objetivo general de promover la igualdad de género que se pretende como uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El Programa también se destaca como un resultado importante todo el proceso de fortalecimiento institucional, en donde se ha podido observar que el personal técnico de las distintas instituciones se ha visto capacitado de manera importante en las diferentes temáticas abarcadas por el PC. A nivel local, la evaluación permitió identificar el alto nivel de compromiso de los responsables institucionales, así como de la apropiación de conceptos, herramientas y conocimientos alrededor del cambio climático, los cuales han valorado mucho para el desarrollo de sus labores. Sin embargo, en el nivel nacional no se mostró una apropiación política del Programa y sus iniciativas por parte de las instituciones. Con la evaluación se pudo observar que no existen presupuestos mínimos que permitan dar continuidad a las actividades del Programa en las cuencas, tampoco existen acuerdos o convenios en este sentido, ni una designación de recursos humanos o logísticos. Es posible que la debilidad institución y al alta rotación hayan conducido a un bajo compromiso y que el PC se asumiera como un proyecto adicional.

Los aprendizajes, aciertos, insumos y experiencias del PC no se han vinculado claramente a proceso de formulación de política pública o la formulación de otros programas de cooperación en el sector. Asimismo, se ha observado con preocupación que existen vacíos con respecto a la sostenibilidad de las actividades del programa en términos financieros, técnicos, humanos y logísticos. En la práctica no se observó los medios de continuidad a las acciones y productos impulsados por el PC, generando un riesgo muy grande de frustración en las comunidades y falta de impacto en el mediano y largo plazo.

3. Conclusiones

Diversas conclusiones pueden extraerse de esta evaluación que se resumen a continuación por nivel de análisis:

Diseño

El Programa Conjunto de Cambio Climático en Panamá fue pertinente al mantener la coherencia con las necesidades de las cuencas en los ríos Tabasará y Chucunaque. La conservación y manejo sostenible de los recursos naturales, así como el fortalecimiento social y el desarrollo de proyectos comunitarios atiende a las circunstancias locales de vulnerabilidad al Cambio Climático, pobreza y

falta de oportunidades. Asimismo el PC pudo vincular el enfoque étnico adaptándose a las necesidades y características de las comunidades beneficiadas.

La evaluación constató en terreno que el diseño a pesar de ser complejo por el número de agencias e instituciones, fue acertado por adoptar una mirada multidimensional de las zonas intervenidas, además del propósito de abordar la implementación bajo un criterio de desarrollo sustentable. Las condiciones étnicas, sociales, políticas y económicas que en la actualidad afectan a las cuencas, exigían el diseño de un Programa Conjunto para la implementación del Programa, con la participación de distintos roles, valores añadidos y experiencias institucionales.

Sin embargo, operativamente, el diseño de los PC por parte del FODM no consideró un espacio de conciliación de los aspectos administrativos, ni de los retos operativos desde su inicio. Tampoco se dispuso de un tiempo prudencial para el diseño del programa, ni una fase de pre inversión que permitiera mayor participación y una formulación mas aterrizada sobre circunstancias específicas.

La conceptualización del Programa Conjunto debió prever que existirían necesidades de compatibilización entre las formas de operar de las distintas agencias e instituciones involucradas, creando las condiciones administrativas, operativas, y financieras que le permitieran trabajar con eficacia y eficiencia en la implementación interagencial. Como consecuencia del diseño inicial tampoco se contó con una adecuada Estrategia de Seguimiento y Evaluación que impidiera el retraso del desarrollo de las actividades.

Proceso

El proceso y la eficiencia del PC presentó dos fases, una fase inicial con grandes retrasos como se estipula en la evaluación de medio término así como en otros informes de seguimiento, y una segunda fase con mayor eficiencia. La gestión que se activó en esta segunda etapa del Programa permitió cumplir con las actividades pero operó sobre un contexto de urgencia; a juicio del equipo evaluador, no tuvo el espacio adecuado para observar los objetivos a largo plazo del Programa, de tal manera de asegurar la permanencia de los efectos de las acciones implementadas.

En el proceso hubo un sin número de obstáculos administrativos, políticos, institucionales, financieros y de gestión que luego fueron salvados por las decisiones del Comité de Gestión. Inicialmente el Programa se vio afectado, pero paulatinamente las dificultades se fueron superando y se avanzó hacia los efectos esperados. Los obstáculos se dieron, entre otros temas, porque cada una de las Agencias e Instituciones tenían sus propios instrumentos, requisitos y procedimientos administrativos.

Es importante destacar que el programa vio afectada su ejecución por la inestabilidad política y la rotación de personal técnico y directivo en las instituciones gubernamentales, así como el cambio de coordinadores del mismo PC. Adicional a dificultades institucionales, el PC tuvo que afrontar condiciones complejas de interacción con comunidades indígenas y autoridades tradicionales, hecho que generó grandes dificultades como la participación activa de las agencias del PC en la cuenca Tabasará, pero que a fin de cuentas se constituyó en un proceso de aprendizaje que el PC supo potenciar durante la implementación.

En general pudo observarse que las intervenciones han sido más bien una agregación de acciones, actividades, y productos atomizados, ejecutados mayoritariamente de forma confinada a cada

agencia y / o institución gubernamental, no en conjunto. Por lo tanto, al no tener un enfoque de trabajo mancomunado y al padecer una falta de estrategia en común, no se generaron las sinergias esperadas y se ha visto reducida la potencialidad de impacto y resultado.

Las intervenciones se han llevado a cabo con un alto grado de dispersión (dos cuencas disimiles en cuanto a geografía, a ecosistemas, a problemáticas medioambientales, y también disimiles en cuanto a componentes políticos gubernamentales locales, provinciales, comarcales y étnicos) y también con un alto grado de dispersión temática/sectorial (gestión de cuencas, salud, agua para consumo humano, productividad agrícola-ganadera, uso de recursos forestales, análisis de variables climáticas, monitoreo de variables ambientales afectadas por el cambio climático, alerta temprana y gestión de riesgo, etc.). Por lo tanto, aunque este tipo de enfoque trata de encauzar la adaptación al cambio climático de manera multifacética, esta dispersión, establecida por diseño, ha también reducido la potencialidad de impacto y la sostenibilidad.

El monitoreo y evaluación no fue un proceso sistemático y riguroso que a partir del registro de resultados, avances y dificultades, generara insumos para la toma de decisión en el PC. La falta de este proceso disminuyó la capacidad de gerencia con base en resultados de manera proactiva, la articulación de acciones y el aprendizaje conjunto.

Los recursos humanos, financieros, el contexto interagencial e interinstitucional, más la naturaleza sinérgica y multidimensional del Programa Conjunto constituyeron en sí un potencial de gran valor que debió reflejarse en resultados con mayor sostenibilidad. No obstante, a pesar de que fue una buena oportunidad de cambio estructural es necesario señalar que el objetivo del Programa tuvo más bien un carácter territorial con algunas actividades de carácter nacional pero poca incidencia en política pública o apropiamiento de las instituciones gubernamentales.

Se observó muy poca relación de las intervenciones con otros proyectos y/o programas de la cooperación internacional y de instituciones financieras que guardan relación directa e indirecta con el cambio climático y la adaptación a sus impactos, lo cual generó poca sinergia con intervenciones en terreno que tratan temáticas similares, y una falta de sostenibilidad de los logros del PCCC.

La evaluación pudo evidenciar el alto nivel de apropiación y fuerte compromiso con el PCCC por parte de funcionarios nacionales y locales, así como de otros actores locales, indicando que con la voluntad institucional adecuada, el apoyo debido, y la continuidad en el tiempo, los logros del PCCC pueden ser duraderos y eficaces a futuro.

Resultados

En terreno se constataron niveles disímiles de apropiación a nivel local pues se observó que en el imaginario de las personas y los diferentes actores locales, el programa parecía recién comenzando y no se entendía que ya se hablara de su término. Efectivamente los proyectos de mitigación se materializaron a finales de 2011 e inicio de 2012, con el propósito de cumplir con los plazos establecidos por el proyecto, pero este periodo no pudo dar el tiempo de internalizar los resultados del Programa.

El retraso afectó además la sostenibilidad del Programa, ya que por responder al cumplimiento de las actividades no hubo una mirada de largo plazo que vinculara los temas a soluciones más amplias y secuenciales, es decir, sostenidas en el tiempo bajo una lógica de encadenamiento. La evaluación considera que los ritmos de ejecución no permitieron el tiempo suficiente para prever los resultados y su sostenibilidad, esto debido a las modificaciones y retrasos dentro de un contexto político-social y étnico altamente complejo. Asimismo se observó poca o nula incorporación de las actividades y resultados a programas y políticas públicas relacionadas con la adaptación a y mitigación del cambio climático a escala nacional.

Al momento de la evaluación final no se evidenció un alto compromiso interinstitucional e intersectorial para utilizar los productos elaborados bajo el paraguas del PCCC como herramientas de gestión integrada para la atención a la vulnerabilidad del cambio climático.

El PC ha generado también una serie de publicaciones y material didáctico, tales como estudios de salud y ambiente, de vulnerabilidad y se han elaborado de manera exitosa los planes de manejo para las cuencas del rio Tabasará y el rio Chucunaque, entre otros documentos. Esta producción de estudios y documentos se ha considerado por todas las partes como solución a un vacío existente de información e investigación en el país. Sin embargo, en algunas actividades hubo poca devolución a los actores sociales de estudios y materiales desarrollados con datos directamente recabados en las comunidades.[12]

Adicionalmente el PC ha tenido resultados destacables en el montaje de la red de estación hidrometereológicas, las cuales generan información clave sobre la situación en las distintas comunidades, así mismo, se ha desarrollado de manera exitosa todo un proceso de capacitación, equipamiento y desarrollo de esquemas de gestión de riesgo ante posibles desastres naturales, con alta participación e involucramiento de las comunidades. El PC también ha desarrollado de manera exitosa distintos planes de seguridad del agua, en donde se ha establecido con la comunidad todo el proceso de cuidado de agua desde las fuentes hasta su uso responsable.

El programa conjunto ha podido sensibilizar distintos sectores en el nivel local y existe gran expectativa alrededor del proceso que se está implementando, sin embargo, en algunas comunidades se ha logrado poca apropiación porque las capacitaciones han sido muy teóricas y esporádicas, mientras que los pequeños productores requieren ver los resultados de manera tangible para empezar a apropiar los conceptos y conocimientos.

Se puede decir que el PCCC no incorporó plenamente una perspectiva de género como eje transversal tal como se perciben dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Por lo tanto, al no incorporar el género como eje a priori no se visualizan plenamente las oportunidades diferenciales, acceso diferenciado a recursos, y roles sociales que cumplen varones y mujeres en relación con la adaptación al cambio climático. Por lo tanto no se actuó sobre estas situaciones específicamente en pro de la equidad de género. A pesar de esto se percibe y documenta una alta participación de mujeres y de organizaciones lideradas por mujeres de las comunidades beneficiarias

[12] Por ejemplo, se hizo un estudio sobre las capacidades y necesidades técnicas locales (de las instituciones) y a la fecha de la evaluación aún no se le había devuelto dicha información o los resultados del estudio a los técnicos locales de las instituciones. Asimismo ellos han manifestado el no tener acceso a la gran mayoría de estudios realizados, no se le ha entregado formalmente ni presentado, lo cual es extensivo a las comunidades focalizadas.

en las actividades del Programa Conjunto, lo cual puede ser beneficioso no solo por impacto directo sino para apuntalar el potencial el empoderamiento de las mujeres.

El Programa tuvo resultados importantes en el proceso de fortalecimiento institucional, principalmente local, en donde se ha podido observar que el personal técnico de las distintas instituciones se ha involucrado y se ha capacitado técnicamente en las diferentes temáticas abarcadas por el PC.

4. Recomendaciones

Operativas y de Corto Plazo al PCCC

SOSTENIBILIDAD: la principal recomendación de la evaluación en el corto plazo y con carácter de urgencia es la sostenibilidad política e institucional de las principales acciones apoyadas por el PC.

- El PC debe priorizar las actividades y actividades específicas a apoyar en términos de sostenibilidad de acuerdo a criterios de viabilidad e impacto (es decir apoyar la sostenibilidad de aquellas actividades con mayor posibilidad de ser sostenibles y que tengan mayor impacto)
- El PC debe definir cuáles son las necesidades específicas de continuidad para cada iniciativa apoyada en términos financieros, de insumos, equipos, materiales, capacitación técnica, recursos logísticos, recursos humanos, etc.
- Hay que fomentar la apropiación de las actividades y productos de los programas a través del apoyo institucional, la continuidad y la sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- El PC debe contar con un mapa de cooperación básico (y rápido) que le permita analizar la oferta existente y las posibilidades de articular distintas iniciativas de diferentes donantes para apoyar.
- A partir de esto en el PC debe elaborarse una tabla con los resultados, productos, actividades y actividades específicas (p.e. actividad: fincas modelo, actividad específica: dar apoyo –técnico, financiero, con insumos a la finca de Cerro Papayo p. e.) con una columna de acciones de sostenibilidad detalladas con agencia e institución responsable de la sostenibilidad, presupuesto asignado (financiero), recurso humano (# personas tiempo parcial o tiempo completo), alianzas estratégicas establecidas, alianzas estratégicas potenciales (obtenidas del mapa de actores)
- Debe haber una convocatoria institucional por parte de la OCR que permita suscribir acuerdos formales de sostenibilidad con las agencias e instituciones participantes
- Las instituciones deben establecer planes operativos de continuidad que permitan dar continuidad a partir de la operación en terreno, sus propios proyectos y sus técnicos asignados en ambas cuencas
- Como recomendaciones específicas de sostenibilidad se recomienda incluir lo siguiente:
    - Gestionar desde ya los ante proyectos y presupuestos para el año 2013 que permitan dar sostenibilidad
    - Gestionar posibles créditos extraordinarios con el MEF
    - Vincular el fondo del agua de la agencia de cooperación AECID
    - Vincular iniciativas del programa REDD+ a iniciativas del PC

- Con SINAPROC ya están establecidos compromisos de cuidado y mantenimiento de equipos y se ha vinculado a USAID en la replicación de SAT en otras 18 comunidades
- Es MUY IMPORTANTE reactivar los comités locales de coordinación
- Con PNUD hay que vincular los Programas de Pequeñas Donaciones previstos y el proyecto de fortalecimiento a la ANAM se puede diseñar con apoyo a nivel institucional local que permita sostenibilidad
- Con FAO se puede mirar la forma de vincular proyectos como el de "semillas para el desarrollo", PESA o posibles TCP con prioridad en las fincas modelo con el MIDA.
- Con MINSA se puede vincular a la oficina de planificación a este proceso de sostenibilidad e incluso a la oficina del subsector agua
- OPS ha definido su plan bianual 2012-2013 con resultados específicos e indicadores a tener en cuenta
- Al haber logrado incluir el tema de Medio Ambiente y Cambio Climático como un eje del UNDAF se puede vincular distintos POAs de agencias del SNU Panamá

SOCIALIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN: la evaluación recomienda socializar y difundir los principales hallazgos de la evaluación con los niveles nacionales, las comunidades e instituciones locales, como un ejercicio de rendición de cuentas, visibilización de logros y compromiso de sostenibilidad.

Recomendaciones Estratégicas a las agencias e instituciones

- Las agencias e instituciones deben prever tempranamente en el ciclo del programa la incorporación de productos, actividades y estrategias, a las políticas públicas locales y nacionales.
- Se recomienda para todo PC o iniciativa conjunta el diseñar o incorporar protocolos y manuales de acción conjunta transversal (por ejemplo, un manual operativo de programas conjuntos que respete los procedimientos agenciales pero que incorpore acuerdos internos compatibles).
- Es importante generar estrategias comunes de trabajo en conjunto (planeación articulada, retroalimentación de actividades, desarrollo de acciones conjuntas, monitoreo y evaluación integrada)
- Es clave promover la interagencialidad desde los TdR, protocolos de comunicación interna y externa, visitas conjuntas, planeación local conjunta.
- Los PC y proyectos deben contar con estrategias de Gestión del Conocimiento que permitan replicar aciertos y evitar los desaciertos, a través de bancos de buenas prácticas, documentos de lecciones aprendidas, sistematización de experiencias, centralización y socializar de la información del programa, boletines internos, redes de intercambio entre las distintas entidades trabajando en la temática, comunidades de práctica, ferias de conocimiento, etc.
- Es recomendable minimizar o evitar las dispersiones (temáticas, geográficas, ecosistémica, de etnias involucradas, etc.), focalizando dentro de lo posible las acciones, productos, e intervenciones de programas conjuntos.
- Es clave generar un mapeo de intervenciones e interactuar con los distintos actores de cooperación existentes en terreno en temáticas afines al programa (otros programas de cambio climático, de manejo de cuencas, de política agraria, de provisión de agua, de gestión de riesgo, etc.).
- Hay que promover enfoques participativos y centrados en la comunidad en todas las actividades de trabajo con las comunidades.

- Asegurarse que los materiales de difusión y de capacitación popular sean apropiados en relación a las poblaciones a quienes se dirigen (en cuanto a nivel técnico, lenguaje, método de difusión, etc.)
- Es fundamental coordinar y organizar actividades para que las personas que están recibiendo capacitación puedan participar de forma plena sin grandes desplazamientos (preferiblemente *in situ*) y sin dejar de atender a sus actividades productivas en lo posible.
- El acompañamiento a las comunidades debe ser permanente (no esporádico), principalmente práctico (no teórico) y a través de técnicos locales en lo posible.

Recomendaciones Estratégicas al Secretariado FODM

- El plazo de los PC deben permitirles generar las bases de los grandes cambios que se aspiran por lo que se estima que no debieran ser de menos de 5 a 7 años.
- La presión por la ejecución financiera no debe afectar el proceso y la calidad de los productos
- Debe haber una fase de pre inversión de 6-12 meses en donde se focalicen las comunidades a incluir, las actividades a desarrollar de manera específica, los socios y se ajuste el diseño a las necesidades locales.
- Debe haber una fase de cierre o salida de 6-12 meses donde se sistematicen los aprendizajes, se establezca la hoja de ruta a seguir para la sostenibilidad y continuidad, se consoliden las alianzas y se procuren los recursos económicos, políticos y técnicos necesarios.
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de Monitoreo y evaluación desde el inicio de los PC (líneas de base, esquemas de monitoreo, criterios para la selección de indicadores de calidad, mecanismos, roles y procedimientos, personal)
- Es muy importante contar con lineamientos claros, recursos y herramientas de comunicación desde el inicio de los PC
- Es vital que las recomendaciones de las evaluaciones sean recopiladas y compartidas por el Secretariado para trasferir aprendizajes a otros PC y países, alrededor de los aciertos y desaciertos en programas de desarrollo.

5. Lecciones aprendidas

La Evaluación permitió observar como una gran lección aprendida que el diseño Programa Conjunto es eficaz y eficiente cuando se realizan los ajustes pertinentes al sistema de agencias con el objeto de que estas puedan actuar sinérgicamente y en forma conjunta como lo exigía la propia naturaleza del Programa. Las zonas altamente complejas y vulnerables necesitan que la cooperación internacional trabaje con un criterio multidimensional para abordar integralmente la problemática tratada. La intervención en las cuencas del Tabasará y Chucunaque exige una intervención conjunta por reunir en su interior problemas de pobreza, étnicos, sociales y políticos.

Dicha intervención requiere un tiempo preparatoria suficiente para que las actividades se definan de manera sinérgica, vinculándose a una misma cadena de valor, y estableciendo los mecanismos que permitan superar los retos administrativos de una intervención inter agencial e inter institucional. En el diseno se requiere que haya un proceso participativo de consulta a las comunidades sobre sus necesidades y características, que a su vez permita productos más aterrizados y una mayor apropiación local.

Otra lección de gran importancia es que desde la identificación y formulación del programa es vital establecer el nivel de compromiso institucional de las contrapartes, en términos políticos, legales,

técnicos y financieros, con lo cual se pueda sustentar aún más la apropiación institucional y brindar mayor sostenibilidad.

Puntualmente podemos señalar como lecciones aprendidas las siguientes:

- El enfoque multidimensional del Programa Conjunto favorece una aproximación integral. La sinergia que fomentó el Programa entre sus agencias es la manera más eficaz de abordar cooperaciones internacionales en zonas altamente complejas como las cuencas focalizadas.
- El diseño del Programa Conjunto apuntó a impactos pertinentes y coherentes; no obstante los obstáculos estuvieron dados por la propia lógica administrativa de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y de las instituciones gubernamentales.
- Es vital una fase de pre inversión que identifique conexiones claras entre resultados, productos y actividades, los distintos niveles de intervención y cuál es el mejor aporte en cada nivel.
- Con las correcciones posteriores, en algunos casos el Programa de Cambio Climático demostró que sí es posible hacer las cosas en conjunto.
- El Programa Conjunto debiera constituirse en la antesala de un Programa Mayor o de fases posteriores.
- El programa Conjunto es una buena práctica de articulación interinstitucional por los aciertos alcanzados y la visibilización de las fallas en su articulación.
- La sostenibilidad técnica, económica y política es vital en este proceso.
- El tema Género es un proceso transversal, no obstante debe ser abordado a mediano y largo plazo.
- El proceso del Monitoreo debe ser un proceso de gerencia central en este tipo de intervenciones complejas, y debe emplear la valoración cualitativa hacia los avances.
- El PC permitió demostrar que una alta sensibilización al tema del medio ambiente en medio de condiciones adversas es posible.
- Es clave el aprendizaje y el modelaje de las experiencias piloto, que permita su replicabilidad
- El Perfil del coordinador es vital, se requiere un trabajo coordinador en terreno y en Panamá (bien sea con coordinadores locales o con mayor presencia del coordinador en terreno). El coordinador debe tener liderazgo, empoderamiento, autoridad e independencia frente a agencias e instituciones, debe tener un enfoque mixto (político y técnico), alta experiencia en coordinación y dinamismo.
- La importancia de Rol del Coordinador Residente y del CDN también es vital.
- Es clave el aprovechamiento del conocimiento y capacidades locales (ONG locales, autoridades, comunidad, Iglesia, etc.)
- En el abordaje de comunidades indígenas es **muy importante** que las capacitaciones sean continuas y no intermitentes, que hayan técnicos locales permanentes, y que los talleres sean más prácticos que teóricos. También es importante que se verifiquen los canales de replicación (porque a veces pasa que se capacitan líderes o autoridades con poca disponibilidad de tiempo para replicar conocimiento en la comunidad), los talleres deben hacerse 'in situ', es decir en la misma comunidad y no en municipalidades alejadas.
- El desarrollo de prácticas, proyectos demostrativos en terreno y procesos tangibles marca una amplia diferencia en el logro de resultados, frente a procesos que se limitan a la capacitación teórica o conceptual.
- Es importante evitar la intermitencia en la intervención y es fundamental dejar capacidad local instalada
- La vinculación y aprobación por parte de autoridades tradicionales es muy importante para que desde las fases iniciales haya mayor eficiencia y apropiación de los procesos.

- La estrategia de comunicación es fundamental para potenciar los resultados, generar mayor sensibilización, visibilizar los logros, apalancar recursos y multiplicar los procesos.

Anexos

Anexo 1. Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso de evaluación. Las preguntas están agrupadas de acuerdo a los criterios que deben utilizarse para evaluar y responder a ellos. Estos criterios son, a su vez, agrupados según los tres niveles del programa.

Nivel de diseño:

- **Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.**

  a) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?

  b) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véanse la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos y la guía para la evaluación final del F-ODM.)

  c) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

  d) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

  e) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público (gobiernos nacionales, locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?

  f) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?

  g) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)

  h) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios?

El consultor o consultores responsables de la evaluación final, deberá presentar una propuesta metodológica para responder, desde del punto de vista de enfoque del diseño, las siguientes preguntas específicas para el Programa Conjunto de Cambio Climático:

i) Considerando la interculturalidad presente en las dos cuencas prioritarias, cuales son las lecciones aprendidas en la aproximación y comunicación con los grupos étnicos?

j) En qué medida la reformulación y ajustes realizados al Programa Conjunto de Cambio Climático permitieron mejorar el logros de resultados? Por qué sí, por qué no?

k) La evaluación de la vulnerabilidad es importante para favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas? Por qué? Cuál sería el alcance más apropiado?

l) El PC contó con estrategias, planes y herramientas de levantamiento de información para incorporar medidas de adaptación y mitigación que reduzcan la vulnerabilidad al cambio climático en cuencas hidrográficas?

Nivel de proceso :

- **Eficiencia conjunta: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados**

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?

b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gerencia de Programa) y a nivel nacional (Unidad de Coordinación Nacional) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?

d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

f) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?

g) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

h) ¿ Cuál fue el efecto de la estrategia de sostenibilidad y de comunicación propuesta durante el desarrollo del Programa, en la reorientación y logro de los resultados y productos esperados?

- **Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo**

a) ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?
C) ¿Cuáles fueron los factores críticos que condicionaron los resultados obtenidos (positivos y negativos) en término de la apropiación del Programa Conjunto de Cambio Climático por parte de las contrapartes nacionales?

Nivel de resultados

- Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en los documentos del programa?

1. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
2. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
3. ¿Hasta qué punto (políticas, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué forma contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
4. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

b) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?
c) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?

d) ¿Qué cambios ha logrado el PC a nivel de las instituciones del gobierno actores locales en el tema de incorporar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático en cuencas hidrográficas vulnerables?
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

El consultor o consultores responsables de la evaluación final, deberá presentar una propuesta metodológica para responder, desde del punto de vista de la eficacia, las siguientes preguntas específicas para el Programa Conjunto de Cambio Climático:

i) Contribuyó efectivamente el Programa de Cambio Climático a incrementar la sensibilización y la conciencia de los habitantes de las dos cuencas prioritarias, en relación a los efectos adversos del cambio climático y sobre la necesidad de evitarlo y enfrentarlo? Existe alguna evidencia de los logros? Cuáles?

j) Logró el Programa de cambio climático proponer e incorporar medidas específicas de mitigación y adaptación al cambio climático entre las comunidades meta y sus integrantes?

k) De que manera colaboraron los estudios técnicos, los planes, los sistemas de información y otras herramientas utilizadas dentro del Programa de Cambio Climático en la preparación y generación de capacidades de respuesta de las comunidades de las cuencas prioritarias?

l) Perciben los habitantes de las cuencas prioritarias, que el Sistema de Alerta Temprana es una herramienta útil para reducir la vulnerabilidad de las comunidades a las inundaciones?

m) Las intervenciones realizadas a partir del Programa Conjunto han incrementado las capacidades locales, regionales y nacionales de adaptación al cambio climático en ambas cuencas prioritarias?

n) Cómo la evaluación de la vulnerabilidad contribuyó a favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas?

Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones, las agencias, los asociados en la ejecución y los demás actores del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

i. ¿En qué medida apoyaron el programa conjunto las instituciones nacionales y/o locales?
ii. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
iii. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
iv. ¿Tuvieron durante la ejecución del programa, y tienen e la actualidad los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

b) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
c) **¿**En qué medida se aprueban nuevas políticas o leyes con el apoyo del programa conjunto, financiadas y aplicadas activamente por los gobiernos?
d) Se han generado modelos de decisión privadas o públicas o cambios de comportamiento, para reducir la vulnerabilidad al cambio climático en las cuencas?
e) ¿Existen iniciativas específicas para dar continuidad a las actividades y/o productos enfocados a la mitigación y adaptación al cambio climático a nivel nacional o local?
f) ¿En qué medida se ajustó el programa conjunto a las estrategias nacionales de desarrollo y/o el MANUD?
g) ¿Se logró que las instituciones de gobierno asignarán fondos financieros a la continuación de programas sobre el cambio climático? Cuáles fueron las claves para lograrlo?
h) Existen programas afines al cambio climático que se estén iniciando en las instituciones nacionales o con los socios que participaron del Programa Conjunto? Existe una relación de continuidad entre el programa Conjunto y los nuevos programas? De qué manera?
i) ¿Cómo las agencias han aplicado las enseñanzas y lecciones aprendidas resultantes del Programa en su quehacer diario y en las perspectivas de su trabajo futuro?

Anexo 2. Matriz de evaluación

Criterio evaluación	Eje	Preguntas evaluación	AGENCIAS UN	GOBIERNO N.	ACTORES LOCALES
Nivel de diseño:	**Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las**	1. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?	X	X	
		2. ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véanse la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos y la guía para la evaluación	X	X	X

	necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.	final del F-ODM.)			
		3. ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?			
		4. ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?			
		5. ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público (gobiernos nacionales, locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?			
		6. ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?	X	X	
		7. ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)	X	X	
		8. En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios?			
		9. Considerando la interculturalidad presente en las dos cuencas prioritarias, cuales son las lecciones aprendidas en la aproximación y comunicación con los grupos étnicos?	X	X	
		10. En qué medida la reformulación y ajustes realizados al Programa Conjunto de Cambio Climático permitieron mejorar el logros de resultados? Por qué sí, por qué no?			
		11. La evaluación de la vulnerabilidad es importante para favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas? Por qué? Cuál sería el alcance más apropiado?	X	X	
		12. El PC contó con estrategias, planes y herramientas de levantamiento de información para incorporar medidas de adaptación y mitigación que reduzcan la vulnerabilidad al cambio climático en cuencas hidrográficas?	X	X	X
Nivel de proceso :	**Eficiencia conjunta: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados**	13. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?	X	X	
		14. ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?			

		15. ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gerencia de Programa) y a nivel nacional (Unidad de Coordinación Nacional) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?	X		
		16. ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?			
		17. ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?	X		
		18. ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?	X	X	
		19. ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?	X	X	
		20. ¿Cuál fue el efecto de la estrategia de sostenibilidad y de comunicación propuesta durante el desarrollo del Programa, en la reorientación y logro de los resultados y productos esperados?	X	X	
	Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo	21. En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	X	X	X
		22. ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?			
		23. ¿Cuáles fueron los factores críticos que condicionaron los resultados obtenidos (positivos y negativos) en término de la apropiación del Programa Conjunto de Cambio Climático por parte de las contrapartes nacionales?	X	X	
Nivel de resultados	**Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo**	24. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en los documentos del programa?	X	X	X
		25. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?	X	X	
		26. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?			
		27. ¿Hasta qué punto (políticas, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué forma contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?			
		28. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?	X		

		29. ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?			
		30. ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?			X
		31. ¿Qué cambios ha logrado el PC a nivel de las instituciones del gobierno actores locales en el tema de incorporar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático en cuencas hidrográficas vulnerables?		X	X
		32. ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	X		X
		33. ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?	X		X
		34. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?			
		35. ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?			

Anexo 3. Términos de Referencia de la evaluación

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA REALIZACION DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA CONJUNTO CAMBIO CLIMATICO DEL F-ODM EN PANAMA

1. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Una de las funciones del Secretariado es vigilar y evaluar el F-ODM. Esta función se desempeña de conformidad con las instrucciones contenidas en el Estrategia de vigilancia y evaluación y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos en el marco del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En estos documentos se dispone que **todos los programas conjuntos encomienden y sufraguen una evaluación final independiente**.

La evaluación final es de naturaleza **recapitulativa** y tiene por objeto:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.

2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

Como resultado, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por estas evaluaciones serán parte de la metaevaluación de la ventana temática en virtud de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La evaluación final se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el programa conjunto, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

La evaluación final tiene los siguientes **objetivos específicos**:

6. Medir el grado en que el programa conjunto de Cambio Climático ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
7. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
8. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, según los propósitos del programa.
9. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional **(ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas)**.
10. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos del programa conjunto, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que se utilizarán para evaluarlas y responderlas. A su vez, estos criterios se agrupan según los tres niveles del programa.

Nivel de diseño:

- **Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.**

m) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?

n) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véanse la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos y la guía para la evaluación final del F-ODM.)

o) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

p) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

q) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público (gobiernos nacionales, locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?

r) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?

s) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)

t) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios?

El consultor o consultores responsables de la evaluación final, deberá presentar una propuesta metodológica para responder, desde del punto de vista de enfoque del diseño, las siguientes preguntas específicas para el Programa Conjunto de Cambio Climático:

u) Considerando la interculturalidad presente en las dos cuencas prioritarias, cuales son las lecciones aprendidas en la aproximación y comunicación con los grupos étnicos?

v) En qué medida la reformulación y ajustes realizados al Programa Conjunto de Cambio Climático permitieron mejorar los logros de resultados? Por qué sí, por qué no?

w) La evaluación de la vulnerabilidad es importante para favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas? Por qué? Cuál sería el alcance más apropiado?

x) El PC contó con estrategias, planes y herramientas de levantamiento de información para incorporar medidas de adaptación y mitigación que reduzcan la vulnerabilidad al cambio climático en cuencas hidrográficas?

Nivel de proceso :

- **Eficiencia conjunta: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados**

i) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?

j) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

k) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gerencia de Programa) y a nivel nacional (Unidad de Coordinación Nacional) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?

l) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

m) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

n) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?

o) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

p) ¿ Cuál fue el efecto de la estrategia de sostenibilidad y de comunicación propuesta durante el desarrollo del Programa, en la reorientación y logro de los resultados y productos esperados?

- **Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo**

a) ¿En qué medida se apropiaron del programa la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales y se implicaron desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?
C) ¿Cuáles fueron los factores críticos que condicionaron los resultados obtenidos (positivos y negativos) en término de la apropiación del Programa Conjunto de Cambio Climático por parte de las contrapartes nacionales?

Nivel de resultados

- Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

o) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en los documentos del programa?

5. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
6. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
7. ¿Hasta qué punto (políticas, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué forma contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
8. ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

p) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?
q) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?
r) ¿Qué cambios ha logrado el PC a nivel de las instituciones del gobierno actores locales en el tema de incorporar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático en cuencas hidrográficas vulnerables?
s) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
t) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?

u) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?

v) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

El consultor o consultores responsables de la evaluación final, deberá presentar una propuesta metodológica para responder, desde del punto de vista de la eficacia, las siguientes preguntas específicas para el Programa Conjunto de Cambio Climático:

w) Contribuyó efectivamente el Programa de Cambio Climático a incrementar la sensibilización y la conciencia de los habitantes de las dos cuencas prioritarias, en relación a los efectos adversos del cambio climático y sobre la necesidad de evitarlo y enfrentarlo? Existe alguna evidencia de los logros? Cuáles?

x) Logró el Programa de cambio climático proponer e incorporar medidas específicas de mitigación y adaptación al cambio climático entre las comunidades meta y sus integrantes?

y) De que manera colaboraron los estudios técnicos, los planes, los sistemas de información y otras herramientas utilizadas dentro del Programa de Cambio Climático en la preparación y generación de capacidades de respuesta de las comunidades de las cuencas prioritarias?

z) Perciben los habitantes de las cuencas prioritarias, que el Sistema de Alerta Temprana es una herramienta útil para reducir la vulnerabilidad de las comunidades a las inundaciones?

aa) Las intervenciones realizadas a partir del Programa Conjunto han incrementado las capacidades locales, regionales y nacionales de adaptación al cambio climático en ambas cuencas prioritarias?

bb) Cómo la evaluación de la vulnerabilidad contribuyó a favorecer la adaptación al cambio climático en cuencas hidrográficas?

Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

j) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones, las agencias, los asociados en la ejecución y los demás actores del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

i. ¿En qué medida apoyaron el programa conjunto las instituciones nacionales y/o locales?

ii. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
iii. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
iv. ¿Tuvieron durante la ejecución del programa, y tienen e la actualidad los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

k) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
l) **¿**En qué medida se aprueban nuevas políticas o leyes con el apoyo del programa conjunto, financiadas y aplicadas activamente por los gobiernos?
m) Se han generado modelos de decisión privadas o públicas o cambios de comportamiento, para reducir la vulnerabilidad al cambio climático en las cuencas?
n) ¿Existen iniciativas específicas para dar continuidad a las actividades y/o productos enfocados a la mitigación y adaptación al cambio climático a nivel nacional o local?
o) ¿En qué medida se ajustó el programa conjunto a las estrategias nacionales de desarrollo y/o el MANUD?
p) ¿Se logró que las instituciones de gobierno asignarán fondos financieros a la continuación de programas sobre el cambio climático? Cuáles fueron las claves para lograrlo?
q) Existen programas afines al cambio climático que se estén iniciando en las instituciones nacionales o con los socios que participaron del Programa Conjunto? Existe una relación de continuidad entre el programa Conjunto y los nuevos programas? De qué manera?
r) ¿Cómo las agencias han aplicado las enseñanzas y lecciones aprendidas resultantes del Programa en su quehacer diario y en las perspectivas de su trabajo futuro?

4. ENFOQUE METODOLÓGICO

La evaluación final utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todos los casos los consultores deben analizar todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor. Los consultores también deben realizar entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo de evaluación debe asegurarse de que se tengan en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes del programa conjunto.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe del estudio teórico y el informe de la evaluación final y contener como mínimo información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar

los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

5. ENTREGABLES DE LA EVALUACIÓN

El consultor es responsable de presentar los siguientes entregables al encargado de encomendar la evaluación y al administrador de esta:

Informe inicial (se presentará dentro de los 15 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación)

El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un proyecto de calendario de actividades y presentación de los entregables. El informe del estudio teórico propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor(a) y los administradores de la evaluación.

Proyecto de informe final (se presentará dentro de los 20 días de la finalización de la visita sobre el terreno; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM)

El proyecto de informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El proyecto de informe final se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final que se describe en el párrafo siguiente.

Informe final de la evaluación (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM)

El informe final tendrá una extensión de 20 a 30 páginas y un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. Contendrá las secciones establecidas en el anexo 2.

6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tres agentes principales intervendrán en la realización de las evaluaciones finales del F-ODM:

1. La **Oficina del Coordinador Residente,** que **encomienda** la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

    - Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);
    - Convocar al grupo de referencia encargado de la evaluación;
    - Dirigir la finalización del mandato de la evaluación;
    - Coordinar la selección y contratación del equipo de evaluación, asegurando que el organismo principal ejecute los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de evaluación;
    - Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad (en colaboración con el Secretariado del F-ODM);
    - Prestar asesoramiento y apoyo concretos al administrador y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
    - Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
    - Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de todas las evaluaciones de las distintas esferas de los programas conjuntos y constituirse en el enlace con el Comité Directivo Nacional;
    - Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del equipo de evaluación.

2. El **coordinador del programa,** en su calidad de **administrador de la evaluación,** tendrá las funciones siguientes:

    - Contribuir a la finalización del mandato de la evaluación;
    - Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia;
    - Suministrar a los evaluadores el apoyo administrativo y los datos necesarios;
    - Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y responder a este;
    - Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
    - Examinar el informe inicial y el o los proyectos de informe de evaluación;
    - Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación.

3. El **Grupo de Referencia Encargado de la Evaluación, que será la Unidad de Coordinación Nacional del Programa Conjunto ampliada con otros actores claves que han participado del Programa, t**endrá las siguientes funciones :

- Examinar el proyecto de informe de evaluación y asegurar que el proyecto final cumpla las normas de calidad exigidas;
- Facilitar la participación de todos los interesados en el diseño de la evaluación;
- Determinar las necesidades de información, definir los objetivos y establecer los límites del alcance de la evaluación;
- Aportar contribuciones y participar en la finalización del mandato de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de evaluación a toda la información y documentación pertinente de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deberían participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de reunir información;
- Fiscalizar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos;
- Divulgar los resultados de la evaluación.

4. El **Secretariado del F-ODM** funcionará como **miembro encargado del control de calidad** de la evaluación, en cooperación con el encargado de encomendar la evaluación. Se encargará de:

- Examinar la calidad del proceso de evaluación y sus productos, y brindar asesoramiento al respecto (observaciones y sugerencias sobre el mandato adaptado, proyectos de informes, informe final de la evaluación) y sobre posible mejoras.

5. El **equipo de evaluación**:

Cumplirá las disposiciones contractuales con arreglo al mandato, los principios y las normas del UNEG y la OCDE y las directrices éticas. Ello incluirá la elaboración de una matriz de evaluación como parte del informe inicial, los proyectos de informe y reuniones de información con el encargado de encomendar la evaluación y los interesados sobre el progreso y las conclusiones y recomendaciones fundamentales, según proceda.

7. PROCESO DE EVALUACIÓN: CALENDARIO INDICATIVO.

Fase de evaluación	Actividades	Quién	Cuándo
Diseño	Establecimiento del grupo de referencia encargado de la evaluación	EEE*	6 meses antes de la finalización del programa
Diseño	Adaptación del mandato general de la evaluación final	GRE**	
Ejecución	Selección y contratación del equipo de evaluación	AE***	
Ejecución	Suministro de insumos al equipo de evaluación (documentos, acceso a informes y archivos); reunión de información sobre el programa conjunto	AE, GRE	7 días
Ejecución	Entrega del informe inicial al encargado de encomendar la evaluación, el administrador de la evaluación y el grupo de referencia encargado de la evaluación	EE****	15 días
Ejecución	Observaciones de los interesados al equipo de evaluación	EEE, AE, GRE	10 días
Ejecución	Preparación del programa de trabajo y acuerdo sobre este con el equipo de evaluación	EEE, AE, GRE	10 días
Ejecución	Misión al país	EE, AE, EEE, GRE	20 días
Ejecución	Entrega del proyecto de informe	EE	20 días
Ejecución	Control de calidad del proyecto de informe de la evaluación	EEE, SF-ODM*****	5 días
Ejecución	Examen del proyecto de informe de la evaluación, entrega de observaciones al equipo de evaluación	AE, EEE, GRE	15 días
Ejecución	Entrega del informe final	AE, EEE, GRE, SF-ODM, NSC^	10 días
Divulgación/mejoras	Divulgación y diseño y aplicación del plan de uso del informe de la evaluación	AE, EEE, GRE, NSC	10 días

*** Encargado de encomendar la evaluación (EEE) ** Grupo de referencia encargado de la evaluación (GRE)**
***** Administrador de la evaluación (AE) ****Equipo de evaluación (EE) ***** Secretariado del F-ODM (SF-ODM)**
^ Comité Directivo Nacional (CDN)

CALENDARIO PROPUESTO PARA LA EVALAUCION FINAL DEL P.C DE CAMBIO CLIMATICO

Acciones por realizar	Septiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Definición del grupo de referencia del PC para la evaluación final																						
2. Preparación de los términos de referencia para la evaluación final																						
3. Publicación de los términos de referencia de la evaluación final.																						
4. Apertura, selección y contrato de los(as) evaluador(es)																						
5. Realización de la evaluación final (informe estudio teórico, trabajo de campo, preparación del informe)																						
5.1. Preparacion de materiales																						
5.2. Envio de los materiales al equipo de evaluación																						
5.3 Preparación y revisión del informe del estudio teórico																						
5.4 Visita de campo																						
6. Finalización de la evaluación final (entrega, revisión y aprobación del informe evaluación)																						

8. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación va más allá de lo afirmado por los interesados en el programa durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) brinda la oportunidad perfecta para establecer una agenda sobre el futuro del programa o algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para comunicar la experiencia adquirida y transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que pueden duplicarse o ampliarse a nivel nacional o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y todos los interesados pertinentes para el programa concebirán y ejecutarán conjuntamente un plan completo de divulgación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, la duplicación, la ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencia adquirida a nivel local, nacional y/o internacional.

9. PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final del programa conjunto debe realizarse según los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

- **Anonimato y confidencialidad**. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.
- **Responsabilidad**. El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre los consultores o entre el consultor y los jefes del programa conjunto en relación con las observaciones o las recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.
- **Integridad.** El evaluador será responsable de subrayar las cuestiones que no se mencionan específicamente en el mandato, si procede para obtener un análisis de la intervención más exhaustivo.
- **Independencia**. El consultor debe garantizar su independencia respecto de la intervención de que se trata, y no debe tener vínculo alguno con la gestión del examen ni con sus elementos.
- **Incidentes**. Si surgen problemas durante el trabajo sobre el terreno o en cualquier otra etapa de la evaluación, debe informarse inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados por el Secretariado del F-ODM en este mandato.

• **Validación de la información.** El consultor será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.
• **Propiedad intelectual.** Al tratar con las fuentes de información, el consultor respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.
• **Presentación de informes.** Si se retrasa la presentación de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, podrán aplicarse las sanciones dispuestas en este mandato.

10. ANEXOS

I. Esbozo del informe inicial

0. Introducción
1. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
2. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
3. Principales logros sustantivos y financieros del programa conjunto
4. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
5. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las "visitas sobre el terreno"

II. Esbozo de los proyectos de informe y el informe final de la evaluación

1. Portada

2. Introducción
   - Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
   - Finalidad de la evaluación
   - Metodologías utilizadas en la evaluación
   - Obstáculos y limitaciones respecto de la investigación realizada

3. Descripción de las intervenciones para el desarrollo que se llevaron a cabo

   - Descripción detallada de la intervención para el desarrollo realizada: descripción y juicio sobre los productos entregados (o no) y los resultados obtenidos, así como sobre el funcionamiento del programa en comparación con la teoría del cambio elaborada para el programa.

4. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación (deben abordarse y responderse todas las preguntas incluidas en el mandato)

5. Conclusiones y experiencia adquirida (ordenadas según su prioridad, estructuradas y redactadas claramente)

6. Recomendaciones

7. Anexos

III. Documentos que se examinarán

Contexto del F-ODM

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM

Documentos específicos del programa conjunto

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Planes de Trabajo Anuales
- Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)

Otros documentos o información nacionales

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto.
- Documento de Evaluación de Medio Término.
- Plan de Mejoramiento.
- Estrategia de salida, de sostenibilidad y comunicaciones.
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Documentos o informes pertinentes sobre la ejecución de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes sobre la iniciativa “Una ONU”, Unidos en la acción

Anexo 4. Agenda de evaluación

Reuniones virtuales (previas a la visita)	
9:00 a 11:30	Martes 23 de Noviembre Reunión de Equipo de Evaluación con Grupo de Referencia y Eval (Inka Mattila y Maaret Cañedo)
10:00-11:45	Martes 29 de Noviembre Reunión de Equipo de Evaluación con Grupo de Referencia y Eval
9:00-9:45	Jueves 15 de Diciembre Reunión de Equipo de Evaluación con Eval
13:00-13:30	Jueves 5 de Enero Reunión de Maria Onestini (Equipo Evaluador) y Nuria López (Área de Evaluación del RSCLAC PNUD)
Domingo 15 de enero	
	Llegada a Ciudad de Panamá del Equipo de Evaluación
Lunes 16 de enero	
9:00am	Llegada al RSCLAC PNUD
11:15am	Reunión con Camilo Montoya, Coordinador del Programa Conjunto, y Nuria López y Maaret Cañedo, del Área de Evaluación del RSCLAC PNUD
12:30pm	Almuerzo
1:45pm	Reunión con ANAM: Raúl Pinedo y Luis Córdoba
3:30pm	Reunión con MIDA: Carlos Córdoba Lee, Graciela Martiz, Alfonso Moreno y Yanet Sierra
Martes 17 de enero	
8:30am	Reunión con la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas, Kim Bolduc, y la Analista de Coordinación de la Oficina de la Coordinadora Residente, Katherine McAleer
9:45am	Reunión con FAO: Larsgunnar Marklund y Xinia Soto
11:15am	Reunión con PNUMA: Cecilia Guerra y Cinthia Soto
12:30pm	Almuerzo
1:45pm	Reunión con el Congreso Emberá-Wounaan, Edilberto Tojirama
3:45pm	Reunión con OPS y MINSA: Joaquín Molina, Emilio Ramírez Pinto, Jaime Vélez, Atala Milord y Glizmarluck Checa.
8:00 pm	Reunión con Inka Mattila – Área de Evaluación RSCLAC PNUD
Miércoles 18 de enero	
8:30am	Reunión con SINAPROC: Frieda Domínguez, Heriberto Vázquez, Miguel Vergara, Jilio Armiotegui, y Reyes Jiménez.
10:30am	Reunión con MEF: Omar Conte y Marisol Escobar
12:00pm	Almuerzo
1:30pm	Reunión con el Grupo de Referencia. Participantes:

	Camilo Montoya – Programa Conjunto Cambio Climático Anarela Sánchez –PNUD Jaime Vélez – MINSA Atala Milord – MINSA Glizmarluck Checa – OPS Cecilia Guerra – PNUMA Omar Conte – MEF Xinia Soto – FAO Yanet Sierra –MIDA
3:30pm	Viaje hacia Santiago del Equipo Evaluador acompañado de Nuria López del Área de Evaluación del RSCLAC-PNUD. Inicio de la gira por la Cuenca del Tabasará
Jueves 19 de enero	
6:30am	Traslado a Cerro Pelado.
8:30am	Entrevista personal a la Cacique General de la Comarca Ngöbe-Bugle Silvia Carrera. Alto Laguna, Cerro Pelado. Participantes: Silvia Carrera – Cacique General Comarca Ngöbe-Bugle Sixto Jiménez – Asesor de la Cacique General Las instituciones acuden a Cerro Pelado pero no están presentes en la entrevista.
12:30pm	Visita de estaciones meteorológica e hidrológica en Llano Ñopo. Explicación de Emmanuel Aguilar de ETESA. Las instituciones están presentes pero no participan de forma directa.
1:30pm	Entrevista en grupo a voluntarios capacitados por SINAPROC para la gestión de riesgos. Llano Ñopo. Presentación por parte de Frieda Jiménez de SINAPROC. Participantes: Ambrosio Benado – Llano Ñopo Belisario Ortega – Llano Rey Renato Venado – Llano Ñopo Ofelina Venado – Buenos Aires Cristina Salina – Buenos Aires Marciano Miranda – Llano Ñopo Lorenzo Salinas – Buenos Aires José Soler – Llano Ñopo
2:00pm	Entrevista en grupo con agricultores y educadores de Proyectos de Mejoramiento de fincas. Escuela primaria de Cerro Papayo. Presentación por Félix Salinas, agricultor capacitado propietario de una finca modelo. Participantes: Buenaventura Duarte – Cerro Viejo Feliciano Pineda – Alto Algarrobo Lizondro Prado – MIDA Comarca, Alto Caballero Oriel Jiménez – Cerro Papayo Alfonso Carpintero – Buena Vista Sandalio García – Bajo Perico Basilio Aguilar – Bajo Perico Ildefonso García – Bajo Perico Jeremías Montero – Cacique Regional Sandalio García M. – Educador

	Eric A. Canto – ANAM/PNUMA, Cerro Papayo Félix Salinas Jiménez – Propietario de la finca modelo, Cerro Papayo Valencia Carpintero – Alto Perico Las instituciones acuden a Cerro Papayo pero no están presentes en la entrevista.
3:00pm	Visita a finca modelo del Señor Félix Salinas. Explicación realizada por parte de Félix Salinas. Las instituciones están presentes pero no participan de forma directa.
4:00pm	Almuerzo casa de Félix Salinas.
4:30pm	Salida hacia Las Lajas para pernoctar.
Viernes 20 de enero	
6:30am	Traslado a Cerro Viejo.
8:00am	Visita del proyecto de construcción de una estufa ahorradora de leña en la escuela de Cerro Viejo. Presentación y explicación del proyecto por parte de Amarelis Rodríguez, Diana Rodríguez y Vilna Cuéllar de Fundación Natura; Vicente Mendoza, Director de la Escuela de Cerro Venado; y Benilda Guerra, directora del colegio de Cerro Viejo. Las instituciones están presentes pero no participan de forma directa.
10:00am	Visita de la escuela de Cerro Venado para ver los viveros y la estufa ahorradora de leña construida. Hacen la presentación Amarelis Rodríguez de Fundación Natura, y Vicente Mendoza, Director de la Escuela de Cerro Venado.
11:15am	Taller con las instituciones en el salón CAPFOR de San Félix. Participantes: Jaime Vélez – MINSA Pedro Hernández – SINAPROC Glizmarluck Checa – OPS Virgilio Miranda – MINSA Abdiel Mendoza – ANAM Veraguas Boris Espinosa - MIDA Víctor Mitre – MINSA Xinia Soto – FAO Yanet Sierra – MIDA Reyes Jiménez – SINAPROC Cecilia Guerra – PNUMA Cinthia Soto – PNUMA Omar Conte –MEF Anarela Sánchez – PNUD Eladio Santander – MINSA Frieda Domínguez - SINAPROC
12:30pm	Almuerzo
1:30pm	Entrevista a las antiguas autoridades de la Comarca Ngöbe-Buglé. Salón CAPFOR, San Félix: Cándido Tugri, Adalberto Montezuma, Máximo Saldaña y el Sr Jiménez.
2:00pm	Taller con los promotores y comunicadores del proyecto con ODESCA. Participantes: Ricardo Carpintero – Sitio Prado Brígido Clara Mendoza – Corregimiento Cerro Pelado Sabina Jiménez – Piedra Pintada Vicente Clara – Bajo Mira Israel Monzález – El Llamo, Cerro Viejo Lorenzo Salinas – Sitio Prado

	Feliciano Pineda – Alto Algarrobo Alexis Villamonte – Las Nubes Lizondro Prado – MIDA Comarca, Alto Caballero Zoraida Acosta García – El Piro Eligio Acosta – Cerro Caña Guillermo Santos Jiménez –Nibrá Nelson Alvarado Vásquez – El Llano Pacífico Sibala – Balata Las instituciones nacionales y agencias ONU no están presentes en el taller.
4:30pm	Visita de los viveros y huertos en Las Palmas. Explicación por parte de Simón Concepción, técnico de seguimiento de Fundación Natura. Complementan y apoyan la explicación: una representación de 20 familias; Vilna Cuéllar, Amarelis Rodríguez y Diana Rodríguez de Fundación Natura; y Leónidas Castillo, presidente del grupo agroforestal y turístico de "El Salto".
5:30pm	Regreso a Ciudad de Panamá.
Sábado 21 de enero	
	Día libre
Domingo 22 de enero	
2:15pm	Reunión con la Coordinación Comarcal Guna Wargandí Horacio López – Sahila José Pérez – Cacique Armando Díaz – Traductor Eidio Alvarado – Corregidor Comarca Guna Wargandí Anelcio Méndez – Promotor Comunal de Comarca Guna Wargandí Jhony Alvarado – Promotor de Mortí (comunicación) Las instituciones hacen una introducción, pero se retiran y no toman parte en la entrevista
Lunes 23 de enero	
9:00am	Entrevistas con ejecutores y beneficiarios de proyectos - Yaviza Reunión comienza con introducción por Camilo Montoya y Luis Córdoba. Edith Núñez – Presidenta La Amistad Viviana Ají F. – Secretaria Flia. Los Guabos Manuel Guainora – Gerente Asociación TRA Tulio Mosquera – Técnico APRODISO Aris Delgado – Consultora PNUD Panamá .
11.30pm	Almuerzo
01:55pm	Entrevistas con Autoridades Locales / Tradicionales Emberá Wounaan – El Salto Comarca Emberá Wounaan – Distrito de Camaco, Corregimiento Laja Blanca Reunión comienza con introducción por Franklin Mezúa Carlos Bacerizi – Presidente Comité Local Alonso Chanapi – Dirigente (Noko) Franklin Mezúa Ch. – Congreso General Emberá Wounaan
02:50pm	Junta Directiva Asociación de Productores Agropecuaria, fomento y maneja sostenible de la chunga y naguala de la mujer artesana (Badibadi, Salto Chapora) Presentes 25 mujeres (ver listado escaneado). Entrevista con la Directiva Anya Bacoriso – Presidenta Argelia Menbache – Vice-presidenta

	Cleviona Agapi – Secretaria Yamileht Dogirama – Tesorera Doralis Cansori – Primer Vocal Otorvina Dogirama – Fiscal Clementina Chamí
03:35pm	Entrevista con representantes del Plan de Agua (EFCSY) Armelio Sabugara C – Presidente, coordinador plan de agua Eustacio Ortega – Secretario Tito Ortega – Presidente de agua
04:03pm	Reunión con Grupo de Voluntarios Sistema de Alerta Temprana (SAT): "Comité de Riesgo de la Comunidad El Salto del Chucunaque". Carlos Barreras – Voluntario SINAPROC Lusmila Sandoval – Voluntario Eduardo E. Figueroa – Coordinador Protección Brincito Opodio - Voluntario Javier A. Cabrera – Civil Isela Fogona – Presidenta Voluntarios Alonso Clanopi – Voluntario de Seguridad Tito Ortega – Cuerpo Voluntario Luis Dogiramá – Coordinador Voluntarios
Martes 24 de enero	
8:50am	Puntos focales Panel de Promotores OPS Planes de Seguridad del Agua Introducción por Glizmarluck Checa- Oday Guillén M. – PSA San Vicente Diógenes Cedeño – PSA Sansón Francisco Ureña – Id Jar
10:50am	Entrevistas con beneficiarios y ejecutores de proyecto Francisco Ureña – Vicepresidente de Camglo Damaris de Samaniego – Coordinadora de Futurd Andrés de Gracia – Secretario de Agromofit Merquíades Villarreal – Presidente Agromofit
12:05pm	Puntos focales locales - Instituciones Oreste Escudero - Instructor SINAPROC Adonai Elías Soto – MIDA Alfredo Ayala C – MINSA Yaviza Alfonso Moreno - MIDA Coord Punto focal Local Luis Córdoba - ANAM Omar Conte – MEF Agustín Rodriguez – ANAM Darién Eduardo E. Figueroa – SINAPROC Punto Focal Las instituciones están presentes
01.15pm	Almuerzo
01.40pm	Entrevista con promotores locales OJEWP Anel Mezúa – Administrador OJEWP Albin Guaynora – Promotor Ambiental José Bacolizo – consultoría (comunicador)

	Anelio Méndez – Promotor comunicador Manionigtiquino Pérez – Promotor Franklin Méndez – Promotor Comunicador Juvenal – Promotor Comunitario Erismedio Chocho – Promotor Comunitario Javier Valdespino – Promotor Ambiental Isaías Guaynora – Presidente Comité Local
Miércoles 25 de enero	
9:00am	Reunión con ETESA: Berta Olmedo e Iván Jaramillo T.
11:00am	Reunión con UTP: Martin E. Candanedo G., Elsa Flores, Alexandre Esquival
12:30pm	Almuerzo
2:00pm	Reunión con el BID: Luis Martín Uribe
Jueves 26 de enero	
11:00am	Reunión interna Equipo Evaluador
12:30pm	Almuerzo
3:30pm	Reunión con PNUD Panamá: Katyna Argueta y Gisele Didier
4:30pm	Reunión con la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas en Panamá Kim Bolduc y la Analista de Coordinación de la Oficina de la Coordinadora Residente, Katherine McAleer
Viernes 27 de enero	
9:30pm	Reunión de debriefing sobre los hallazgos preliminares de la evaluación con el Grupo de Referencia Ampliado. Participantes: Carlos Córdoba Lee – MIDA Yanet Sierra – MIDA Lars Marklund – FAO Xinia Soto – FAO Cinthia Soto – PNUMA Cecilia Guerra – PNUMA Katherine McAleer – OCR Inka Mattila – Área de Evaluación RSCLAC PNUD Glizmarluck Checa – OPS Atala Milord – MINSA Luis Córdoba – ANAM Abdiel Mendoza – ANAM Veraguas Camilo Montoya – PCCC Elsa Flores – UTP – FTP Alexandre Esquival – UTP-FTP Reyes Jiménez – SINAPROC Anarela Sánchez – PNUD Nuria López – Área de Evaluación RSCLAC PNUD Maaret Cañedo – Área de Evaluación RSCLAC PNUD Omar Conte – MEF Franklin Mezúa – Congreso General Emberá Wounaan
12:30pm	Reunión con el Área de Evaluación, el Coordinador del Programa Conjunto, Camilo Montoya, y la Analista de Coordinación de la Oficina de la Coordinadora Residente, Katherine McAleer
1:00pm	Almuerzo con el Área de Evaluación RSC PNUD

2:00pm	Fin de la misión. Viaje de regreso.
Domingo 11 de marzo	
	Llegada a Ciudad de Panamá de Óscar Huertas, en representación del Equipo de Evaluación.
Lunes 12 de marzo	
9:00am	Llegada al RSCLAC PNUD: reunión con Área de Evaluación y Katherine McAleer
11:30am	Reunión con PNUD (Katyna Argueta y Anarela Sánchez) y Aris Delgado.
12:30pm	Almuerzo
2:30pm	Reunión con Eidio Alvarado (Guna de Wargandi).
4:00pm	Reunión con FAO: Larsgunnar Marklund y Xinia Soto.
Martes 13 de marzo	
9:00am	Reunión con OPS y MINSA: Emilio Pinto, Glizmarluck Checa, Jaime Vélez y Atala Milord.
11:00am	Reunión con ANAM: Eric Rodríguez y Luis Córdoba.
12:00pm	Almuerzo
14:00pm	Reunión con MIDA: Carlos Córdoba y Yanet Sierra.
Miércoles 14 de marzo	
9:45am	Reunión con MEF: Omar Conte.
11:30am	Reunión con Franklin Mezúa (Emberá Wounaan).
12:45pm	Almuerzo
2:00pm	Reunión con SINAPROC: Frieda Domínguez y Jannett Ellis.
Jueves 15 de marzo	
8:30am	Taller sobre la “Cuenca del Tabasará”: MINSA: Víctor Mitre SINAPROC: Pedro Hernández ANAM: Abdiel Mendoza Fundación Natura: Vilna Cuéllar y Amarilis Rodríguez
11:00am	Taller sobre la “Cuenca del Chucunaque”: MINSA: Alfredo Ayala SINAPROC: Jannett Ellis ANAM: Agustín Rodríguez
1:15pm	Almuerzo
1:30pm	Entrevista con PNUMA (Mara Murillo, Cinthia Soto y Cecilia Guerra) y Fundación Natura (Vilna Cuéllar y Amarilis Rodríguez).
Viernes 16 de marzo	
11:00am	Reunión de debriefing y socialización del Informe Final: José de la Fuente – AECID Adoración León – AECID Katherine McAleer - OCR

	Carlos Córdoba – MIDA Frieda Domínguez Wolfschoon - SINAPROC Eric Rodríguez – ANAM Cinthia Soto - PNUMA Anarela Sánchez –PNUD Eidio Alvarado – *Corregiduría* de la comarca Guna de Wargandi Omar Conte – MEF Emilio Ramírez Pinto – OPS/OMS Glizmarluck Checa –OPS/OMS Víctor Manuel Mitre – MINSA Veraguas Yanet Sierra – MIDA Luis H. Córdoba – ANAM Jaime Vélez - MINSA Cecilia Guerra – PNUMA Jaime Vélez – MINSA Abdiel Mendoza – ANAM Veraguas Janett Ellis Saldaña – SINAPROC Inka Mattila – Área de Evaluación PNUD RSC LAC Maaret Cañedo – Área de Evaluación PNUD RSC LAC Nuria López – Área de Evaluación PNUD RSC LAC
12:30pm	Almuerzo
2:00pm	Regreso a Ciudad de Panamá.

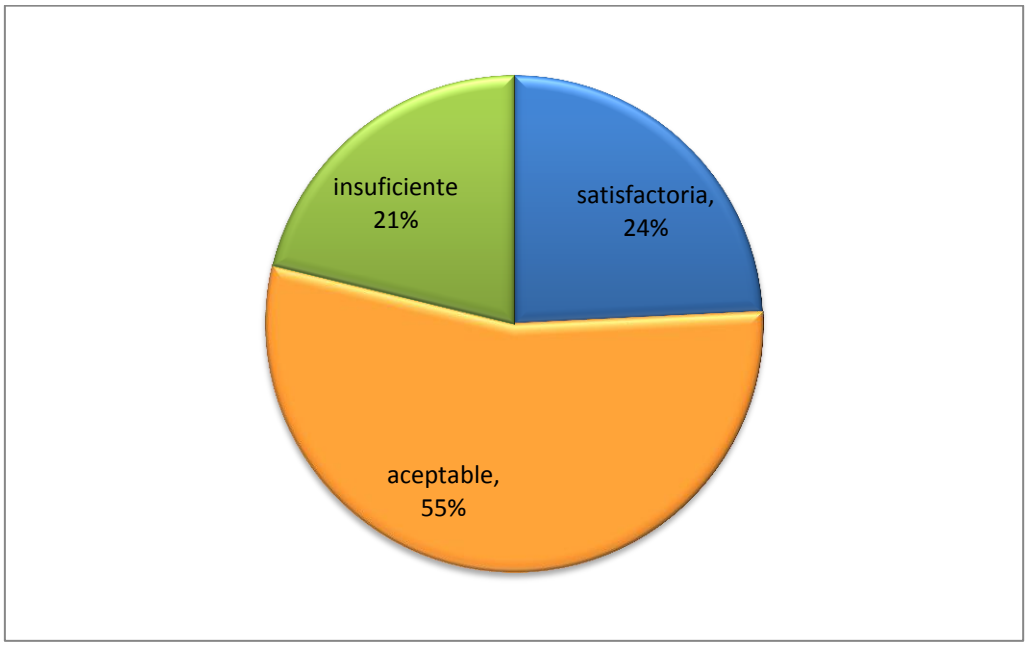
Anexo 5. Resultados mini encuesta por Internet

Esta encuesta se distribuyó vía Internet llegando a ser diligenciada por un total de 33 personas pertenecientes a las siguientes organizaciones:

ORGANIZACIÓN	# PERSONAS
ACUN	1
ANAM	1
Autoridad Nacional del Ambiente	2
CEPSA-GEMAS	1
Comarca Embera Wounaan	1
Congreso General de la Comarca Embera y Wounaan	2
Consultor Independiente	1
Consultora PNUMA/ANAM	1
ETESA	1
FAO	2
Grupo para la Educación y Manejo Ambiental Sostenible (GEMAS)	2

Ministerio de Desarrollo Agropecuario	3
MINISTERIO DE SALUD	2
Naciones Unidas	1
ODESCA	1
OPS	2
Organización de Jóvenes embera y Wounaan de Panamá	1
PNUD	3
PNUMA	3
Universidad Tecnológica de Panamá	2
Total general	**33**

Ilustración 2. ¿En que medida este programa fue diseñado, ejecutado, supervisado y evaluado en forma conjunta? En su opinión la articulación entre agencias de Naciones Unidas fue:

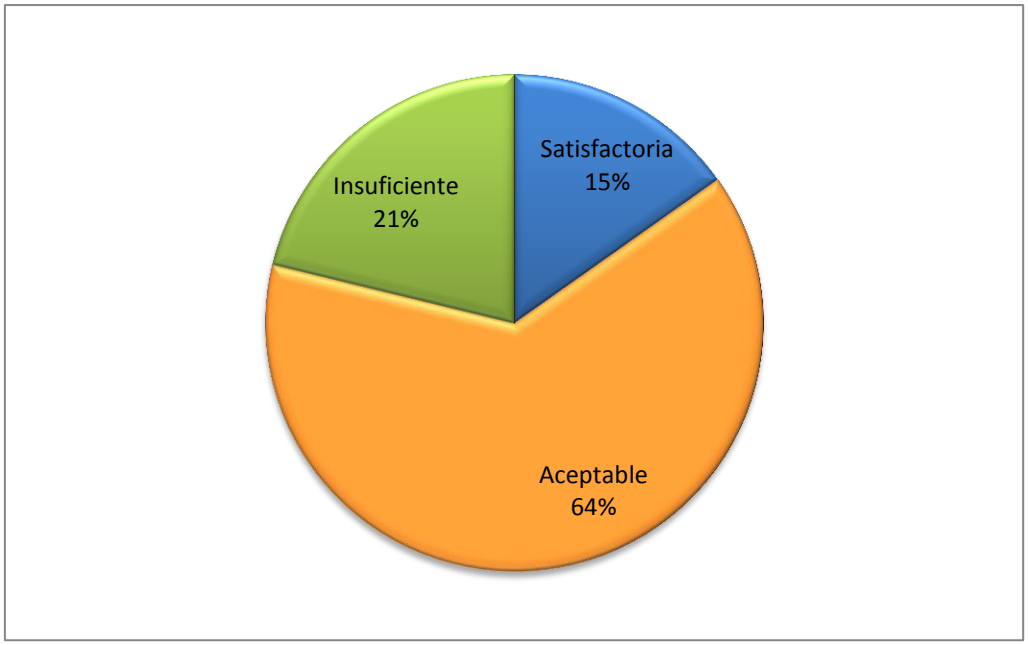


- Como Institución externa al Programa Conjunto, considero que si hubo muchas reuniones de planificación y de organización.
- En la etapa de diseño no se consideró en forma debida al MIDA
- EN UN PRINCIPIO FUE PLANEADO POR ANAM Y LAS AGENCIAS INTERNACIONALES SIN LA PARTICIPACIÓN DE LAS OTRAS INSTITUCIONES. A REQUERIMIENTO DEL MEF FUE QUE SE NOS LLAMÓ PERO YA EL PLAN ESTABA ESTABLECIDO. LUEGO TAMBIÉN LOS ACTORES PRINCIPALES NO SE LES TOMÓ EN CUENTA (INDÍGENAS)
- Ciertamente existió en los inicios del PC descoordinación y ausencia de foco por parte de las Agencias, lo cual se superó en el segundo año del PC. La articulación de sinergias entre las agencias que compartían una misma contraparte fue más fácil y ágil en función de la complementariedad que se identificaba.
- El diseño fue sectorializado e incidió en la ejecución de las actividades, así como la falta de un fondo común para el Programa, que obligó al manejo por componente (agencia-contraparte) de los recursos financieros, complicándolos y encareciéndolos. Tampoco había experiencia previa de trabajo formal conjunto e intersectorial; no obstante, durante el desarrollo del PC, se fueron integrando muchas de las actividades y se buscó/mejoró la cohesión y el trabajo conjuntos.
- La articulación de las agencias no es el esperado en función de las diferencias existentes en el operar y funcionar de todas las agencias además con salvadas excepciones solo les interesaba la ejecución de su parte y lo de conjunto quedo muy distante
- La participación de las agencias y de las contrapartes nacionales a lo largo de la vida del proyecto fue permanente. En la fase de ejecución se pudieron dar complementariedades entre las agencias en temas transversales del programa como lo son el tema de estrategia de comunicación, fortalecimiento institucional y de las autoridades locales y tradicionales. En cuanto a la supervisión y coordinación entre las agencias se instauró un mecanismo rotativo que operó satisfactoriamente. En la etapa final de sistematización y evaluación se logró resaltar los resultados y logros alcanzados por el programa de manera conjunta.

- En algunos temas hubo articulación, en otros no.
- No hubo una homologación de sus procedimientos para la administración de los fondos. No se daba una información pormenorizada del uso de los fondos; Se subcontrató subagencias del SNU para realizar compras
- Al inicio hubo ciertas dificultades, pero a lo largo de la ejecución del Programa la colaboración ha mejorado y a final ha funcionado muy bien.
- HUBO MOMENTOS EN QUE HABÍAN DOS ENFOQUES Y SE REFLEJABA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, POR EJEMPLO FINANCIARON PEQUEÑOS PROYECTOS SIN CONOCER LAS RECOMENDACIONES DE LOS PLANES DE MANEJO DE CHUCUNAQUE Y TABASARÁ, ESTA ACTIVIDAD DEBIO BASARSE EN LO PROPUESTOS EN AMBOS DOCUMENTOS QUE FUERON EL RESULTADO DE CONSULTAS COMUNITARIAS
- En principio, hubo dificultades en el inicio, por no haber sido consultado a las Comarca Indígenas, hubo la necesidad de establecer un marco de convenio de entendimiento para la ejecución del programa.
- Las actividades en las cuales participé, tuvo excelente coordinación por parte de las agencias de NU.
- El diseño del programa le faltó notoriamente el aporte de los actores claves en cuanto a temas de interés en las regiones/cuencas, metodología de abordaje, responsabilidades conjuntas, entre otros puntos para darle el enfoque de implementación acorde a las necesidades o de interés en las regiones/cuencas. Con respecto a las acciones conjunta o articulaciones entre las agencias de Naciones Unidas se visualizó débil en un inicio del programa se observó un poco débil, pero en la medida en que se desarrollan las actividades conjuntas fortalecía el trabajo conjunto, creo que se pudo hacer más pero el factor tiempo limitó la articulación más fuerte
- N/A no estuve relacionada con estas actividades
- En la formulación y diseño del programa no fuimos consultado previamente, por lo que dificultó la implementación en nuestros territorios.
- Se realizaron reuniones de coordinación entre agencias que permitió que se lograran algunos objetivos
- Se aprendió, se coordinó y acuerdos juntos.
- CIENTO QUE FALTO MAS CORDINACION
- Las agencias de Naciones Unidas, PNUD y PNUMA, tuvieron una aceptable organización para la realización de las actividades, en la fase final del Programa Conjunto.
- por que las coordinaciones de instituciones gubernamentales se dieron los máximo, ante no se daban esta coordinación, como lo izo esta programa conjunto que se siga así coordinando para darles ejemplo a los demás programa que se desarrollan en este país.
- Los Términos de Referencia de consultoría son confusos
- Como fue el primer programa conjunto de este estilo en el país, fue necesario pasar por una curva de aprendizaje en cuanto a las complejidades de un programa de esta naturaleza. Es algo que fue mejorando con el tiempo.
- Nos permitió hacer el trabajo como debía ser
- Porque debió ser considerado el Ministerio de Educación, por ser un agente de cambio y multiplicador con presencia en prácticamente todas las comunidades de las cuencas donde se trabajó
- La coordinación fue difícil al inicio, pero luego se logró cierta sinergia.
- Al ser una nueva experiencia todos realizamos el mejor de los esfuerzos en programar, revisar e implementar conjuntamente. Puede mejorar pero los resultados de hoy nos muestran que lo hicimos satisfactoriamente!
- se logró crear bolsas de fondos conjuntos

- EL CONCEPTO DE CONJUNTO ESTUVO AUSENTE YA QUE CADA INSTITUCIÓN, CADA INSTITUCION REALIZO SUS ACTIVIDADES DE MANERA INDIIVIDUAL Y SE CAMBIARON LOS RESPONSABLES CADA TIEMPO

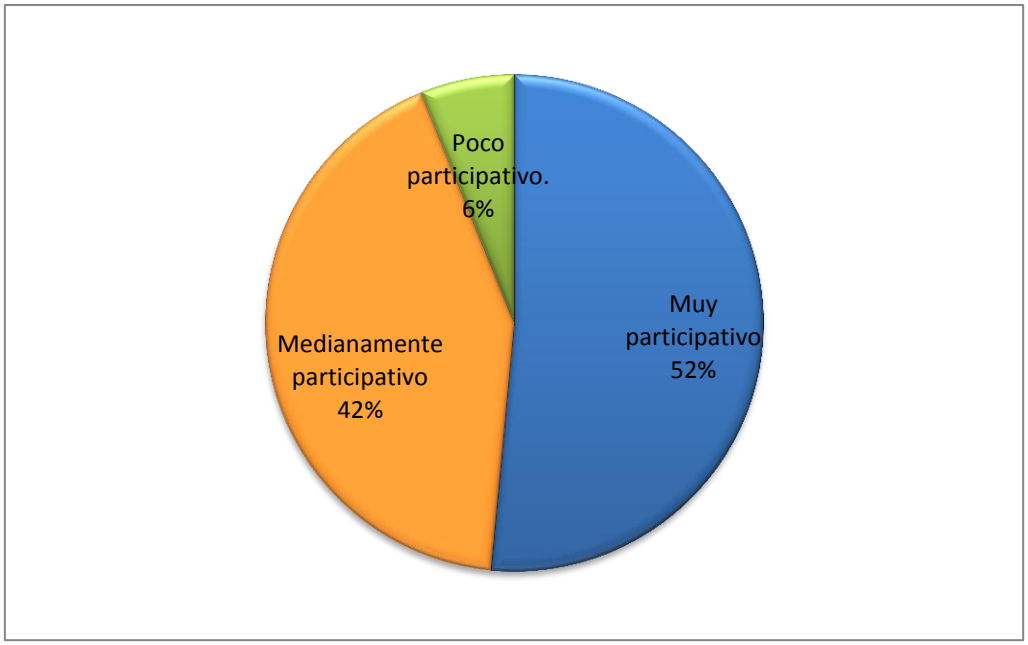
Ilustración 3. En su opinión la articulación entre agencias del SNU y el Estado fue:



- El Estado Panameño, estableció las políticas ambientales sobre cambio climático, promoviendo las medidas de adaptación y mitigación al mismo.
- En el caso del MIDA y la FAO fue muy buena
- LUEGO DE ESO SÍ SE ARTICULO EL PROGRAMA, PERO SE FALLÓ EN EL ABORDAJE CON LOS INDÍGENAS, Y SE TOMÓ LA DECISIÓN DE QUE EL MIDA APOYARA EN EL ABORDAJE CON LOS PUEBLOS INDÍGENAS
- La articulación de las Agencias y el Gobierno presenta características diferentes en función de cada contraparte que intervino en el PC. En algunos casos fluyó mejor que en otros.
- Hubo variación entre componentes pero en todos los caso, hubo el esfuerzo para el desarrollo del trabajo coordinado y la búsqueda de objetivos comunes.
- Pobre por las políticas de Estado que son muy inmediatistas
- Durante la vid del proyecto fue posible fortalecer mecanismos de articulación que facilitaron la interacción de las agencias y entidades del estado.
- Las instituciones publicas del PC requiere de un mayor compromiso y colaboración
- En el caso del Componente Salud se articularon procesos para alcanzar los resultados. Esta articulación tuvo componentes administrativos y técnicos.
- El Comité de Gerencia que era el órgano en dar los lineamientos a seguir en el desarrollo del Programa, esporádicamente se reunía. En reiteradas ocasiones la Unidad de Coordinación solicito reuniones extraordinarias por temas muy puntuales y jamás se dio la reunión, No se tenían lineamientos puntuales y corregir errores
- En el caso de FAO y MIDA ha funcionado excelente, MIDA ha asignado su punto focal del Programa a la FAO, lo cual ha facilitado la coordinación
- LA MISMA SE DIO DE FORMA PARCIAL Y EN FUNCION DE LOS TEMAS O PRODUCTOS

- La articulación del sistema de SNU y las Instituciones del Estado era una premisa fundamental, para proponer metas de cumplimiento del programa ; sin embargo, las instituciones no pusieron el empeño necesario
- Muchas veces la coordinación entre sí no se daba.
- Por parte de SNU fue excelente, mas no así por parte de representantes del estado, en especial la ANAM.
- Por parte de mis colegas de las demás instituciones nacionales escuchaba su descontento en cuento a la toma de decisiones conjuntas en la implementación de algunas actividades, contratación de consultores, no había con definición de funciones claras por ambas partes referente la toma de decisiones y acciones conjuntas.
- N/A-no estuve relacionada con estas actividades
- Es el primer programa de este nivel, pues al principio hubo muchas dificultades de comunicación y coordinación, pero al final se logró esta meta por las experiencias del gerente del programa en orientar y facilitar las directrices técnicas hacia todos los actores.
- falta de comunicación e información
- Las agencias articularon cooperación con cada institución. Permitió conocer las fortalezas de cada quien.
- BUROCRACIA PARA EJECUTAR, FALTA CAJA MENUDA
- Entre la agencia del SNU, PNUMA y la ANAM por el Estado, hubo una aceptable articulación por razón de que en algunos casos, a pesar de todas las reuniones de coordinación, las actividades no se desarrollaron de acuerdo al tiempo establecido en el cronograma. La articulación entre ambos, ve vio en algunos casos mediatizada por factores de tipo administrativo.
- razones que alguno participaban
- Se pudo tener articulación con ANAM pero no con otras instituciones
- Ver la respuesta para pregunta #2
- Permitió el desarrollo normal del proyecto
- Agilizó procesos administrativos, que en el gobierno son mucho más lentos
- Las actividades entre agencia y contraparte nacional fueron trabajadas siempre en forma conjunta, consultando, y llegando a acuerdos consensuados.
- El Programa inicio con un Gobierno que no es el de hoy día, y a pesar del gran esfuerzo de trabajar para el medio ambiente y la gente, en este segundo periodo o nueva administración, ha habido mucha rotación de los directivos lo que no permite una fluidez en las acciones y limitaciones de los puntos focales por temporadas continuas, así como con UN. igualmente, existe una alta resistencia de este Gobierno a UN en su conjunto, lo que a su vez dificulta las acciones de implementación, pudo ser mejor, pero conjuntamente logramos los resultados.
- existe mucha burocracia institucional que no fue considerada originalmente
- LAS AGENCIAS DE LA SNU SE ATRIBUYERON LA APROPIARON DEL PROYECTO Y ERAN LOS QUE TOMABAN LAS DECISIONES DE LAS ACTIVIDADES, LAS CONSULTORIAS Y ACCIONES DEL PROYECTO.

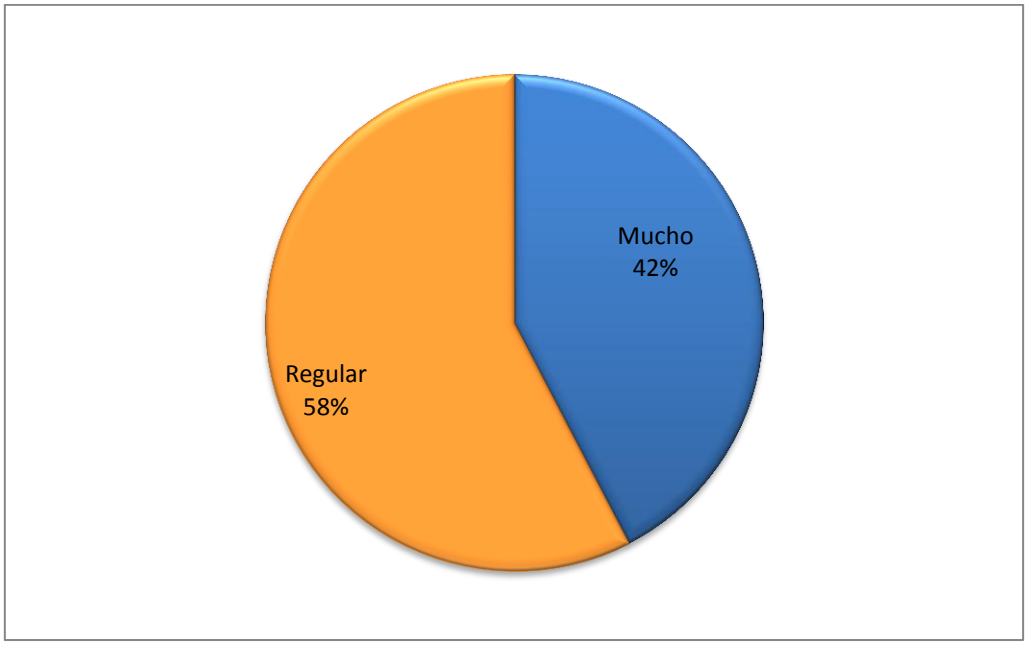
Ilustración 4. En que medida el programa conjunto facilito el dialogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (gobierno nacional y local)? ¿El Programa Conjunto ha permitido la participación de diferentes grupos de interés? En su opinión el PC es



- Hubo para una convocatoria abierta en diferentes de medios de comunicación tanto para las consultorías institucionales e individuales, como para la promoción del programa conjunto. Esto permitió que los ciudadanos panameños y extranjera manejaran la información de forma directa e indirecta.
- Al considerar las diferencias culturales de la población local, se facilitó el contacto con las autoridades indígenas
- IDEM RESPUESTA ANTERIOR
- El concepto de participación ciudadana para el actual Gobierno difiere en gran medida del concepto que tiene el Sistema de Naciones Unidas.
- Aún con los esfuerzos realizados por instituciones y agencias para la participación amplia, los recursos del PC eran limitados para lograrlo, sobre todo considerando las condiciones de la población en las áreas de intervención dispersión, acceso, organizaciones sociales, entre otras)
- En algunos sectores y en algunos temas, dado que por ejemplo con la crisis minera en la cuenca del río Tabasará esto se vio muy limitado
- En los comités de coordinación local participan representantes de los pueblos indígenas, autoridades locales, entidades regionales del poder central y las agencias. Esto constituye la manifestación del tejido social presente en las cuencas.
- Falto mayor compromiso por parte de los técnicos de la instituciones involucradas
- Se realizaron esfuerzos importantes en este tema, el corto periodo de tiempo del programa y tomando en consideración los atrasos (por diversos motivos) en la ejecución del programa fueron factores que determinaron el alcanzar una participación mayor
- Todas las actividades realizadas por ANAM se daban respetando el principio de la participación ciudadana y de los actores claves del Programa
- La participación de actores ha sido muy vinculado a las comunidades indígenas, sin embargo en las cuencas hay otros actores no indígenas que en mi opinión deberían haber tenido una mayor participación
- AUNQUE FUE PUNTUAL, SI SE PERMITIÓ EL DIALOGO. LO IDEAL ES QUE SE CREARAN LAS BASES PARA QUE EL MISMO CONTINUE DESPUES DE FINALIZADO EL PROGRAMA
- En principio el Programa estableció un marco de participación que nos pareció muy intensa tan a nivel local y a nivel de la dirigencia Tradicional de las comunidades indígenas, hubo un corte en la gerencia del programa a partir del primer gerente, que duró un lapso de tiempo que afectó la gobernabilidad del programa

- Hubo participación de las comunidades indígenas
- En la actividad en la cual participe, hubo facilidad de dialogo y se permitió participación de grupos de interés (autoridades locales y autoridades tradicionales). Sin embargo, sector no indígena se mostro reacio a participar en talleres a los cuales fueron invitados.
- El programa no se socializó con los actores claves de manera previa, más bien se fue desarrollando durante la ejecución del PCCC, lo positivo que en el caminar se logró elaborar la estrategia de comunicación con los actores y esto fue muy positivo.
- N/A no estuve relacionada con estas actividades
- La estructura del Programa conducía hacia una verdadera coordinación y comunicación interinstitucional e interagencias, y conocer la estructura del Congreso General de la Comarca Embera y Wounaan.
- El PC logró la participación de grupos locales pero la relación gobierno nacional y local prácticamente fue facilitado por la parte institucional
- No había otra forma de hacerlo. o se participaba o no se ejecutaba ninguna actividad.
- SE REALIZABAN REUNIONES MENSUALES POR CUENCA Y SE INVITABAN TODAS LAS AUTRIDADES
- En la fase final del PC, en la que se tocaron por ambos grupos de ciudadanos y poderes, las necesidades a las que se enfrenten las comunidades dentro de las cuencas, no hubo la oportunidad de tener un diálogo en simultáneo entre ambos grupos, ya que la participación de ellos se dio de forma separada. Solo en la medida que se den los espacios para el debate, pueden establecerse planes que se puedan desarrollar en conjunto.
- alguna instituciones no participan por que piensan que ello solamente pueden hacerlo solo por eso poco participaciones hay.
- Estuvo abierto a todos, aunque la dirigencia indígena Ngäbe tubo poca participación
- La generación de espacios y el aumento entre la comunicación inter-institucional fue un elemento importante del PC. A nivel de las cuentas permitió un alto nivel de participación de las comunidades indígenas.
- Nosotros lo hicimos posible y fue lo que garantizó el éxito, representamos al PC, por tanto lo hicieron posible.
- Limitaciones de tiempo y recursos
- Los Comités de Coordinación Local en las cuencas facilitaron la interacción de gobierno central, local y sociedad civil
- Tan participativo, en la medida de corregir la dificultad de consulta con los actores relevantes y ciudadanos de las comunidades, que hemos logrado establecer una relación, y coordinación a través de los comités de coordinación local y actividades en terreno. Hay evidencia de la aceptación de los actores claves como los pueblos indígenas, que de primera mano resistieron las acciones del Programa y hoy su opinión es diferente, así lo han expresado.
- ha enseñado a todos los participantes a sentarse y respetar opiniones contrarias para buscar soluciones conjuntas
- SE FACILITO EL INTERCAMBIO CON LOS GRUPOS; SIN EMBARGO MUCHAS VECES NO SE CONSIDERO EL LIDERAZGO DE LA REGION.

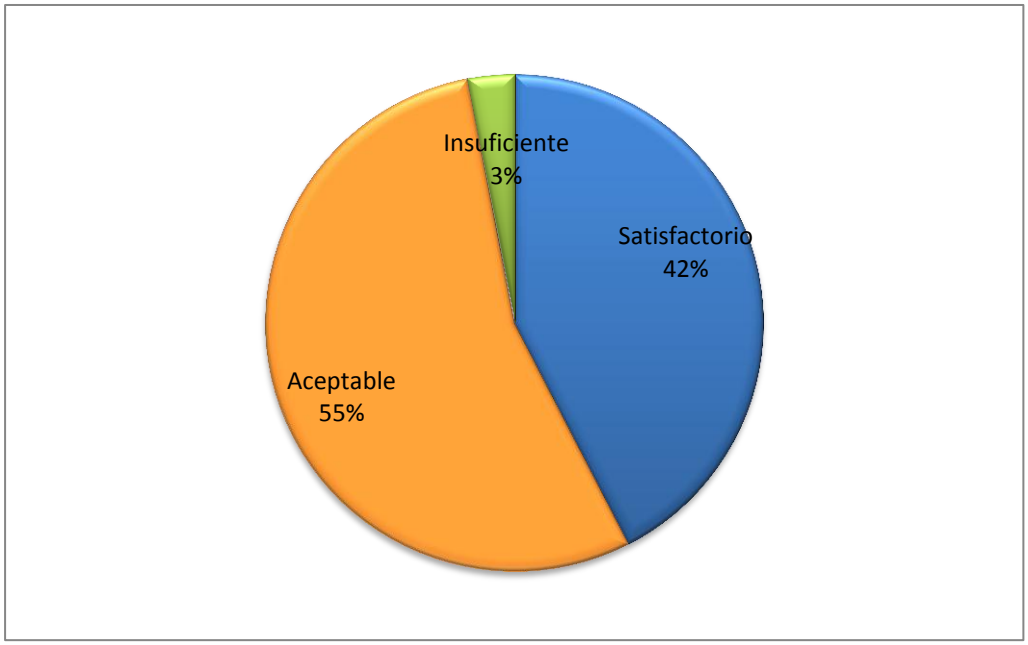
Ilustración 5. ¿El PC ha creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales y locales?:



- Para el caso de los pueblos indígenas y comunidades locales, permitió el intercambio de experiencia para hondar en los conocimientos sobre la temática de: cambio climático, legislación ambiental, desarrollo humano y comunicación para el desarrollo, creando sinergia y empoderamiento de los temas
- A través del PC se logró avanzar en esta materia, pero hay que trabajar más en ello.
- INSTITUCIONALMENTE A LOS FUNCIONARIOS Y A LAS COMUNIDADES CON TRABAJOS PRÁCTICOS, LA GENERACIÓN DE LOS CANTOS TRADICIONALES HACIA LA AFECTACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO
- A nivel institucional se fortalecieron capacidades de funcionarios que en función del nivel de rotación que manifiestan algunas de las Instituciones del Gobierno, ya no se encuentran dentro del engranaje gubernamental. Se proveyó a las instituciones participantes de información, metodologías y herramientas que apoyan su fortalecimiento. A nivel de la institucionalidad local esta se fortaleció a través del desarrollo de un enfoque común y coordinado en la respuesta a la amenaza del CC
- Lo ha hecho con las personas con los que ha interactuado; sin embargo, al igual que en el caso anterior, la limitación de recursos impidió establecer, en la mayoría de los casos, bases amplias para el desarrollo/fortalecimiento de capacidades.
- Quizás en las locales porque en la institucionalidad nacional es casi imposible por que el país no posee políticas de Estado y solo de gobierno o sea que cambian cada cinco años
- Se desarrollaron capacidades relacionadas con el liderazgo, negociación, creación de consenso, participación y comunicación.
- Capacidad de organización mediante la conformación y desarrollo de grupos como ecoclubes, equipos PSA, Comités comunitario de Riesgos y Grupos de Voluntarios para emergencia. La capacidades han sido en temas de organización, autogestión y administración
- Conocimiento en la problemática del CC, conocimiento Técnico (GPS, Computo,) Uso de reglas linnimetricas, uso de radio comunicación, otros,
- Capacidades técnicas, equipamiento, coordinación interinstitucional

- SI, PARCIALMENTE, PERO SE NECESITA UN MAYOR ESFUERZO Y RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES PROPUESTAS EN LOS PLANES DE MANEJO DE CHUCUNAQUE Y TABASARÁ
- El marco del programa abarcó varias comunidades de la cuenca del Chucunaque, sin embargo hubieron lugares mayores presencia e intensidad de los trabajo por la situación de riesgo que esto representaba, esto trabajo trajo como resultado que comunidades se han beneficiado con mayores capacidades operativa.
- Organización comunitaria y preparación ante desastres
- Pocas capacidades operativas fortalecidas son: comprensión del marco legal para el rol de las autoridades locales y tradicionales.
- Conocimiento técnico y de equipos
- En nuestro caso al sistema de alerta temprana le falta amarrar algunas acciones, como debe ser el
- Cuerpos de voluntarios, gestión comunitario de riesgos naturales, línea basal de salud, plan de manejo de gestión de cuencas, fortalecimiento del Congreso General, etc,,,,
- Implementación de sistema de alerta temprana, capacitación en SIG y capacitación sobre cambio climático en la población
- Por primera vez se tiene un documento de experiencias publicado, y varios documentos publicados, que hablan de como se aborda el tema con poblaciones indígenas.
- NUEVOS CONOCIMIENTOS NUEVAS TECNICAS
- El fortalecimiento (con capacitación y equipamiento) de las Administraciones Regionales de la ANAM involucradas en el programa, debe colaborar al fortalecimiento de las capacidades operativas. Consideramos que es un tiempo muy corto para valorar en este momento, si realmente el fortalecimiento de esas capacidades se mantienen con el cumplimiento de indicadores o logros concretos.
- lo único sean fortalecido son instituciones que participaron en este programa pero los no fueron y los locales como municipio nunca lograron fortalecer.
- Se cuenta con un plan de manejo, falta ver la implementación
- Conocimiento sobre CC, participación comunitaria, mayor voluntad de trabajar en CC
- Agendó y operativizó el tema de cambio climático
- Una inversión importante del PC fue capacitaciones
- Ciertamente, el proceso de capacitaciones en temas de interés y de las habilitaciones en cuanto a equipos vinculados ha permitido este fortalecimiento, y sobre la base de un estudio consultado y validado por la institucionalidad a nivel nacional como local.
- conocimientos técnicos (SIG, SAT), organización comunitaria (Ecoclubes, Voluntarios, JAARS, otras), planificación (estrategias, planes de manejo y planes de fortalecimientos)
- SE CREO COMITES DE CUENCAS Y FOROS DE DISCUSIÓN Y COORDINACIÓN.

Ilustración 6. En su opinión el logro de resultados por parte del PC es:



¿Cuáles fueron las fortalezas o logros del PC?

- Comunidades indígenas y locales capacitadas en la temática de cambio climático y sus medidas de adaptación y mitigación Promotores ambientales formados en Legislación Ambiental, Cambio Climático y Desarrollo Humano Promotores en medio de comunicación radial formados para el fomento de las actividades del programa conjunto. Manejo, divulgación y desimanación de la información sobre las Líneas Estratégicas de la Estrategia de Gestión Integrada cuencas. Manejo, divulgación y desimanación de la Información de la Política Nacional de Cambio Climático.
- La sensibilización en materia de cambio climático El establecimiento de fincas mejoradas con buenas prácticas de producción agropecuaria y de conservación de suelo y agua La generación de material divulgativo en el idioma indígena La creación de una plataforma de consulta interagencial e interinstitucional El fortalecimiento institucional del MIDA en materia de CC
- LOS COMITES REGIONALES DE COORDINACIÓN HACER UN TRABAJO INTEGRADO ENTRE INSTITUCIONES Y LAS AGENCIAS FORTALECER A LAS INSTITUCIONES CON EQUIPAMENTO
- LAS FINCAS MODELOS ELEVAR LA CONCIENCIA DEL CAMBIO CLIMATICO A LAS COMUNIDADES
- Capacidades ciudadanas locales fortalecidas ante amenazas del CC .Capacidades institucionales locales fortalecidas bajo un enfoque común.Instituciones de Gobierno con herramientas, metodología e información para dar respuesta al CC a nivel de las cuencas. Apoyo al fortalecimiento del tejido social local Generación de espacios de encuentro y dialogo entre el Gobierno y los pobladores de las cuencas.
- Llevar a las comunidades el tema del cambio climático, en particular el de la vulnerabilidad a los fenómenos climáticos y el manejo de recursos naturales. La interacción entre instituciones, autoridades y población civil alrededor del tema

- Iniciar medidas y proyectos para adaptación al cambio climático en las comunidades que muestran en el nivel local que hay opciones para realizar cambios y que están a su alcance. Y el desarrollo de capacidades locales en la población e instituciones, para avanzar en el tema de disminución de la vulnerabilidad y adaptación. Establecer sistemas de alerta temprana con componentes tecnológicos y comunitarios, así como fortalecer la red hidrometeorológica nacional. Iniciar/mejorar el trabajo conjunto entre instituciones nacionales, entre agencias, entre instituciones y agencias, y entre sectores.
- El desarrollo/compilación de información de base para las cuencas en las que se trabajó.
- Articulación entre algunas agencias de las NU Articulación con las regionales de las instituciones nacionales Directrices para el manejo de cuencas bajo la perspectiva de adaptación y mitigación al cambio climático Concienciación y trabajo comunitario en torno al cambio climático Modelos comunitarios de mitigación y adaptación al cambio climático
- Facilitación de la coordinación entre actores, sobre todo a nivel local Generación e intercambio de información sobre vulnerabilidad al cambio climático Organización y preparación para la gestión de riesgos Ambas comunidades fueron muy bien seleccionadas Hay una experiencia acumulada para el mejor aprovechamiento de los fondos
- Se capacito a las autoridades locales Se estable un nexo entre las comunidades y la universidadSe definen claramente cuales son los conocimiento de línea base en las comunidades Se establecieron lazos entre la institucionales y las comunidades que antes no existían como es el caso de SINAPROC Las agencias reforzaron su credibilidad con las diferentes autoridades locales y comarcales
- Participación de la mujer (en grupos de riesgos) Creación y /o fortalecimiento de organizaciones sociales (Ecoclubes, PSA) Estudios para toma de decisiones (Estudios de vulnerabilidad, estudios de salud Son formulados por los propios actores pequeños proyectos tendientes a implementar mediadas de adaptación y mitigación Se ha promovido y logrado un aceptación de prácticas agrícolas sostenibles dirigidos a una mejor adaptación a eventos climáticos extremos
- Haber podido definir y trasmitir a la población beneficiaria y miembros de instituciones lo vulnerables que somos ante el CC Los actores han podido identificar las medidas de adaptación y mitigación Se cuenta con una estrategia que indica los lineamientos generales para las instituciones gubernamentales y de agencias a implementar Se ha establecido un sistema de monitoreo hidrometeorológico y de alerta temprano que ha mostrado ser muy útil para limitar daños en eventos climáticos extremos PERSONAL CAPACITADO A NIVEL INSTITUCIONAL
- Por ser el primer PC en Panamá, ha sido un aprendizaje para las agencias en trabajar conjunto Ha fomentado la coordinación interinstitucional, en particular a nivel local con las estructuras de los Comités de Coordinación Local Ha contribuido a una concientización sobre el tema de cambio climático de la población en las dos cuencas y también en las instituciones nacionales CAPACIDAD INSTALADA EN ALGUNAS INSTITUCIONES Conocimiento de la cuenca
- PONER EL TEMA EN AGENDA, AUNQUE FUERA REGIONAL PLANES DE MANEJO DE CUENCAS BASADOS EN LAS CONSULTAS COMUNITARIASS APOYAR CON FONDOS INICIATIVAS LOCALES (AUNQUE NO SE BASARON Participación muy intensa entre actores locales Identificación de la alta vulnerabilidad de las cuencas
- La gerencia, entregado al programa y empeñado lo posible en hacer sinergia entre las instituciones involucradas El compromiso del SNU, con muy buena receptividad a escuchar los planteamiento de las comunidades Empeño en sacar los productos de los consultoresInstalación de un SAT subproyectos basados en necesidades de las comunidades

- Comunidades preparadas y organizadas ante desastres Plan de manejo de las cuencas Proyectos identificados Recursos a disposición de sectores mas vulnerables Elaboración de los memorándum de entendimiento en conjunto con los actores claves y sus respectivas firmas entre las Comarca Indígenas y el PC donde se establecieron las responsabilidades y aportes ´por ambas partes
- Identificación y trabajo directo con los actores claves de las dos cuencas Participación en el PC de técnicos, facilitadores y profesionales indígenas para atender sectores vulnerables Inclusión y valoración de conocimiento indígena y rural en el tema de cambio climático Se implementó un estrategia de comunicación para el Desarrollo tomando en cuenta los idiomas y diferentes culturas consultas previas
- Metodología identificada para el trabajo con diferentes actores locales(Pueblos Indígenas, Afrodescendientes y Campesinos) Trabajo conjunto entre agencias e instituciones nacionales en la implementación del PCCC, no fue nada fácil el proceso pero no imposible Por ser el primer PC CC en el país ogra sensibilizar a los diferentes actores en el tema de CC orientador Un tema de interés internacional
- Trabajar interinstitucionalmente Promover una visión multisectorial del problema y de su abordajefacilitador Capacitación a funcionarios de las instituciones gubernamentales sobre cambio climático Aceptación de una figura con participación de actores claves para la implementación del plan de manejo de las dos cuencas prioritarias
- Buena coordinación buena comunicación Educación a las comunidades locales sobre los efectos de cambio climático Hablar de cuencas en Panamá es creíble, es importante.
- implementación del Sistema de alerta temprana identificación y priorización de indicadores para un sistema de monitoreo de CC Cuatro agencias especializadas y sus contrapartes del Estado especializadas. cumplieron con algunos objetivos trazado confiar en los equipos que se eligen
- Primero en la historia de Panamá que habla de CC. Aborda socialmente los factores de riesgo al CC FORTALEZA INTITUCIONAL Poner en valor los problemas relacionados con el cambio climático a nivel de usuarios de la cuencaLa participación en los eventos
- SE CREARON CAPACIDAD TECNICA SE CREARON NUEVOS GRUPOS COMUNITARIO la coordinación con la autoridades Tradicionales y locales
- Establecimiento de un Comité de Coordinación Local con la participación de instituciones locales, autoridades tradicionales y locales, sociedad civil, agencias de UN. Es un buen ejemplo de coordinación y participación, puede mejorarse pero permitió ver que en una estructura como esta la diversidad de necesidades por comunidad, cultura entre otros pueden ser llevados a la discusión y encontrar puntos comunes para abordar el tema de las cuencas y cambio climático como fue este caso, y pudiera ser para otros.
- La revisión de temas, que permite el desarrollo de proyectos. PC ha dejado claro que no es posible continuar con las prácticas actuales de gestión de los recursos naturales, y esto es tarea pendiente para ciudadanos y gobierno. Implementación de proyectos locales en el río Tabasará involucrar a varios actores de campo Permitió identificar, establecer y consolidar relaciones entre los pilares sociales de las cuencas que permitirá la prevención de conflictos en torno al tema de cambio climático ya que todos quieren trabajar a favor de reducir la vulnerabilidad social, ambiental y económica que genera el CC
- la coordinación con los gobierno locales la coordinación con la instituciones NO La coordinación eficiente MODELO DE GESTIÓN Y COORDINACION INTERISTITUCIONAL Y SOCIOS COOPERANTES PARA DEFINIR ACCIONES PARA MEJORAR LA CONDICION DE VIDA DE LA POBLACION EN LA CUENCA.

- Al menos se estableció el Comité Coordinación Local Los planes de manejo para dos cuencas prioritariasbúsqueda de sitios críticos para intervenir articulación de sinergias entre las instituciones de gobierno y el SNU
- Durante el periodo de implementación efectiva de este Programa, se sentaron las bases para la generación de acciones que apoyarán la sostenibilidad de las medidas realizadas dentro del marco del programa conjunto, Crear conciencia de que los esfuerzos y objetivos para un fin común trae resultados. Proyectos de adaptación y mitigación.
- introducir el tema intento de coordinación de acciones La excelente relación con los principales actores Permitió corroborar las ventajas del trabajo conjunto entre las agencias de ONU como caso exitoso de UN-ONE y el trabajo conjunto con las contrapartes nacionales y locales
- Tanto en el nivel central como nivel regional/local, el PC Cambio Climático ha creado una oportunidad para construir un puente de comunicación entre instituciones del estado que trabajan en temas similares, pero sin ninguna coordinación formal.
- Se trabajó en la internalización del tema de cambio climático (vulnerabilidad, adaptación, mitigación) en tomadores de decisión a nivel local, regional y nacional, en pobladores de ambas cuencas. planes de seguridad de agua formulados e implementándose ANALISIS CONJUNTOS DE REALIDAD DE LA CUENCA Y PROPUESTAS PARA ENFRENTAR EL CAMBUIO CLIMÁTICO
- La selección de buenos Promotores
- La disposición del recurso económico a tiempo diseño de sistemas piloto de monitoreo de Cambio climático, Alerta Temprana y Sistema de Información Geográfica en las cuencas, que ha permitido mejorar la respuesta y preparación ante los desastres naturales
- 2 cuencas prioritarias con planes de manejo capacidad instalada en cada cuenca
- Mecanismos de capacitación y aprendizaje sobre la base de adaptarnos a las necesidades de los beneficiarios y no imponiendo nuestras formas de enseñanza. Cantos Gunas, manuales traducidos a los idiomas de los beneficiarios, comarcas. Establecimiento de grupos de jóvenes promotores y comunicadores para la divulgación de sus propios resultados y productos.
- fortalecimiento institucional a nivel central y regional respuesta a las necesidades de conocimiento de autoridades indígenas, así como fortalecimiento de infraestructura Integró el conocimiento tradicional y técnico científico para la adaptación y mitigación al CC en cuencas hidrográficas multiculturales
- El mecanismo de abordaje y trabajo conjunto con los socios de las Comarcas indígenas.
- Procesos de participación y consulta a nivel local entre la institucionalidad y la gente para la que trabajan en los territorios.
- PUNTO DE ENCUENTRO Y COORDINACIÓN ENTRE ACTORES LOCALES, REGIONSALES Y NACIONALES
- Transversalizó, en distintos niveles, el tema de cambio climático en cuencas hidrográficas vulnerables Fortaleció las capacidades institucionales y de las comunidades locales para la atención a los efectos adversos del CC y comprender la importancia de la adaptación
- RECURSOS PARA ACTIVIDADES ESTUDIOS DIVERSOS PARA TOMA DE DECISIONES

Lecciones aprendidas

- Manejo, divulgación y desimanación de la Información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- La organización de los Comités Locales
- el fortalecimiento/empoderamiento de capacidades en el nivel local sobre temas relacionados al cambio climático, y los ejemplos demostrativos de medidas de adaptación.

- Destaco la conformación de los comités de coordinación local como un foro de discusión y toma de decisiones de diversos actores en torno a las problemáticas de cada cuenca.
- El permitir en la cuenca del Chucunaque el manejo de los fondos por las propias organizaciones ejecutoras de los proyectos, fortalece el nivel de confianza de los actores y serán un ejemplo a seguir. El éxito de los mismos dependerá del emporedamiento que ellos tomen y del seguimiento y asesoría que le brinden las instituciones
- Reuniones de trabajo entre SNU e Instituciones del Estado y Comunidades
- Comunidades con conocimiento en GRD y Adaptación al CC
- Consultas comunitarias, consultas directas con la base (autoridades)
- En el ámbito productivo "La No Quema" de las fincas de producción por parte de agricultores participantes en PCCC, en el ámbito social y cultural "el respeto a las culturas" nos lleva a un buen desarrollo de proyectos y construcción e implementación de la Comunicación para el Desarrollo rompe barreras de comunicación y se gana tiempo y experiencia.
- consultas previa, libre e informada para con las comunidades locales
- Sistema de monitoreo climático, planes de emergencia comunitaria con alerta temprana y vigilancia de la calidad de agua con participación indígena
- Evitar que el equipo que hace el diagnóstico, sea distinto al que hace el plan de manejo
- Dejar una serie de información, instrumentos y documentos actualizados, que le dan herramientas para nuevas iniciativas, proyectos y acciones de estudio para sus regiones, en la cual en mucho de los casos no existía o era poca la información de investigación.
- Organizar a las comunidades para la prevención de los efectos de CC en cuencas vulnerables. icia desde la definición, compra, instalación, manejo, conocimiento de la información de los sistemas de monitoreo para activar las alertas tempranas hacia eventos extremos como las inundaciones. Capacitar y contar con grupos organizados para las evacuaciones y el manejo de riesgos comunitarios. Cambio de prácticas inadecuadas de cultivos y producción para formas sostenibles y adaptadas que permitan reducir las pérdidas, entre otras. Han sido los aportes importantes del PCCC.
- LOS PROYECTOS PARA MITIGAR Y ADAPTAR LAS ACCIONES AL CAMBIO CLIMATICO FUE UNA BUENA EXPERIENCIA YA QUE LA PERSONAS FUERON CAPACITADAS, INVOLUCRADAS EN LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO Y SON LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA EJECUCION DEL PROYECTO.

¿Cuáles fueron las debilidades o factores a mejorar del PC?

- Que las instituciones públicas se integren al programa.
- Lucha por el protagonismo por parte de las instituciones
- DEBE VENDERSE MAS ESTE PROGRAMA A LOS CÍRCULOS DE DECISIÓN POLÍTICA PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD
- Ausencia de políticas publicas sostenidas.
- Para PCs en general, mejorar diseño, establecer proyectos coherentes con metas realistas. En conjunto, los PCs en un país deberían constituir un programa, ser parte de un objetivo país que busque mejora/logro de ODM, en un área geográfica y/o tema.
- Mejor integración entre las agencias de las NU
- El manejo del presupuesto por parte de las agencias es muy disímil en parte por normas y procedimientos, lo cual dilata la acción
- Poca organización local en la ANAM para el desarrollo de la actividad
- Establecimiento de una imagen institucional
- Falta de una divulgación masiva del Programa y de una estrategia de abordaje a las comunidades

- El diseño del programa debería haber considerado un periodo de incepción para establecer los mecanismos de coordinación y ejecución.
- NO TENER LOS RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LOS PLANES DE MANEJO DE LAS CUENCAS PRIORIZADAS
- Los desembolsos ecónomicos a destiempo
- La coordinación interinstitucional
- Atender desde el principio del programa, actividades prioritarias con sectores vulnerables
- Puntos focales de las instituciones nacionales y de agencias no cumplían con un perfil adecuado para trabajo con Pueblos Indígenas y áreas de pobreza y pobreza extrema
- Desconocimiento de la estructura institucional Nacional
- no consulta en el diseño del programa
- Débil Comunicación
- Falta de experiencia en trabajo en equipo y trabajo interagencial
- MUCHA BUROCRACIA
- En Tabasará, no fue posible el logro de acuerdos para el desarrollo de proyectos, con las autoridades tradicionales. Esto frente a la pérdida de recursos naturales y a la pobreza desmedida en la región, es escandoloso para la dignidad humana.
- en el área de mi distrito el programa no empezó en el mismo tiempo
- Demoras en la revisión y aprobación de los productos
- NO SE PUEDE RESPONDER
- muchos quieren decidir
- Mejorar el trabajo CONJUNTO a todos niveles
- Los limitados recursos económicos
- Tiempo
- Dado las limitaciones de tiempo determinadas por el donante para la presentación de propuestas, el PC no logró tomarse el tiempo necesario para las consultas locales y lograr mayor participación de los actores relevantes en las cuencas
- Era necesario para notar cambios a nivel de impactos, una programación prolongada de al menos 5 años. En tres años a duras penas vemos los productos y resultados.
- La organización de la estructura administrativa del PC inicial y el tiempo de implementación
- LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO SE REALIZO DESDE LA CIUDAD DE PANAMÁ.-
- Promover la participación de las empresas privadas con enfoque de responsabilidad social y ambiental
- La desigualdad en la asignación de recursos para cada una de las instituciones públicas. Al MIDA le asignaron muy pocos recursos.
- BUSCAR OTRO MECANISMO DE GESTIÓN
- Inexperiencia de Agencias del trabajo conjunto en el campo.
- Mayor compromiso de las instituciones nacionales para el logro de los resultados de los PC; asignación de funcionarios con poder de decisión.
- Mayor compromiso por parte del gobierno nacional
- Tiempo de ejecución es muy corto para generar un impacto sostenible en el tiempo
- Algunos técnicos asignados desconocían el área
- Establecimiento de sistemas financeros homogéneos
- Falta del apoyo directivo insitucional
- La parte relacionado al plan estratégico de cuenca debe haber sido realizado más temprano, no al final.
- NO TENER FONDOS PARA GARANTIZAR EL SEGUIMIENTO A LOS GRUPOS LOCALES QUE FUERON CAPACITADOS
- Cambio en la Gerencia del programa

- La divulgación del PC entre instituciones
- Realizar desde el principio por parte de los ejecutores (SNU+Estado) inducción sobre el PC a los sectores participantes en el programa.
- Socializar los proyectos/programas con los actores claves antes de iniciar la implementación de acciones
- cambio frecuentes de gerencia del programa
- Débil seguimiento de las actividades que se desarrollaron
- No experiencia de trabajo con población indígena
- en área de la comarca tienen que coordinaron el congreso generales de la comarca
- La coordinación entre los técnicos de PC y las instituciones claves debe ser mejorada.
- NO SE PUEDE RESPONDER
- debe centrarse la acción en una sólo institución
- Reconocer los tiempos de trabajo en las zonas
- El Poco tiempo para el desarrollo del proyecto
- Recursos para implementar los planes de manejo
- algunas actividades fomentaban el trabajo sectorizado, y no coordinado con las otras instituciones
- Establecer desde inicios los mecanismos de implementación y no en su fase inicial en organizarse como programa y sobre todo siendo un piloto en esta forma conjunta.
- Los cambios políticos y el movimiento de los representantes institucionales ante la UC, con poco poder de decisión
- LA TOMA DE DECISIONES MUCHAS VECES FUERON POR PARTE DE LAS AGENCIAS DE LA ONU
- El MIDA debió apoyar más la gestión de la Unidad Coordinadora
- QUE SE USE UN SOLO PATRÓN DE ADMINSTRACIÓN DE LOS RECURSOS
- Transición de Gobierno impacto en enfoque, dinámica y tiempos.
- Un equipo de gerencia fuerte en recursos técnicos y financieros, independiente de una agencia contratante o instituciones contraparte
- Más recursos económicos para las comunidades y menos para consultorías que no serán implementadas
- Falta de compromiso de algunos técnicos locales
- Funcionarios institucionales con mayor disponibilidad de tiempo para afrontar las responsabilidades de un PC
- Deficiencia en la comunicación interinstitucional y interagencial
- Corte de programa después de las inundación de 2019 y retoma tardía
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos
- Elaborar una guía o metodología documentada para buena y eficiente coordinación con facilitadores, consultores y demás profesionales participantes por parte de SNU y Estado (principalmente ANAM y otras agencias)
- definición de funciones claras y escritas de los actores en el programa(instituciones, agencias y actores locales)
- la gerencia no tomaba sus propias decisiones
- Débil participación de las unidades de coord. Local y poco empoderamiento
- Al inicio no hubo estrategia que articule todo el PC, se perdió tiempo
- no se cumplieron con el objetivos
- No se identificaron incentivos o motivaciones para atraer a los dirigentes Ngäbe para participar en el Comité de Coordinación Local para Tabasará
- NO SE PUEDE RESPONDER
- hay cosas que hay que decir y no se sabe bien donde
- Trabajar con un enfoque de gestión basada en resultados desde un principio

- La falta de seguimiento al proyecto
- Seguimiento a acciones iniciadas
- se debió crear una estructura a nivel de cuenca desde el inicio del PC, y no hasta el año 2 (no fue previsto en su formulación)
- Reportes deben ser más ejecutivos, distrae la implementación. Son necesarios para el seguimiento pero si son trimestrales es la suma de ellos en el año, no así éstos y adicional un semestral dentro de un mismo periodo.
- Falta de apropiación del PC a nivel de las instituciones
- LAS PLANIFICACIONES NO FUERON ACORDE CON EL DESEMBOLSO DE RECURSOS
- Escasez de recursos para movilización No se consideró en forma debida los aspectos de seguridad alimentaria.
- MAYOR INJERENCIAS DE LAS INSTITUCIONES AL ESCOGER LAS CONSULTORIAS Manejo conjunto de fondos con mecanismos que permitan agilizar trámites y disminuir costos de transacción. Definición clara y desde el inicio de resultados, indicadores, mecanismos de seguimiento y reportes, que ayuden al seguimiento y ajustes del PC
- Intervención muy corta en el tiempo para profundizar los cambios generados. El cambio constante de coordinador o gerentes, puntos focales institucionales en un corto tiempo afecto el desarrollo del PCSe requiere de gerentes de Programas con una mayor
- Integración de actores locales (instituciones y población civil) en el diseño y ejecución del PC. Rescate/valoración de conocimientos locales sobre adaptación y mitigación.
- Seguimiento a los grupos organizados (GRD)
- Incongruencias en la contratación de consultores con respecto a costos entre agencias Orientar a autoridades locales no indígenas la importancia de participación en talleres de PC de Cambio Climático.
- Se prepara una estrategia de salida la cual deslinda responsabilidades pero no identifica los recursos para hacer frente a las responsabilidades adquiridas por todas las partes
- Socialización de manera conjunta de los programas y proyecto de manera que se vea o proyecto un equipo de trabajo, en donde cada representante debe tener toma decisiones
- Cumplimento al plan de manejo
- Revisión oportuna de documentos entregados por parte de consultores facilitadores Se tomaron decisiones unilaterales por parte de las agencias en algunas actividades
- Poco presupuesto asignado a las instituciones de mayor presencia o acciones concretas en campo(caso del MIDA y MINSA) No se consideró un primer año como de arreglos institucionales, nombramiento de contrapartes, nombramiento del gerente que cambió tres veces, se cerró el PC sin gerente, y se inició el PC sin gerente, eso afectó mucho
- al inicio mala comunicación y coordinación entre agencias e instituciones para ejecutar los proyecto mucha burocracias
- Poca divulgación de las actividades que se desarrollaron en las comunidades NO SE PUEDE RESPONDER
- Era un PC de trabajo local y se perdió mucho tiempo en el nivel nacional que la investigación quede sin continuidad de acción, otro factor muy importante cambio de coordinadores
- La demora para decidir algunas decisiones
- La sostenibilidad de las acciones luego de terminado
- LOS ACTORES LOCALES FUERON LOS MENOS BENEFICIARIOS, YA QUE EL RECURSO FUE UTILIZADO EN MAYOR PARTE POR LOS TECNICOS, CONSULTORES Y OTROS EN LA CAPITAL.
- La burocracia en la toma de decisiones
- Coordination
- debe haber un tiempo previo al inicio que permita a los actores participantes organizarse y contratar al Gerente, consultores especializados, etc.

- La organización local con poca participación inicial en el PC
- LOS CONSULTORES FUERON ESCOGIDOS POR LA AGENCIA DE LA ONU, SIN UN DEBIDA COORDINACIÓN CON LOS ACTORES REGIONALES.
- En su opinión ¿Cuáles son los cambios generados por el Programa Conjunto? Cuáles fueron sus impactos?
- Mayor participación de las comunidades indígenas y locales, y mayor empoderamiento para el proceso de divulgación de las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático.
- Adopción de prácticas de conservación de agua y suelo Sensibilización de los pueblos indígenas y técnicos del MIDA en materia de Cambio Climático.
- EL MAYOR IMPACTO ES EL DE HABER ANALIZADO LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN FORMA INTEGRAL, TANTO LAS INSTITUCIONES, COMO LAS AGENCIAS Y SOBRE TODO LOS ACTORES PRINCIPALES.
- El mayor cambio se da en el empoderamiento de las poblaciones de las cuencas para dar respuesta efectiva a las amenazas del cc. El empoderamiento se dio a través de información accesible y entendible, técnicas y herramientas apropiadas, trabajo solidario a nivel comunitario, y trabajo conjunto con las instituciones de Gobierno locales. El estilo y enfoque de estas últimas se modificó al compartir una misma visión. El sostenibilidad de la intervención descansa en la apropiación que a nivel local se ha logrado.
- Iniciar la discusión del tema de cambio climático en el nivel nacional, mostrando carencias y retos en diferentes áreas (políticas, financiamiento, promoción, capacitación, inclusión social, entre otras) pero también mostrando la posibilidad de aplicar medidas de adaptación/mitigación en los niveles nacionales y local. Inicio de trabajo conjunto intersectorial, y entre agencias e instituciones.
- Mayor concienciación de las comunidades ante la realidad impuesta por el Cambio Climático
- Fortalecimiento del tejido social en las cuencas 2. Disminución de la vulnerabilidad de las poblaciones al cambio climático
- Para las autoridades locales se les pudo formar y sensibilizar
- Se inició una discusión en las comunidades beneficiadas en cuanto al tema de cambio climático. Se han desarrollado capacidades en comunidades y grupos organizados hasta el punto que muchos de ellos manejan directamente los fondos de los proyectos pilotos.

- La población conoce un poco más que es Cambio Climático, comprende que nosotros mismos somos los causantes de estos cambios, conoce como puede mitigar los efectos del mismo,
- Se ha iniciado algunos procesos importante, tales como el sistema de monitoreo, nuevas prácticas en la fincas, la coordinación local entre actores. Es demasiado temprano para evaluar impactos a largo plazo - depende a gran medida en como las instituciones nacionales logren dar seguimiento a las iniciativas iniciadas.
- DISPONER DE PLANES DE MANEJO EN LAS CUENCAS PRIORIZADAS
- Cambio de actitud de los moradores frente al tema de cambio climático, mejorado el nivel de compromiso frente al tema
- Las organización comunitaria en las comunidades identificadas como vulnerables. Su impacto fue que las comunidades han identificados sus amenazas.
- Con los sectores participantes en la actividad bajo mi consultoría, los cambios no se perciben, pues se diseño un plan de fortalecimiento con proyección a futuro. Los no indígenas estaban reacios a participar.
- Aumentó en la concienciación a nivel de las instituciones participantes y actores locales en temas sobre CC, sus efectos, técnicas de mitigación y adaptación. Es muy corto el tiempo del PC y presupuesto asignado para medir un impacto, pero si podemos decir que ha

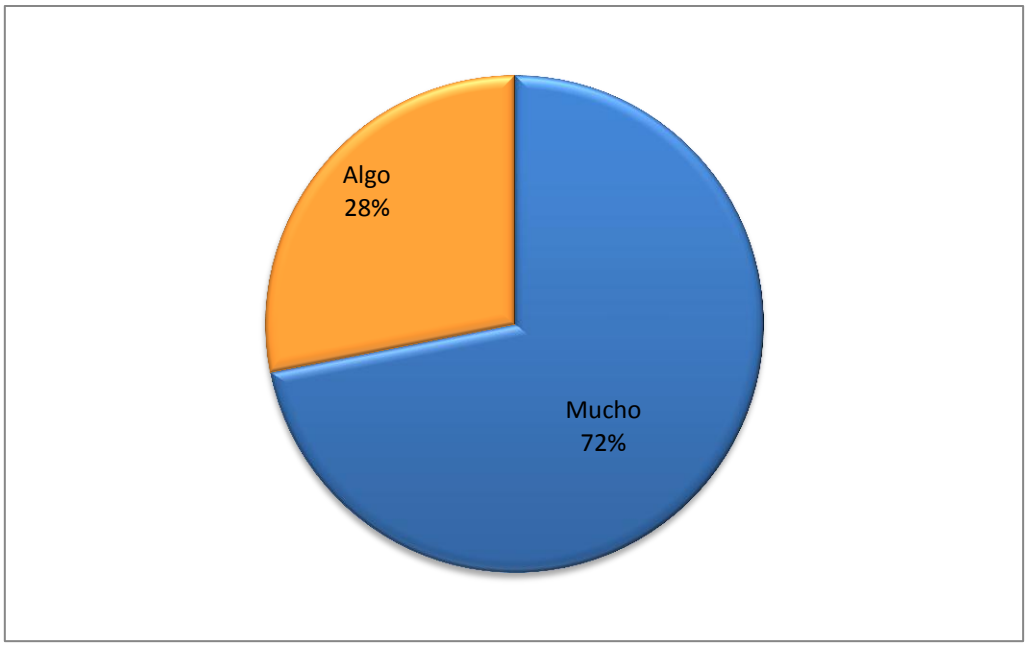
despertado e inquietado a los actores en el aporte para mitigar y adaptarse a los efectos del CC

- En el caso de ETESA, aumentar el número de estaciones de medición las variables hidrometeorológicas en la zona.
- Cuerpos de voluntarios 2. Hacer su propio plan de riesgo 3. Capacitación en primeros auxilios 4. Equipos de comunicación y meteorología, 5. Sistema de Alerta Temprana instaladas,
- Concienciación de las comunidades sobre los efectos del Cambio climático, y la participación de la mujer sobre todo en la comunidad (El Salto) como voluntarias del sistema de alerta temprana
- Instituciones del Estado empoderadas con instrumentos de monitoreo, comunidades indígenas organizadas y hablando con propiedad del CC y sus efectos extremos. Granjas fortalecidas para producir alimentos, planes de seguridad agua con visión holística del agua.
- CONCIENTIZACION HACIA A QUELLAS COSAS QUE DAN ORIGEN AL CAMBIO CLIMATICO
- En primer lugar, creo que el PC de alguna forma ha propuesto la creación y apertura de espacios de coordinación interinstitucional. Por otro lado, el fortalecimiento en Sistemas de Información Geográfico, recibido por las instituciones conformantes del PC, ha creado una fortaleza tangible para el monitoreo del fenómeno en Panamá.
- el impacto por el programa fue generado contizar a las comunidades beneficiarios el efecto que va a tener por cambio climático y palpablemente dio en año 2010 la inundación que sufrió algunas comunidades indígena que todavía el gobierno no podido super
- Plantear un plan de manejo con las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático por primera vez a nivel de cuencas. Las comunidades ponen en su agenda el tema de cambio climático, a pesar de que en la cuenca del Tabasará no ha sido afectada por grandes eventos climáticos.
- AL VER LO QUE SE ESTA POR SUCEDER A FUTURO
- Para tener impactos hay que tener acciones que respondan a lo investigado. eso no está garantizado.
- A pesar del lento arranque, este primer programa conjunto pudo reorganizarse para alcanzar logros interesantes, algunos hasta fuera de lo inicialmente contemplado dentro del documento del programa. Adicionalmente, el programa presentó lecciones aprendidas en el sentido de su estructura y organización para los demás programas conjuntos en el país.• Durante el periodo de implementación efectiva de este Programa, se sentaron las bases para la generación de acciones que apoyarán la sostenibilidad de las medidas realizadas dentro del marco del programa conjunto, entre ellos: el proceso de diálogo en torno a la planificación para la gestión de los recursos de la cuenca enfocada a la reducción de la vulnerabilidad se encamina a que se adopte un sistema de planificación integral y defina una estructura de gobernanza; se fortalecieron las capacidades de las contrapartes nacionales y de los actores locales a través de un modelo de planificación participatoria e integral que puede ser propuesto para su implementación en otras áreas del territorio nacional; la generación de procesos para el fortalecimiento y la integración de la Red Hidrometereológica Nacional, el Sistema de Alerta Temprana y el Sistema de Información Geográfica, a través de las experiencias que se han generado en ambas cuencas. • Se trabajó en la internalización del tema de cambio climático (vulnerabilidad, adaptación, mitigación) en tomadores de decisión a nivel local, regional y nacional, en pobladores de ambas cuencas. • Tanto en el nivel central como nivel regional/local, el PC Cambio Climático ha creado una oportunidad para construir un puente de comunicación entre instituciones del estado que trabajan en temas similares, pero sin ninguna coordinación formal. Apoyo al trabajo de una coordinación interinstitucional “armónica”; por ejemplo: temas de mitigación y vulnerabilidad ante el cambio entre el Sistema de Protección Civil

(SINAPROC) y la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM). Para ampliar un poco SINAPROC, MIDA y MINSA coordinan el tema de gestión de riesgo (aspectos técnicos y logísticos) a nivel regional/comunitario. Durante las Inundaciones en la cuenca del Chucunaque las tres instituciones dan atención de manera conjunta a los afectados. Por tanto las 4 instituciones han fortalecido la comunicación para trabajar temas de mitigación y vulnerabilidad.

- El Lograr concientizar a la población y despertar el interés de seguir trabajando en el tema.
- Que las cuencas de Chucunaque y Tabasará cuentan con planes de manejo formulados participativamente. Este es el principal cambio, ya que se escucharon a los actores locales y se respetaron sus propuestas, por lo que son planes formulados de abajo hacia arriba. Además, hay algunos grupos/personas individuales que fueron capacitados y sensibilizados; uno están implementando total o parcialmente medidas de adaptación /mitigación.
- Reconocimiento del problema de CC como algo intersectorial, y no solo de la ANAM. Mayor interacción entre los distintos sectores, que de otra forma no se hubiera dado
- Considero que la relevancia el tema de cambio climático en los territorios, y sobre las diferentes perspectivas de las distintas etnias que pueblan las regiones trabajadas.
- El PC-CC es un ejemplo claro de que con recursos limitados se pueden lograr avances significativos en la comprensión y atención de los efectos del cambio climático en áreas vulnerables. Y que no es fácil el trajo conjunto pero tampoco es imposible lograr las metas que se propone desde que se haga de forma consensuada y participativa
- SE TOMO COMO BASE DE DESICION Y COORDINACIÓN LA CUENCA HIDRIGRAFICA DEL RIO TABASARA. SE INVOLUCRÓ A MUCHOS ACTORES EN LA DEFINICION DE UNA ESTRATEGIA CONJUNTA QUE PERMITA TENER LINEAMIENTOS Y PLANES A CORTO PLAZO CONSENSUADOS. SE CUENTA CON DOCUEMNTOS DE ESTUDISO QUE PERMITEN LA TOMA DE DECISION A DIFERENTES NIVELES, ESTO PUEDE APORTAR A LA MEJORA DE LA CONDICION DE VIDA DE LOS POBLADORES Y LAS ACCIONES PARA TRABAJAR DE MANERA CONJUNTA A TRAVES DELOS COMITES DE CUENCAS. PROYECTOS Y ACCIONES REALIZADAS EN LAS CUENCAS FUERON DISCUTIDAS Y PRESENTADAS A NIVEL NACIONAL; LO QUE PERMITE QUE LAS AUTORIDADES NACIONALES PUEDAN DESTINAR RECURSOS PARA ENFRENTAR LA PROBLEMATICA YA DIVULGADA.

Ilustración 7. Contribuyó efectivamente el Programa de Cambio Climático a incrementar la sensibilización y la conciencia de los habitantes de las dos cuencas prioritarias, en relación a los efectos adversos del cambio climático y sobre la necesidad de evitarlo



- Ha generado y elevado a través de los talleres de formación, mayor sensibilización en los promotores sobre la temática del cambio climático y sus medidas de adaptación y mitigación. Y como evidencia del mismo se puede notar que se realizaron Spot y radio revista alusiva a la protección y conservación del ambiente. De igual forma los promotores de las cuencas del Tabasará y Chucunaque cuentan con planes de acción por comunidad como pate del proceso de divulgación y agentes multiplicadores.
- La organización a nivel local para enfrentar los problemas derivados del Cambio Climático.
- FINCAS MEJOTADAS CON PRÁCTICAS QUE PERMITIRÁN A LOS PRODUCTORES ADAPTARSE A LO EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO
- Información disponible (estudios, planes, estrategias, líneas basales, etc.)
- Mucho si se considera la inversión de recursos: promotores comunitarios sensibilizando en sus comunidades; solicitud de comunidades y gobiernos locales de continuar/ampliar el PC y sus actividades; medidas de adaptación con impacto en el nivel comunitario e iniciando su réplica; SAT operando en Chucunaque con elementos tecnológicos y participación comunitaria.
- Comunidades sensibles al tema. Incorporación de medidas de adaptación y mitigación. Comunidades empoderadas para responder a situaciones de riesgo.
- En el caso de los Equipos para los Planes de Seguridad de Agua, ellos han desarrollado acciones para las mejoras de los sistemas de abastecimiento de agua de sus comunidades. Estos logros se iniciaron desde el proceso de capacitación y se ha mantenido. Ellos han autogestionado recursos, compartido experiencia con otras comunidades, administran recursos
- La formulación y la ejecución de proyectos por los propios actores refleja la confianza que tiene los mismos en poder gestionar en un corto tiempo más recursos para sus organizaciones. Luego de un proceso de negociación y La firma de acuerdos de participación con las comunidades indígenas es la prueba de un trabajo conjunto

- Organización de la comunidad del Salto de Chucunaque en atender el tema de gestión de riesgo
- Los eventos extremos ocurridos en diciembre de 2010, en donde la organización comunitaria con la ayuda del SAT respondió a la emergencia en su momento.
- Si, memoria de talleres de consulta
- El desarrollo de proyectos de adaptación al CC de manera voluntaria (estufas mejoradas, línea basal en Wargandi, fincas mejoradas, establecimientos sistemas agroforestales, grupos voluntarios para el SAT, entre otros...
- N/A- no participe de las giras de Sensibilización
- Las comunidades mejor organizadas en prevención de riesgos naturales (inundaciones)
- El sistema de alerta temprano
- El informe de experiencias de buenas prácticas locales no debe desestimarse. Los jóvenes organizados intercambiando información con otros pueblos. Planes de emergencia comunitarios ejecutados por los pobladores y sistemas de alerta temprana funcionando con radios de comunicación comunitaria. Sistema de monitoreo de ETESA y SINAPROC, son evidencias concretas. Estudio de situación de salud y condiciones de vida de la poblaciones indígenas deja al desnudo las inequidades sociales de los indígenas, que tendrá doble propósito, por un lado son evidencias de inequidades sociales, por otra sirve de información para futuros proyectos. Todos estos documentos están colocados en sitios al público en páginas WEB de cada agencia.
- PROYECTOS DE RECICLAGE, REFORESTACION, TRINCHERA SANITARIA, PSA
- Sí. El desarrollo de proyectos en la Cuenca del Chucunaque, bajo la gestión y administración de las autoridades tradicionales, son un ejemplo de ello.
- se contribuyo de alguna señalizaciones para evitar algunos desastre naturales para los pueblo beneficiario
- El nivel de participación, tanto de las áreas indígenas como de las no indígenas
- Me parece que los intentos de coordinar instituciones son útiles, pero no sé sus resultantes
- Mayor sensibilización sobre la temática en conversaciones con los habitantes de las dos cuencas.
- Hay promotores que están haciendo acción en la comunidad (viveros y capacitación)
- Esta es una tarea permanente, que requiere de recursos y tiempo. Ambos factores que no tenia el PCCC
- Informe: Resultados del Sondeo ex post sobre Incidencia de la campaña del PCCC y Percepciones relativas al cambio climático de la población en algunas comunidades en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque.
- Sobre todo en la Comarca de Wragandi, que son menos robustos en su estructura, permitió fortalecerse ésta y promover entre su gente este mensaje, y traducirlos en acciones con los proyectos y en la participación con otras etnias en la formulación de iniciativas que les dieron ideas e iniciativas para otros proyectos.
- Los compromisos que las autoridades tradicionales han manifestado de hacer sinergia entre los distintos proyectos que se desarrollen en sus áreas para que todos tengan un componente de atención hacia la reducción de la vulnerabilidad de sus pobladores. Y de que esto es un compromiso de todos y no de algunos.
- CONTRIBUYO DE MANERA POSITIVA YA QUE LOS ACTORES DE LA CUENCA PUDIERON PARTICIPAR EN LOS DIVERSOS ACTIVIDADES Y CONOCER LOS CONCEPTOS, PROBLEMATICAS Y POSIBLES ACCIONES QUE CONTRIBUYAN A MITIGAR Y ADAPTARSE A UNA REALIDAD ACTUAL COMOP ES EL CAMBIO CLIMATICO.

Anexo 6. Documentos consultados

- Área de Evaluación, RSC-LAC PNUD. Estructura organizacional del Programa Conjunto Cambio Climático. Panamá.
- Área de Evaluación, RSC-LAC PNUD. Términos de referencia para la realización de la Evaluación Final del Programa Conjunto Cambio Climático del F-ODM. Panamá.
- Área de Evaluación, RSC-LAC PNUD. Términos de referencia del Grupo de Referencia para la Evaluación Final del Programa Conjunto Cambio Climático. Panamá.
- Consorcio CEPSA – GEMAS. Plan de Manejo de la Cuenca del Río Chucunaque para la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático, octubre de 2011. Panamá.
- Consorcio CEPSA – GEMAS. Plan de Manejo de la Cuenca del Río Tabasará para la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. Presentación a actores clave, puntos 3.14, 3.15, Bibliografía, y anexos con las matrices de determinación de condiciones de vulnerabilidad y condiciones esperadas, de identificación de uso actual del recurso hídrico de la cuenca del río Tabasará, y de los recursos institucionales, octubre de 2011. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Estrategia de monitoreo conjunto, marzo de 2010.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Ficha para el plan de mejora del Programa Conjunto. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Marco de resultados, 21 de mayo de 2008. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Marco de resultados. Reprogramación. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Marco de monitoreo del Programa Conjunto, noviembre de 2009. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Marco de Seguimiento y Evaluación, S&E, del Programa Conjunto. Reformulación. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Matriz de monitoreo del Programa Conjunto. FAO y PNUMA. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Plan anual de trabajo, año 1, 21 de mayo de 2008. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Plan de Seguimiento y Evaluación. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Presupuesto, 21 de mayo de 2008. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Propuesta de Estrategia de Sostenibilidad del Programa Conjunto, enero de 2011. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Tabla de criterios e indicadores, 2 de febrero de 2010. Panamá.
- Coordinación del Programa Conjunto Cambio Climático. Términos de referencia para el Comité de Coordinación Local. Panamá.
- DÍAZ, IRVING R.. Estrategia de Gestión Integrada de las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque para la reducción de la vulnerabilidad y la adaptación y mitigación del cambio climático. Panamá.
- DIXON, D.. Resultados del Sondeo ex post sobre Incidencia de la campaña del PCCC y Percepciones relativas al cambio climático de la población en algunas comunidades en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque, diciembre de 2011.

- DIXON, D.. Línea Base sobre Conocimientos y Percepciones relativas al cambio climático de la población en algunas comunidades en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque, agosto de 2011.
- Ecoclubes Panamá - OPS. Guía para facilitadores de Ecoclubes. Primera edición. Panamá: OPS/OMS, 2010, 40p. ISBN 978-92-75-33067-8.
- FAO. Taller: "Factibilidad de la aplicación en Panamá de fuentes y mecanismos de financiamiento para acciones de manejo forestal en plantaciones forestales y rehabilitación de bosques y tierras degradadas". Presentación, enero de 2012. Panamá.
- FAO. Fichas Técnicas de Proyectos Forestales de Captura de Carbono (MDL), 2010. Panamá.
- FAO. Reseña de fuentes y mecanismos de financiamiento para acciones de manejo sostenible. Presentación, enero de 2012. Panamá.
- FAO. Taller: "Fuentes y mecanismos de financiamiento para fomentar el manejo forestal sostenible, plantaciones forestales y rehabilitación de bosques degradados en panamá". Agenda, 16 de enero de 2012. Panamá.
- FAO. Taller: "Fuentes y mecanismos de financiamiento para fomentar el manejo forestal sostenible, plantaciones forestales y rehabilitación de bosques degradados en Panamá". Presentación de introducción al taller, 16 de enero de 2012. Panamá.
- FAO. Taller: "Fuentes y mecanismos de financiamiento para fomentar el manejo forestal sostenible, plantaciones forestales y rehabilitación de bosques degradados en Panamá". Presentación de introducción al debate, 16 de enero de 2012. Panamá.
- Fondo PNUD-España para el Logro de los ODM. Directrices sobre la formulación de Programas Conjuntos sensibles al género.
- Fondo PNUD-España para el Logro de los ODM. Términos de referencia de Ventana Temática del F-ODM – Medio ambiente y cambio climático, 26 de abril de 2007.
- Fondo para el Logro de los ODM – Gobierno Nacional República de Panamá. Programa "Estrategia de Gestión Integrada y Análisis de la vulnerabilidad al cambio climático de las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque (CD)".
- Fundación Tecnológica de Panamá y Universidad Tecnológica de Panamá. Diagnóstico de capacidades técnicas y necesidades de equipamiento y ejecución del plan de fortalecimiento de las Administraciones Regionales de la Autoridad Nacional del Ambiente en Darién, Veraguas, Chiriquí y la Comarca Ngöbe-Buglé en la temática del cambio climático. Informe final, diciembre de 2011.
- Fundación Tecnológica de Panamá y Universidad Tecnológica de Panamá. Inventario de fuentes de contaminación terrestre en dos cuencas prioritarias de Panamá, elaboración de un plan de acción y capacitación comunitaria. Informe final, octubre de 2011.
- Gobierno de Panamá. Documento de Programa Conjunto. Incorporación de medidas de adaptación y mitigación del cambio climático en el manejo de los recursos naturales en dos cuencas prioritarias de Panamá, 13 de junio de 2008. Panamá.
- GONZÁLEZ, J.A y GALLEGO, R.. F-ODM. Informe de misión, marzo de 2010. Panamá.
- GONZÁLEZ, J.A y GALLEGO, R.. . F-ODM. Informe de misión, febrero de 2011. Panamá.
- GUERRERO, R.. Evaluación Intermedia. Informe final. Programa Conjunto Incorporación de medidas de Adaptación y Mitigación del cambio climático en el manejo de los recursos naturales en dos cuencas prioritarias, 19 de julio de 2010. Panamá.
- GUTIÉRREZ DE STAVROPOLUS, B. Plan de Seguridad del Agua (PSA) de la comunidad de Canglón N°2 provincia de Darién de la República de Panamá, de noviembre de 2011. Panamá.

- GUTIÉRREZ DE STAVROPOLUS, B.. Plan de Seguridad del Agua (PSA) de la comunidad de Sansón, provincia de Darién de la República de Panamá, de noviembre de 2011. Panamá.
- HERRERA ROBLES, H.. Plan de Fortalecimiento/Capacitación para las Autoridades locales de la cuenca de Chucunaque, octubre de 2011. Panamá.
- HERRERA ROBLES, H.. Plan de Fortalecimiento/Capacitación para las Autoridades locales de la cuenca de Tabasará, octubre de 2011. Panamá.
- HERRERA ROBLES, H.. Plan Fortalecimiento/Capacitación para las Autoridades tradicionales de la comarca Embera-Wounaan, octubre de 2011. Panamá.
- HERRERA ROBLES, H.. Plan Fortalecimiento/Capacitación para las Autoridades tradicionales de la comarca Guna de Wargandi, octubre de 2011. Panamá.
- HERRERA ROBLES, H.. Plan Fortalecimiento/Capacitación para las Autoridades tradicionales de la comarca Ngöbe-Buglé, octubre de 2011. Panamá.
- LAGUNA C., Diana A. . Incorporación de medidas de Adaptación y Mitigación del Cambio Climático en el Manejo de los Recursos Naturales en Dos Cuencas Prioritarias de Panamá, diciembre de 2009. Panamá.
- MIDA-FAO. Cantos Tradicionales para sensibilización en Cambio Climático en la Comarca Guna Wargandi. (CD). Panamá.
- MOREIRA, L.. Diagnóstico Rápido, Propuesta de Estrategia de Seguimiento y Evaluación de los Programas Conjuntos en Panamá y Plan de Acción de SyE para el 2011, junio de 2011. Panamá.
- MOREIRA, L.. Informe final de recapitulación del acompañamiento del seguimiento para los Programas Conjuntos F-ODM. Proceso de Seguimiento y Evaluación Basado en Resultados, junio-noviembre de 2011. Panamá.
- MOREIRA, L.. Compendio y sistematización de experiencias del Programa Conjunto F-ODM Panamá: Incorporación de medidas de adaptación y mitigación del cambio climático en el manejo de los recursos naturales en dos cuencas prioritarias de Panamá: Chucunaque y Tabasará (2008-2012), noviembre 2011. Panamá.
- MORALES, E.. Opciones para el acceso al financiamiento de proyectos forestales ambientales y de captura de carbono. Informe final, 2011. Panamá.
- Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Memorando. Solicitud para una extensión única sin costo de un programa conjunto, 6 de abril de 2011. Panamá.
- Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, julio a diciembre de 2009. Panamá.
- Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, enero a junio de 2010. Panamá.
- Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, julio a diciembre de 2010. Panamá.
- Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, enero a junio de 2011. Panamá.
- Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en Panamá. Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, julio a diciembre 2011. Panamá.
- OPS-OMS (2011). Cambio Climático y Determinantes Sociales de la Salud: Una Fotografía de la Situación de Salud, Agua y Ambiente en Comunidades Aledañas a las Cuencas Hidrográficas de los Ríos Chucunaque y Tabasará, noviembre de 2011.
- OPS. Guía temática para la capacitación en Cambio Climático y Salud, 2009. Washington, D.C.
- OPS-SINAPROC. Plan de Emergencia Comunitario de la comunidad de Lajas Blancas, 25 de marzo de 2010. Panamá.

- Organización de Jóvenes Emberás de Panamá. Informe final. Consultoría para realizar 4 talleres sobre la Estrategia de Gestión Integrada (EGI) dirigidos a aproximadamente 95 promotores en las cuencas de Chucunaque y Tabasará; taller de elaboración del plan de acción de los promotores y su implementación; e, Intercambio de experiencia inter-cuenca entre promotores de Chucunaque y Tabasará, 30 de diciembre de 2011. Panamá.
- Organización de Jóvenes Emberás de Panamá. Plan de trabajo. Propuesta técnica y oferta económica para el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 19 de octubre de 2011. Panamá.
- Organización de Jóvenes Emberás de Panamá. Propuesta técnica y oferta económica para el Programa de las Naciones Unidas para Medio Ambiente (PNUMA), 15 de agosto de 2011. Panamá.
- PNUD. Memorando de entendimiento entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Congreso General de la Comarca Kuna de Wargandí, 19 de marzo de 2010. Panamá.
- PNUD. Memorando de entendimiento entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Congreso General Embera-Wounaan, 27 de noviembre de 2009. Panamá.
- PNUD. Síntesis del avance de los proyectos comunitarios ambientales que incorporan medidas para la mitigación y adaptación al cambio climático. Panamá.
- PNUD. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, 2009. Nueva York.
- PNUD-ANAM. Impactos económicos positivos y negativos del cambio climático en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque. Panamá.
- PNUD-ANAM. Material de comunicación y difusión de la “Estrategia de Gestión Integrada”: Síntesis de la Estrategia Integrada, Folleto, Póster, Cuadernillo, 2011. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas de los recursos bióticos frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Tabasará. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas geofísicas frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Chucunaque. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas geofísicas frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Tabasará, septiembre de 2010. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas socioeconómicas frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Chucunaque. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas socioeconómicas frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Tabasará, 15 de octubre de 2010. Panamá.
- PNUD-ANAM. Vulnerabilidades y amenazas hidrometeorológicas frente a los impactos del cambio climático en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque, noviembre de 2010. Panamá.
- PNUMA. Cartilla Cambio Climático en Embera, Wounaan y Guna Yala, 29 de diciembre de 2010. Panamá.
- PNUMA. Cartilla de Desarrollo Humano en Embera, Wounaan y Guna Yala, 29 de diciembre de 2010. Panamá.
- PNUMA. Cartilla de Legislación Ambiental en Embera, Wounaan y Guna Yala, 29 de diciembre de 2010. Panamá.
- PNUMA. Cintillos y Microdramas.
- PNUMA-ANAM. Curso Básico y Avanzado de Sistemas de Información Geográfica. Panamá.
- PNUMA-ANAM. Manuales de legislación ambiental: “Manual I Español” (noviembre de 2010), “Manual II Español”(noviembre de 2010), “Manual I Embera”(noviembre de

2011), “Manual II Embera”(noviembre de 2011), “Manual I Guna” (noviembre de 2010), “Manual II Guna” (noviembre de 2010), “Manual I Ngöbe” (noviembre de 2010) y “Manual II Ngöbe” (noviembre de 2010).

- PNUMA-ANAM. Manual de Legislación II Cuencas hidrográficas: cómo son afectadas y con qué autoridades y mecanismos contamos para protegerlas. Panamá.
- PNUMA-ANAM. Manual de Legislación II Cuencas hidrográficas: cambio climático, modos de vida, producción, leyes y autoridades y conservación. (Textos en Español – Dulegaya – Emberá- Ngabe, impreso y CD, más CD en Versión oral en Lengua Dulegaya, Ngabe, y Embera), 2010. Panamá.
- PNUMA-ANAM. Relación de Proyectos que se están implementando en la cuenca del Río Tabasará.
- PNUMA-ANAM. Tabla de indicadores priorizados.
- PNUMA-Fundación Natura. Plan de trabajo. “Incorporación de Medidas de Adaptación y Mitigación del Cambio Climático en el Manejo de los Recursos Naturales en Dos Cuencas Prioritarias de Panamá: Cuenca del Tabasará, noviembre de 2011.
- RODRÍGUEZ R., A. M. Validar y establecer la serie de datos del sistema de indicadores del sistema integrado de información para el monitoreo piloto, alerta temprana y monitoreo de indicadores de agua, suelo y salud en dos cuencas prioritarias del país. Informe final, noviembre de 2011. Panamá.
- RODRÍGUEZ R., A. M.. Vulnerabilidades y amenazas de los recursos bióticos frente a los impactos del cambio climático en la cuenca del río Chucunaque. Panamá.
- SANJUR PALACIOS, A.. Estudio de la vulnerabilidad actual y futura ante el cambio climático y evaluación de la capacidad local para la implementación de medidas de adaptación y mitigación en las cuencas de los ríos Tabasará y Chucunaque, de 2010. Panamá
- TOMÁS, C.. Elaboración de Productos de Comunicación para las Comarcas y en las Comunidades de las cuencas del Chucunaque y el Tabasará en los temas relativos a conservación ambiental, cambio climático y medio ambiente.
- TOMÁS, C. . Productos de comunicación para campaña radial para el Proyecto de Construcción de capacidades en el manejo integrado de agua y áreas costeras (MIAAC) en América Latina y el Caribe, incluidos en las actividades del Programa Conjunto para la cuenca del Tabasará.
- VALENCIA, F. y GUTIÉRREZ DE STAVROPOLUS, B.. Plan de Seguridad del Agua (PSA) de la comunidad de San Vicente de la provincia de Darién de la República de Panamá, noviembre de 2011. Panamá.

Anexo 7. Listado de personas consultadas o entrevistadas

GOBIERNO CENTRAL

Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM
Abdiel Mendoza, Ingeniero Forestal. Administrador Regional del Comité de Coordinación Local de Tabasará. Miembro del Grupo de Referencia Ampliado. ANAM Veraguas.
Agustín Rodríguez, Técnico Forestal. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación Local (CCL) de Chucunaque. Miembro del Grupo de Referencia Ampliado. ANAM Metetí, Darién.
Bolívar Pérez, Director de Gestión Integrada de Cuencas Hidrográficas. Represen

Bolívar Pérez, Director de Gestión Integrada de Cuencas Hidrográficas. Representante ante el Comité de Gerencia.
César Pineda, Administrador Regional. Administrador Regional del Comité de Coordinación Local de Tabasará. ANAM Comarcal.
Eric A. Canto, Técnico Medioambiental local de la unidad de proyectos ANAM/PNUMA.
Eric Rodríguez, Director encargado de Dirección de Gestión Integrada de Cuencas Hidrográficas, DIGICH.
Félix Magallón, Ingeniero Forestal. Administrador Darién del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. ANAM Metetí, Darién.
Gilma Naranjo, Técnico Agroforestal. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. ANAM Metetí, Darién.
Luis Córdoba, Coordinador del Programa Conjunto y ANAM. Punto Focal - Principal del Comité de Coordinación.
Enrique Vargas, Especialista Ambiental. Consultor PNUD-ANAM del Comité de Coordinación.
Jeremías Aguilar, Administrador Regional. Administrador del Comité de Coordinación Local de Tabasará. ANAM Veraguas.
Marcos Sanjur , Inspector de Recursos Naturales. Punto Focal Regional – Comarcal del Comité de Coordinación Local de Tabasará. ANAM Comarcal.
Narciso González, Inspector de Recursos Naturales. Punto Focal Regional – Comarcal del Comité de Coordinación Local de Tabasará. ANAM Comarcal.
Ricardo Arazola, Ingeniero Agroforestal. Administrador Regional del Comité de Coordinación Local de Tabasará. ANAM Chiriquí.
Syddia Serrano de Alexeev, consultora PNUMA-ANAM. Punto focal- Suplente del Comité de Coordinación.

Ministerio de Desarrollo Agropecuario, MIDA
Adonai Elías Soto, Punto Focal, Chucunaque.
Alexis Botacio, Ingeniero Ambiental. Punto Focal Regional – Veraguas del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MIDA Veraguas.
Alfonso Moreno, Ingeniero Agrónomo. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. MIDA Yaviza, Darién.
Boris Espinosa, Coordinador del Departamento de la Unidad Ambiental del MIDA Región 2 (Veraguas).
Carlos Córdoba Lee, Jefe de Unidad Ambiental. Representante ante el Comité de Gerencia.
Graciela Martíz, Técnica de la Unidad Ambiental. Suplente del Ingeniero Carlos Córdoba ante el Comité de Gerencia.
Leonardo Mepaquito, Ingeniero Agrónomo. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. MIDA Yaviza, Darién.
Lizondro Prado, Técnico Ambiental. Punto Focal Regional – Comarcal y Coordinador del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MIDA Comarcal.
Orlando Camarena, Director Regional. Director Regional del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MIDA Comarcal.
Virgilio Moreno, Director Regional. Director Regional del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. MIDA Yaviza, Darién.
Yanet Sierra, Ingeniera Agrónoma. Punto Focal-Principal del Comité de Coordinación.

Ministerio de Economía y Finanzas, MEF
Evelyn de Bravo, Directora de Cooperación internacional. Representante ante el Comité de Gerencia.
Luis Shockness, Coordinador Cooperación Técnica Internacional. Punto Focal - Principal del Comité de Coordinación.
Marisol Escobar, Asistente. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación.
Omar Conte. Punto Focal del Comité de Coordinación.

Ministerio de Salud, MINSA
Alfredo Ayala. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. Darién.
Atala Milord, Ingeniera Ambiental. Punto Focal-Suplente del Comité de Coordinación.
Eduardo Lucas Mora, Director General de Salud. Representante ante el Comité de Gerencia.
Freddy Camarena, Ingeniero de Saneamiento Ambiental. Punto Focal Regional – Comarcal Principal del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MINSA Comarcal.
Jaime Vélez, Técnico Ambiental. Punto Focal- Principal del Comité de Coordinación.
Jesús V. Chenier, Inspector Técnico en Salud Ambiental. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. Darién.
Pablo Pérez, Técnico de Saneamiento Ambiental. Punto Focal Regional – Chiriquí Principal del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MINSA Chiriquí.
Víctor Mitre, Técnico de Saneamiento Ambiental. Punto Focal Regional – Veraguas Principal del Comité de Coordinación Local de Tabasará. Miembro del Grupo de Referencia Ampliado. MINSA Veraguas.
Virgilio Miranda, Ingeniero de Saneamiento Ambiental. Punto Focal Regional – Comarcal Suplente del Comité de Coordinación Local de Tabasará. MINSA Comarcal.
Sistema de Protección Civil, SINAPROC
Eduardo Figueroa, Técnico operativo. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. Metetí, Darién.
Frieda Domínguez, Directora de la Academia. Representante ante el Comité de Gerencia.
Jannett Elliis, Coordinadora Nacional de Organización Comunitaria. Punto Focal del Programa Conjunto.
Luis Aguirre. Punto Focal Regional – Veraguas del Comité de Coordinación Local de Tabasará. SINAPROC Veraguas.
Reyes Jiménez, Técnico Operativo. Punto Focal-Suplente del Comité de Coordinación.
Oreste Escudero, Instructor, Chucunaque.
Pedro Hernández, Técnico regional de la comarca de Veraguas.
GOBIERNO TRADICIONAL
Comarca Guna de Wargandi (GW)
Armando Díaz, Secretario del Congreso General de la Comarca Kuna. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación Local de Chucunaque.
José Pérez Martínez, Cacique General I. Wala.
Eidio Alvarado, Corregidor. Miembro del Grupo de Referencia Ampliado. Mortí.
Horacio López Turiño, Sahila Principal. Wala.
Anelcio Méndez, Promotor Comunal de la Comarca
Jhony Alvarado, Promotor Comunal, Mortí

Comarca Embera-Wounaan (EW)
Carlos Bacerizi, Presidente Comité Local, El Salto, Chucunaque.
Alonso Chanapi, Dirigente (Noko), El Salto, Chucunaque
Edilberto Dogirama. Presidente del Congreso General EW.
Franklin Mezúa. Administrador e interlocutor oficial ante el PCCC. Miembro del Grupo de Referencia Ampliado. Miembro del Congreso General EW.
Anya Bacorizo, presidenta de la Organización de Mujeres Badibadi. El Salto – Chucunaque.
Luis Dogirama, coordinador del Sistema Comunitario de Alerta Temprana. El Salto – Chucunaque.

Comarca Ngöbe-Bugle
Jeremías Montero, Cacique Regional.
Roberto Lino, Asesor Legal. Comisión de asuntos indígenas.
Silvia Carrera, Cacique General de la Comarca Ngöbe-Buglé.
Sixto Jiménez, asesor Cacique General.

Antiguas autoridades:
Cándido Tugri
Adalberto Montezuma
Máximo Saldaña

MIEMBROS DE LA COMUNIDAD (LOCAL E INDÍGENA)

Comarca Ngöbe-Buglé
Alexis Villamonte, Las Nubes.
Alfonso Carpintero, Buena Vista.
Ambrosio Benado, Llano Ñopo.
Basilio Aguilar, Bajo Perico.
Belisario Ortega, Llano Rey.
Brígido Clara Mendoza, Corregimiento Cerro Pelado.
Buenaventura Duarte, Cerro Viejo.
Cristina Salina, Buenos Aires.
Eligio Acosta, Cerro Caña.
Feliciano Pineda, Alto Algarrobo.
Feliciano Pineda, Alto Algarrobo.
Félix Salinas Jiménez, propietario de la finca modelo, Cerro Papayo.
Félix Salinas, Cerro Papayo.
Guillermo Santos Jiménez, Nibrá.
Ildefonso García, Bajo Perico.
Israel Monzález, El Llamo, Cerro Viejo.
José Soler, Llano Ñopo.
Lorenzo Salinas, Buenos Aires.
Lorenzo Salinas, Sitio Prado.
Marciano Miranda, Llano Ñopo.
Nelson Alvarado Vásquez, El Llano.

Ofelina Venado, Buenos Aires.
Oriel Jiménez, Cerro Papayo.
Pacífico Sibala, Balata.
Renato Venado, Llano Ñopo.
Ricardo Carpintero, Sitio Prado.
Sabina Jiménez, Piedra Pintada.
Sandalio García M., Educador.
Sandalio García, Bajo Perico.
Valencia Carpintero, Alto Perico.
Vicente Clara, Bajo Mira.
Zoraida Acosta García, El Piro.

Comarca Emberá Wounaan
Cuerpo de Voluntarios Sistema de Alerta Temprana
Carlos Barreras, Voluntario SINAPROC, El Salto
Lusmila Sandoval, voluntario
Eduardo Figueroa, Técnico operativo. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. Metetí, Darién.
Brincito Opodio, Voluntario
Javier A. Cabrera, Voluntario
Isela Fogona, Presidenta de Voluntarios
Alonso Clanopi, Voluntario de Seguridad
Tito Ortega, Voluntario
Luis Dogiramá, Coordinador de Voluntarios

ORGANISMOS INTERNACIONALES

Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
José de la Fuente, Responsable de Cooperación Multilateral.
Adoración León, Responsable de Programa.
Banco Interamericano de Desarrollo
Luis Martín Uribe, Consultor Cambio Climático
Rodrigo Coloane, Especialista Senior en Recursos Naturales

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO
Lars Marklund, Oficial Forestal. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación.
Xinia Soto, Consultora, apoyo para coordinación FAO-PCCCC. Punto Focal - Suplente del Comité de Coordinación.

Oficina de Coordinación Residente de la ONU
Kim Bolduc, Coordinadora Residente de la ONU. Representante ante el Comité de Gerencia.
Katherine McAleer, Analista de la Oficina de la Coordinadora Residente.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA
Cecilia Guerra, Consultora PNUMA-ANAM. Punto Focal. Suplente del Comité de Coordinación.

Cinthia Soto, Oficial de Programa. Punto Focal-Principal del Comité de Coordinación.
Mara Murillo, Deputy Regional Director. Representante ante el Comité de Gerencia.
Montserrat Valeiras, Consultora especialista en Comunicación.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD
Anarela Sánchez, Asociada de Programas. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación.
Katyna Argueta, Deputy Country Director. Representante ante el Comité de Gerencia.
Gisele Didier, Oficial de Programas. Punto Focal-Principal del Comité de Coordinación.
Inka Mattila, Especialista de Evaluación. Área de Evaluación.
Aris Delgado, Consultora PNUD Panamá para el Área de El Darién, Chucunaque.

Organización Panamericana/Mundial de la Salud, OPS/OMS
Emilio Ramírez P., Asesor en Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental. Punto Focal – Principal del Comité de Coordinación.
Glizmarluck Checa, Asistente de Programa. Punto Focal – Suplente del Comité de Coordinación.
Joaquín Molina, Representante en Panamá. Representante ante el Comité de Gerencia.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Acción Cultural Ngöbe, ACUN
Blas Quintero, Director Ejecutivo.

Asociación La Amistad
Edith Núñez, Presidenta

Familia Los Guabos
Viviana Ají F.

Asociación TRA
Manuel Guainora, Gerente de la Asociación

Asociación de Profesionales de Darién para el Desarrollo Integral y Sostenible – APRODISO
Tulio Mosquera, Técnico

Fundación DOBBO-YALA
Alexis Alvarado, Directora Ejecutiva.

Fundación Natura
Vilna Cuéllar, Gerente de Proyectos.
Amarilis Rodríguez, Coordinadora de Proyectos.
Diana Rodríguez, Coordinadora de campo.

Grupo para la Educación y Manejo Ambiental Sostenible, GEMAS
Ima Ávila, Gerente.

Planes de Seguridad del Agua
Oday Guillén M. – PSA San Vicente
Diógenes Cedeño – PSA Sansón
Francisco Ureña – PSA Id Jar

Plan de Agua EFCSY
Armelio Sabugara C – Presidente y coordinador del Plan de Agua, Chucunaque
Eustacio Ortega, Secretario, Chucunaque
Tito Ortega, Presidente de Agua, Chucunaque
CAMGLO
Francisco Ureña, Vicepresidente

Fundación Turismo Darién FUTURD
Damaris de Samaniego, Coordinadora

Asociación Agroforestal Filo del Tallo de Darién AGROMOFIT
Andrés de Gracia, Secretario
Merquíades Villarreal, Presidente
ODESCA
Sixto Rodríguez, Director Ejecutivo.
Noris Alain, Secretaria de la organización y Coordinadora de proyectos ODESCA-FAO.

Asociación Badibadi Salto Chapora
Directiva Asociación
Anya Bacorizo, Presidenta, El Salto
Argelia Menbache, Vice-presidenta, El Salto
Cleviona Agapi, Secretaria, El Salto
Yamileht Dogirama, Tesorera, El Salto
Doralis Cansori, Primer Vocal, El Salto
Otorvina Dogirama, Fiscal, El Salto
Miembras Artesanas
Argelia Menbache, El Salto
Cleviona Agapi, El Salto
Yamileht Dogirama, El Salto
Doralis Cansori, El Salto
Otorvina Dogirama, El Salto
Rosa Dogirama, El Salto
Criseria Bacorizo, El Salto
Lidia Cabrera, El Salto
Maria Cabrera, El Salto
Clemtina Chami, El Salto
Silberia Catúa, El Salto
Querimitela Cabrera, El Salto
Engladia Contrera, El Salto
Floricia Wainora, El Salto
Andalida Tovar, El Salto

Reina Rosle, El Salto
Rosalia Agapi, El Salto
Maria Dumasa, El Salto
Herminia Aji, El Salto
Persinia Menguisama, El Salto
Agripina Menguisama, El Salto
Deysi Fogona, El Salto
Estansiola Cansari, El Salto
Ilsa Menguisama, El Salto
Floricia Valdespino, El Salto
Doralis Cansari, El Salto
Merenciana Cabrera, El Salto
Criselina Chamorro, El Salto
Cleviana Agapi, El Salto
Laura Bacorizo, El Salto
Francia Catúa, El Salto

Organización de Jóvenes Emberá Wounaan, OJEWP
Adolfo Mezúa, Presidente de la organización.
Anel Mezúa Lino, Administrador de la organización.
Albin Guaynora, Promotor Ambiental
José Bacolizo , Consultoría (comunicador)
Anelio Méndez, Promotor comunicador
Manionigtiquino Pérez, Promotor
Franklin Méndez, Promotor Comunicador
Juvenal, Promotor Comunitario
Erismedio Chocho, Promotor Comunitario
Javier Valdespino, Promotor Ambiental
Isaias Guaynora, Presidente Comité Local

OTRAS INSTITUCIONES
Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza, ANCÓN
Alida Spadafora, Directora Ejecutiva.

Consultores Ecológicos Panameños, SA. CEPSA
Ramón Alvarado, Gerente.

Escuela de Cerro Venado, Comarca Ngöbe-Buglé
Vicente Mendoza, Director.

Escuela de Cerro Viejo, Comarca Ngöbe-Buglé
Benilda Guerra, Directora.

Universidad Tecnológica de Panamá, UTP
Alexander Esquivel, investigador del Centro de Investigaciones Hidráulicas e Hidrotécnicas.

Elsa Flórez, investigadora del Centro de Investigaciones Hidráulicas e Hidrotécnicas.
Marcela Paredes de Vásquez, Rectora de la Universidad.
Martín Candanedo, Vicerrector de Investigación, Postgrado y Extensión.

Grupo Agroforestal y Turístico de El Salto
Leónidas Castillo, Presidente.

PROGRAMAS Y PROYECTOS
F-ODM. Programa Conjunto Cambio Climático, PCCC
Camilo Montoya, Gerente del Comité de Coordinación del PCCC.
Dalys Dixon, Oficial de comunicación. Consultora PC.
Dayra Mepaquito, Asistente del Coordinador Regional del Comité de Coordinación Local de Chucunaque. Consultora PNUD-LLC. Darién.
Milagros Díaz. Consultora PC.
Verónica Hidalgo, Asistente. Asistente del PCCC.

RED DE EXPERTOS Y CONSULTORES INDEPENDIENTES
Adriana Rodríguez, Recursos Bióticos e Indicadores del Programa Conjunto. Cuencas del Tabasará y Chucunaque.
Consuelo Tomás, Comunicación. Cuencas del Tabasará y Chucunaque.
Octavio Carrasquilla, Recursos Geofísicos. Cuenca del Tabasará.
Eduardo Morales, Proyectos MDL y mecanismos financieros. Cuencas del Tabasará y Chucunaque
Eric Canto, Especialista Ambiental. Cuenca del Tabasará.
Heraclio Herrera, Fortalecimiento de Autoridades locales y tradicionales. Cuencas del Tabasará y Chucunaque.
Leonardo Moreira Peraza, realización del Compendio y Sistematización de experiencias del Programa Conjunto Cambio Climático F-ODM Panamá.
Milagros Díaz, realización del Compendio y Sistematización de experiencias del Programa Conjunto Cambio Climático F-ODM Panamá.
Mirta Rodríguez, Comunicación. Cuencas del Tabasará y Chucunaque.
Sergio Castillo, Diseño del Plan de Manejo. Cuencas del Tabasará y Chucunaque.

SECTOR PRIVADO
Empresa de Transmisión Eléctrica SA de Panamá, ETESA
Berta Olmedo, Gerencia de Hidrometeorología.
Emmanuel Aguilar, Jefe de Operaciones de la Gerencia de Hidrometeorología.