

# SISTEMATIZACIÓN

## FONDO PARA LA CONSERVACIÓN DEL PARQUE NACIONAL DARIÉN

Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas



# SISTEMATIZACIÓN FONDO PARA LA CONSERVACIÓN DEL PARQUE NACIONAL DARIÉN



Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas



The Nature Conservancy  
Conservando la naturaleza.  
Protegiendo la vida.



**ISBN: 978-9962-5525-6-7**

©Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales -Fundación Natura-.

Se autoriza la reproducción de este material para fines educativos y no comerciales sin previo permiso de Fundación Natura, siempre y cuando se den los respectivos créditos.

**Comité editorial:**

Rosa Montañez  
Néstor Windevoxhel  
Vilna Cuéllar

**Fotografías de portada y contraportada:**

Eduardo Estrada  
Néstor Windevoxhel

**Fotografías de contenido:**

Páginas 3,14, 21, 22, 28, 30, 44-45, 86-87, 100-101, 104-105, 106, 107, 119 - Paul Castellero  
Páginas 6, 7, 10-11, 24-25, 32, 43, 51, 52-53, 57, 74, 89, 90-91, 112, 116,122, 123 - Nestor Windevoxhel  
Páginas 19, 23, 76-77, 78-79, 108-109, 113 - Gemas  
Página 8 - Eduardo Estrada  
Página 95 - Miguel Moreno  
Página 49 - Ricardo Moreno  
Páginas 12-13, 19, 73 - Alonso Santos  
Página 65 - Abel Batista  
Página 70 - Juvenal Batista  
Página 111 - Mario Arosemena  
Página 120-121 - Karla Aparicio  
Página 115 - Ninon Meyer  
Página 48 - Fermín Hernandez  
Páginas 15, 18, 27, 34, 35, 38, 76-77, 83 - Fundación Natura  
Páginas 40-41 - Fundación Natura, Jeff K. Luna  
Página 75 - Fundación Natura, Rosa I. Montañez  
Página 98 - Fundación Natura, Vilna Cuéllar  
Páginas 124, 125, 126, 127 - Fundación Natura, Angie Blanco

**Autores:**

Néstor Windevoxhel  
Olga Centeno  
Rosa Montañez  
Vilna Cuéllar

**Edición:**

Rosa Montañez  
Vilna Cuéllar  
Glenda Bonamico  
Angie Blanco

**Esta obra deberá ser citada de la siguiente manera:**

Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales -Fundación Natura-. Sistematización de los Fondos de Canje de Deuda por Naturaleza - Fondo Darién. Windevoxhel, N., Centeno, O., Montañez, R., Cuéllar, V. Panamá, 2019, 128 pp.

**Diseño gráfico:**

Design AA

Primera edición, septiembre 2019.  
500 ejemplares.

**Impreso en:**

De Todo en Mercadeo



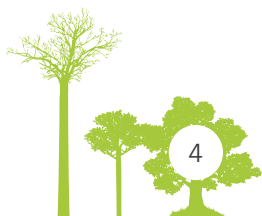
# Parque Nacional Darién

## Índice de contenido

Siglas y acrónimos.....	7
Presentación.....	9
Agradecimientos.....	10
Introducción.....	13
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>LA EXPERIENCIA DEL FONDO DARIÉN.....</b>	<b>15</b>
¿Por qué se invirtió el segundo Canje de Deuda de Panamá en el Parque Nacional Darién?.....	15
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>ANTECEDENTES: ¿CÓMO NACE EL FONDO DARIÉN?.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>FUNDACIÓN NATURA: UN ADMINISTRADOR COMPROMETIDO.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>HISTORIA Y EXPERIENCIA DEL FONDO DARIÉN.....</b>	<b>29</b>
Cronología.....	29
Diseño y particularidades del Fondo Darién.....	33
Gobernanza del Fondo Darién.....	36
Cambios y ajustes en la gobernanza del Fondo Darién.....	39
Retos de la gobernanza del Fondo Darién.....	42



<b>Mecanismos de ejecución financiera para la implementación del Fondo.....</b>	46
Mecanismo de ejecución financiera en la implementación del Fondo Darién.....	46
Mecanismos de implementación de proyectos en campo.....	54
<b>Herramientas para priorizar las inversiones del Fondo.....</b>	56
Plan de manejo del Parque Nacional Darién.....	56
Plan para la operativización del plan de manejo del PND.....	58
Plan de conservación para el sitio Darién.....	58
Plan estratégico del Fondo Darién 2012-2016.....	59
Plan de acción para la implementación del plan estratégico del Fondo Darién 2013-2016.....	62
Planes operativos anuales.....	71
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>RESULTADOS DE LAS INVERSIONES DEL FONDO DARIÉN.....</b>	75
El Fondo Darién en cifras.....	75
Resultados relevantes de las inversiones del Fondo Darién.....	85
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>SOSTENIBILIDAD UNA VEZ CUMPLIDO EL CANJE DE DEUDA.....</b>	107
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	113
Sobre la estructura y los mecanismos de gobernanza.....	113
Sobre el diseño de las inversiones.....	114
Sobre los procesos de inversión.....	116
Sobre la selección de los socios ejecutores.....	118
Sobre los procesos de capacitación.....	118
Sobre los procesos de comunicación y educación ambiental.....	120
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	123



# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Reporte de nuevas especies para la ciencia. Resultado del Fondo Darién.....	66
<b>Tabla 2.</b> Reporte de nueva distribución de especies. Resultado del Fondo Darién.....	67
<b>Tabla 3.</b> Resultados de la ejecución financiera del Fondo Darién.....	78
<b>Tabla 4.</b> Ejecución efectiva por categorías del Fondo Darién.....	78
<b>Tabla 5.</b> Recursos asignados por ejecutores y por proyectos.....	80

# Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Importancia biológica del Parque Nacional Darién.....	17
<b>Figura 2.</b> Tipo de inversiones realizadas con los Canjes de Deuda.....	20
<b>Figura 3.</b> Cronología del proceso.....	30
<b>Figura 4.</b> Proceso de creación del Fondo Darién.....	33
<b>Figura 5.</b> Estructura operativa del Fondo Darién.....	36
<b>Figura 6.</b> Estructura financiera del Fondo Darién.....	47
<b>Figura 7.</b> Modelo de inversiones de Fondo Darién.....	49
<b>Figura 8.</b> Organizaciones ejecutoras del Fondo Darién.....	55
<b>Figura 9.</b> Planificación anidada con base en instrumentos de gestión del territorio.....	72
<b>Figura 10.</b> El Fondo Darién en cifras.....	76
<b>Figura 11.</b> Aportes del Fondo Darién al plan de manejo del Parque.....	82
<b>Figura 12.</b> Distribución de Inversiones del Fondo Darién Según Receptores de Inversión.....	84



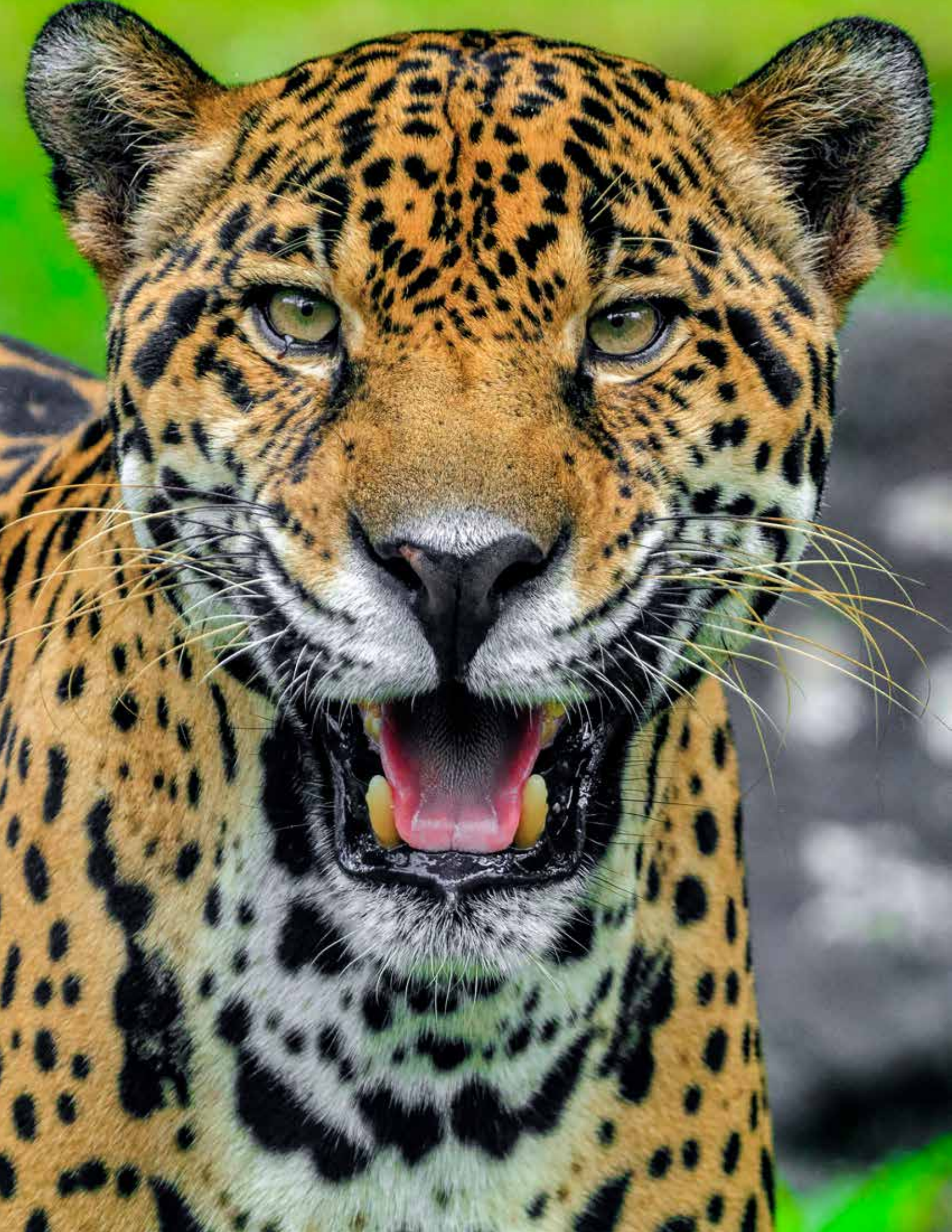


# Siglas y acrónimos

<b>AMCHAM</b>	American Chamber of Commerce of Panamá
<b>ANAM</b>	Autoridad Nacional del Ambiente
<b>ANCON</b>	Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza
<b>APRODISO</b>	Asociación de Profesionales de Darién
<b>CICA</b>	Centro Internacional para la Capacitación Ambiental
<b>COBIOPA</b>	Colegio de Biólogos de Panamá
<b>COPEG</b>	Comisión para la Erradicación y Prevención del Gusano Barrenador
<b>CTA</b>	Comité Técnico Asesor
<b>CV</b>	Comité de Vigilancia
<b>FCA</b>	Acuerdo de Conservación de Bosques (por sus siglas en inglés)
<b>FIDECO</b>	Fideicomiso Ecológico de Panamá
<b>FONDO DARIÉN</b>	Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién
<b>FUNDACIÓN NATURA</b>	Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales
<b>FUNDES</b>	Fundación para el Desarrollo Económico y Social
<b>GEF</b>	Global Environmental Facility
<b>GEMAS</b>	Grupo para la Educación y el Manejo Ambiental Sostenible
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>MiAMBIENTE</b>	Ministerio de Ambiente
<b>MIDA</b>	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
<b>OBC</b>	Organización de Base Comunitaria
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PCA</b>	Plan de Conservación de Área
<b>PCS</b>	Plan de Conservación de Sitio
<b>PND</b>	Parque Nacional Darién
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PPD</b>	Programa de Pequeñas Donaciones
<b>SINAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
<b>SOMASPA</b>	Sociedad Mastozoológica de Panamá
<b>TFCA</b>	Tropical Forest Conservation Act / Ley para la Conservación del Bosque Tropical
<b>TNC</b>	The Nature Conservancy
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (por sus siglas en inglés)
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)







# Presentación

El Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién –Fondo Darién–, que se constituyó como Canje de Deuda por naturaleza para atender iniciativas ambientales de conservación de bosques, es un mecanismo de financiamiento para la conservación, cuyo modelo ha demostrado capacidad para producir resultados e impactos positivos para la conservación de la biodiversidad y el fortalecimiento de la gestión de las áreas protegidas.

En la experiencia panameña se destaca el conocimiento del territorio con sus múltiples y complejas interacciones por cuanto fue preciso diseñar modelos innovadores para armonizar, en áreas sensibles, la coexistencia de áreas protegidas con poblaciones locales en zonas caracterizadas por ecosistemas vulnerables como el bosque caducifolio. Estas áreas de valor ecológico por su conectividad y por sus especies de interés (como el jaguar y el águila harpía) afrontan presiones por la expansión de las actividades humanas; gracias al acompañamiento realizado desde el Canje ha sido posible incidir en la conservación porque se reduce y se contiene el avance de la frontera agrícola y pecuaria en los sitios de trabajo y, además, se aporta en el descubrimiento de nuevas

especies para la ciencia. Simultáneamente, se han diseñado estrategias para tener modelos comunitarios viables y sostenibles en sectores de ecoturismo y producción agrícola y pecuaria que rescatan y dan alternativas a valores tradicionales y culturales del país.

Después de más de una década de trabajo del Fondo Darién, para el Comité de Vigilancia de este Canje es un honor y una satisfacción presentar a la comunidad panameña, a fuentes de financiamiento internacional, a otros fondos ambientales y a aquellos interesados en crear mecanismos de financiamiento para la conservación, la presente “Sistematización del Fondo de Canje de Deuda por naturaleza (Fondo Darién) – Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas”.

Con esta publicación esperamos contribuir con el conocimiento y el reconocimiento de la importancia que conlleva apoyar estos mecanismos financieros como herramientas complementarias para atender un problema creciente de gestión ambiental, que pueden crear soluciones y alternativas viables y efectivas para mostrar que un desarrollo sostenible es real y posible.



## COMITÉ DE VIGILANCIA DE LOS CANJES DE DEUDA POR NATURALEZA Panamá, 2019



# Agradecimientos

---

Agradecemos a las más de 30 personas que brindaron su tiempo para este proyecto y que, a través de su conocimiento, experiencia y sabiduría, han permitido recolectar esta información, compartiendo sus lecciones aprendidas, sus recomendaciones y sus sueños. Sin su contribución no hubiera sido posible restablecer constructivamente la implementación del Fondo Darién a lo largo de los 12 años documentados.



# Actores entrevistados

---

## **ANTONELLA FINIS**

Ministerio del Ambiente / Cooperación Internacional  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **ARACELY MÉNDEZ**

Ministerio de Economía y Finanzas  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Julio 2018

## **CECILIA CARRASCO**

Embajada de Estados Unidos  
Miembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **DANIELA CARRIZO**

Ministerio de Economía y Finanzas  
Miembro del Comité de Vigilancia  
Julio 2018

## **CÉSAR CORRO**

Ministerio de Economía y Finanzas  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Julio 2018

## **GEORGE HANILY**

Exrepresentante de TNC  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **JULIO A. RODRÍGUEZ**

Exrepresentante de TNC  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **JULIO RODRÍGUEZ APOLAYO**

Exdirector del Parque Nacional Darién  
Mayo 2018

## **MAYTÉ GONZÁLEZ**

Exrepresentante de TNC  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **MIREI ENDARA**

Exministra del Ambiente  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Agosto 2018

## **ROSA MONTAÑEZ**

Directora Ejecutiva de Fundación Natura/  
Secretaría del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **ROSA SALAZAR**

AMCHAM  
Miembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **SCOTT LAMPMAN**

Seguimiento de Fondos TFCA  
USAID  
Mayo 2018

## **VILNA CUÉLLAR**

Gerente de Fondos Chagres y Darién  
Fundación Natura  
Secretaría del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **YOLANDA JIMÉNEZ CHACÓN**

Consultora independiente  
Mayo 2018

## **ZULEIKA PINZÓN**

Exdirectora de Fundación Natura  
Exmiembro del Comité de Vigilancia  
Mayo 2018

## **ALIPIO FLACO / AURELIO FLACO CARLOS SANATÍ / EZEQUIEL CAJARES CRÍSPULO QUIROZ / CLIMERO CONTRERAS JORDI BALDORA / JAVIER PACHECO**

Comunidad de Pijibasal, Darién  
Julio 2018

## **DIDIER MARTÍNEZ / HORTENSIO CÓRDOBA**

Comunidad de Garachiné, Darién  
Julio 2018

## **IMA ÁVILA**

Directora Ejecutiva  
GEMAS / Ejecutor del Fondo  
Mayo 2018

## **JAIRO CONAMPIO**

Ministerio del Ambiente, Darién  
Julio 2018

## **ISMAEL CAJARES / PATRICIO DE GAIZA**

Comunidad de Cerro Naipe, Darién  
Julio 2018





Deseamos expresar un agradecimiento especial al señor Martín Caicedo, quien acompañó y facilitó la logística durante las visitas de campo, por su excelente disposición, consejos y por compartir sus conocimientos y experiencias en esta impresionante aventura en el Darién.

Agradecemos, a las autoridades y a las personas responsables del Fondo Darién, del Grupo para la Educación y el Manejo Ambiental Sostenible (GEMAS) y Fundación Natura por su liderazgo y apoyo durante esta aventura natural.

A los miembros del Comité de Vigilancia quienes, con gran generosidad, atendieron el llamado para compartir sus conocimientos y experiencias durante las entrevistas, las preguntas posteriores y en los talleres que sirvieron para esta sistematización.

A quienes contribuyeron en la puesta en práctica del Fondo Darién, un excelente ejemplo de trabajo comunitario y de manejo de las zonas de amortiguamiento para la conservación de las áreas protegidas.

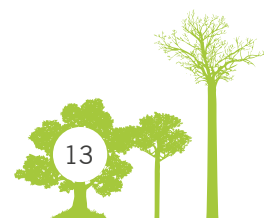
# Introducción

---

Esta sistematización pretende llevar al lector a través de un viaje que le permita aprender desde los aspectos del diseño, ilustrar las lecciones de la implementación, identificar factores de éxito y hacer énfasis en los aspectos constructivos de las relaciones institucionales que podrían brindar sostenibilidad al manejo de las áreas protegidas o las intervenciones en su zona de influencia para mitigar sus amenazas. Además, recoge opiniones y sugerencias de los propios protagonistas del trabajo y brinda lecciones aprendidas útiles para cualquier institución o gobierno que decida explorar la implementación de mecanismos financieros similares.

La sistematización no es una evaluación, aunque sí tiene el rigor de una investigación; toma como base el análisis documental, las experiencias y las entrevistas a más de 30 personas clave en su diseño, la gobernanza y los socios implementadores de proyectos; recoge experiencias, sabiduría y aprendizajes como medio para identificar lecciones aprendidas que pudieran retomarse en nuevas iniciativas de un mecanismo financiero, Canje de Deuda o similar, propuesto para apoyar el manejo y la conservación de una o más áreas protegidas.

Para Panamá el Fondo Darién representa la segunda y más grande experiencia de Canjes de Deuda por naturaleza destinada específicamente a la protección de un área protegida. Este ejercicio celebra los logros y el aprendizaje de los participantes en la implementación del Fondo.








## La experiencia del Fondo Darién

En agosto de 2004, los gobiernos de la República de Panamá y de los Estados Unidos de América, con la participación de The Nature Conservancy (TNC), suscribieron el Acuerdo de Conservación de Bosques, que formalizó este segundo Canje por un total de US\$10.9 millones de dólares. El Acuerdo retomó las experiencias del Fondo Chagres, de muy reciente formación en ese momento, y su objetivo fue contribuir en la conservación, el mantenimiento y la restauración del Parque Nacional Darién, incluidos hasta 5 Km en su zona de amortiguamiento.

### ¿Por qué se invirtió el segundo Canje de Deuda de Panamá en el Parque Nacional Darién?

El Parque Nacional Darién (PND) fue establecido por el Gobierno de Panamá mediante Decreto Ejecutivo No. 21 del 7 de agosto de 1980; tiene una



“Cuando se estableció el Fondo Darién, un año después de Chagres, fue un suceso extraordinario porque eso significó que se hicieron dos Canjes de deuda en dos años consecutivos, algo fortuito para Panamá que no se había visto antes en el mundo”

**George Hanily**

*Exdirector de TNC*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*





superficie de 579,000 Ha, se ubica en la provincia de Darién, a 325 Km de la ciudad de Panamá y comparte frontera con la República de Colombia.<sup>1</sup>

Es un sitio único por las razones que se describen a continuación: su origen geológico, que le confiere la función de puente biológico entre el sur y el norte del continente; sus condiciones de selva tropical; su entorno físico compuesto por un conjunto de serranías bien conservadas y separadas por dos amplios valles que forman parte de un mecanismo hidrológico muy productivo asociado con la gran riqueza pesquera en el Golfo de San Miguel; la belleza natural del paisaje y su aporte global.

El Parque Nacional Darién tiene una excepcional variedad de hábitats, playas de arena, litorales rocosos, manglares, marismas, bosques tropicales de tierras altas y bajas, cordilleras y serranías de origen volcánico que albergan una fauna y flora excepcionales; además, allí nacen los ríos Tuirá, Balsas, Sambú y Jaqué.

De otra parte, es oportuno manifestar que forma parte del Corredor Biológico Mesoamericano, que atraviesa el país a lo largo del litoral Atlántico y lo conecta con el Pacífico. En las vegas de sus ríos se asientan comunidades de dos pueblos indígenas<sup>2</sup> que han habitado el área desde antes del descubrimiento de América y que mantienen un precario balance entre su integración a la sociedad no-indígena y la conservación de su cultura y tradiciones ancestrales. También son parte integral de este patrimonio histórico y sociocultural los descendientes de comunidades negras.

El PND ha sido ampliamente reconocido como área de importancia internacional para la conservación de la naturaleza y fue declarado, en 1981, Sitio de Patrimonio Mundial por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (Unesco) y, en 1983,

como parte de la Reserva de la Biosfera Darién por el Programa Hombre y Biodiversidad.

Unesco lo define como el *nexo natural entre Sudamérica y Centroamérica*. Debido a su posición geográfica, en este sitio convergen la fauna y la flora de América del Norte y América del Sur. Por estas razones se ha convertido en el hogar de numerosas especies de plantas y animales de ambos continentes.

El propósito del PND es conservar la diversidad biológica y el patrimonio cultural, mantener el suministro de servicios ambientales y promover el desarrollo de servicios de recreación y turismo.

Sin embargo, diversas amenazas como el avance de la frontera agrícola, la ganadería extensiva, la deforestación y tala ilegal, la caza indiscriminada y la contaminación con aguas servidas, entre otras, atentan contra la integridad y el funcionamiento de los ecosistemas del parque.

Por todo lo anterior, se decidió que el Fondo Darién interviniera en las comunidades de Pijibasal, Pirre 1 y Pirre 2, ubicadas en el corregimiento de El Real de Santa María, distrito de Pinogana y, en el corregimiento de Garachiné, distrito de Chepigana. Ambos sectores están catalogados por ANCON-TNC (2011)<sup>3</sup> como áreas críticas y prioritarias de conservación por la presencia de especies y ecosistemas, los cuales fueron seleccionados como objetos de conservación (jaguar, águila arpía, bosques caducifolio y semi-caducifolio).

En general, se trata de zonas multiculturales en las que conviven afro-darientas, indígenas Emberá-Wounaan y campesinos o interioranos; estos últimos llegaron al área a mediados de los años 60, en busca de tierras nacionales para trabajar la agricultura con el sistema de tumba, roza y quema, que luego las convertirían en extensas áreas de pastizales para la ganadería extensiva.

<sup>1</sup> Plan de Manejo Parque Nacional Darién, ANAM 2003.

<sup>2</sup> <https://whc.unesco.org/es/list/159>.

<sup>3</sup> ANCON-TNC, 2011. Plan de Conservación del Sitio Darién - PCSD.



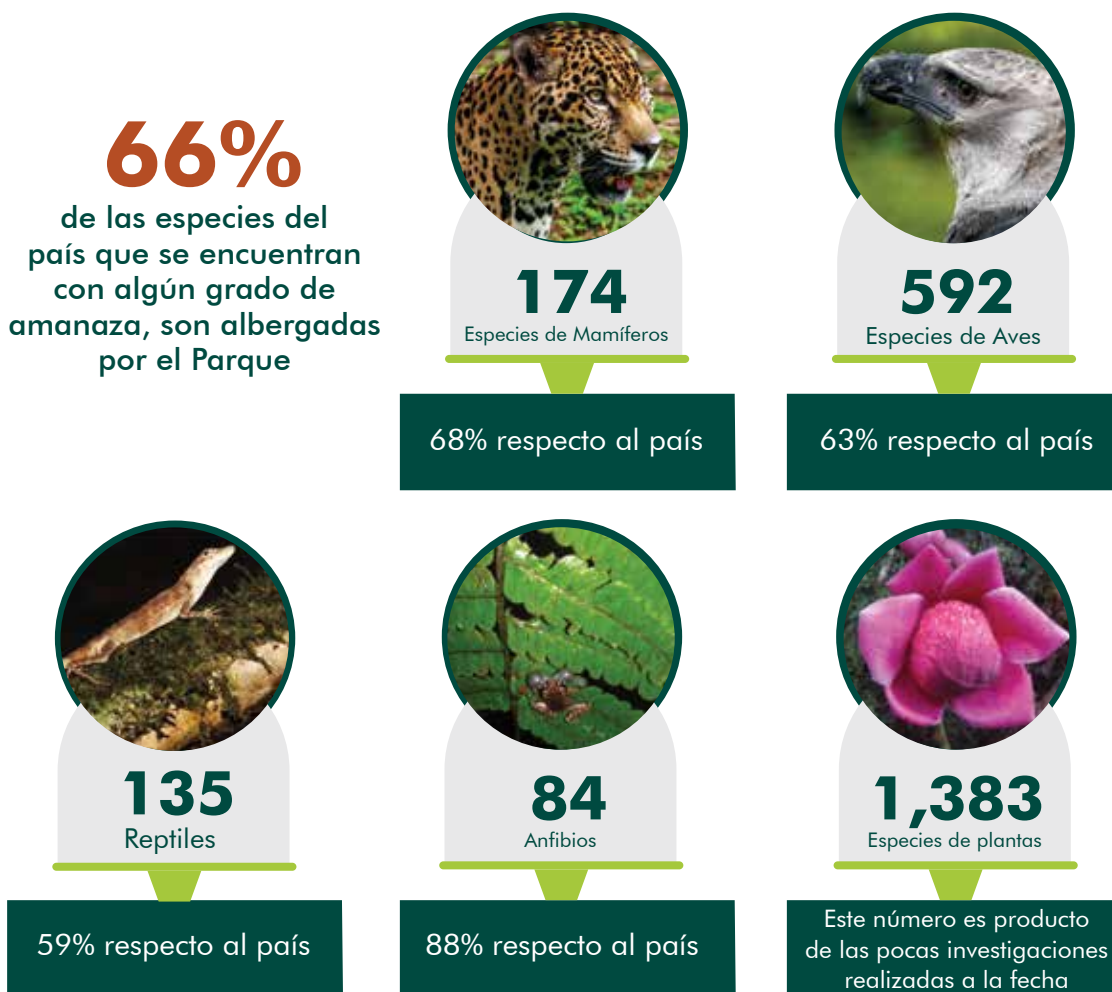
Geográficamente, no hay comunicación directa entre los sectores de El Real y Garachiné<sup>4</sup>; ambos son de difícil acceso porque llegar a ellos implica un alto nivel de dificultad en tanto es menester combinar rutas terrestres, fluviales y marítimas.

El Parque es de gran relevancia para la conservación de la biodiversidad de Panamá y el mundo. Alberga el 66 % de las especies de fauna del país que se encuentran con algún grado

de amenaza (vulnerables, en peligro y en peligro crítico), distribuidas en los siete ecosistemas identificados por Berger (2000).

Entre las aves que habitan el Parque están el guacamayo, el loro y el águila arpía. Además, se pueden encontrar varias especies endémicas de mamíferos, como el arador darienita (*Orthogeomys dariensis*) y la zorra de cuatro ojos (*Marmosops invictus*) y de aves, como el subpalo bello (*Margarornis bellulus*) y la tångara nuquiverde (*Tangara fucosa*).

<sup>4</sup> Ávila Quintero, Ima M. 2016.



**Figura 1.**

### Importancia biológica Parque Nacional Darién

Fuente: Plan de Manejo del PND y datos del Fondo Darién. Fundación Natura. 2018.





## Antecedentes: ¿cómo nace el Fondo Darién?

Panamá, al igual que muchos países de América Latina y el Caribe, tiene un déficit financiero importante para las áreas protegidas. En 2017, se estimó para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) ingresos por unos US\$7.96 millones de dólares provenientes de inversiones directas del Ministerio del Ambiente (MiAMBIENTE), pago por ingreso a las áreas protegidas, inversiones por concesiones en las áreas protegidas, fondos extinguidos de fideicomisos y algunos préstamos (Windevoxhel, 2017). En 2015, US\$950,000 dólares provinieron de entradas a las áreas protegidas que, en julio de 2019, no se cobran porque el Ministerio de Ambiente eliminó el cobro para el acceso desde 2017<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Resolución del Ministerio de Ambiente 602 de 11 de diciembre de 2017.

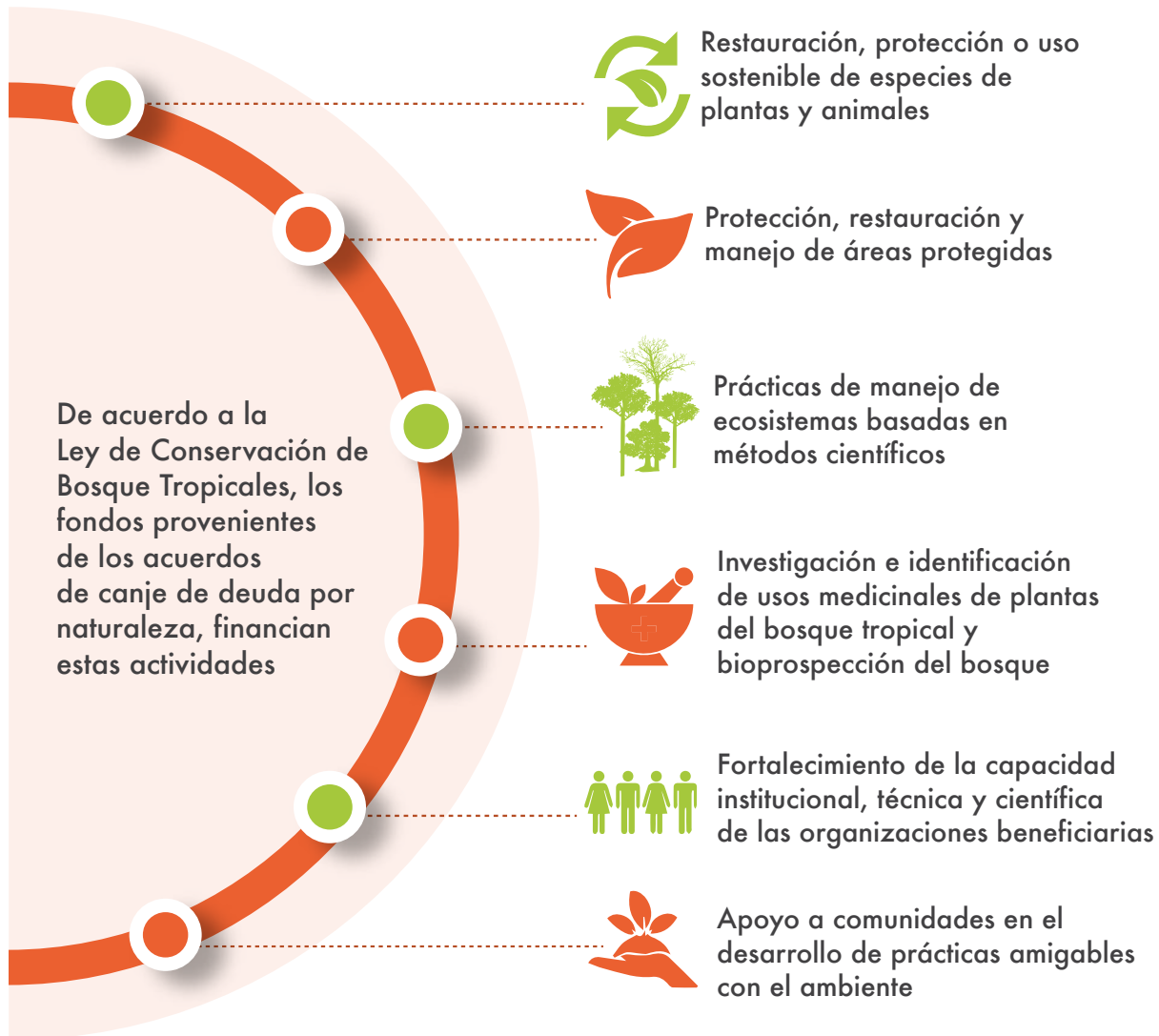
Si se comparan estos datos con los costos estimados de manejo promedio del SINAP, unos US\$18.75 millones de dólares (Barzev, 2013), se puede calcular un déficit del orden de los US\$10.7 millones de dólares anuales (Windevoxhel, 2017).

Ante esta realidad, que afecta a todas las áreas protegidas del país, el Gobierno panameño buscó la innovación a través de distintos mecanismos financieros que contribuyen con la sostenibilidad de largo plazo del SINAP. Uno de ellos fue el mecanismo de Canje de Deuda por naturaleza.

El concepto “deuda por naturaleza” nació en la década de 1980 producto de la convicción de que el aumento continuo de la deuda externa de las naciones en desarrollo coincidía y se relacionaba directamente con el aumento de los indicadores de degradación ambiental en sus territorios.

En 2002 los Gobiernos de Panamá y Estados Unidos decidieron explorar los mecanismos de Canje de Deuda y emprendieron, en el marco de la Ley para la Conservación de los Bosques Tropicales (Tropical Forest Conservation Act, TFCA)<sup>6</sup>, el primer Canje de Deuda para la

conservación para el Parque Nacional Chagres, que fue el antecedente y la experiencia de referencia para crear en 2003 el segundo Canje de Deuda de Panamá, el cual se dirigió al Parque Nacional Darién y su zona de amortiguamiento.



**Figura 2.**

### Tipo de inversiones realizadas con los Canjes de Deuda

Fuente: Fondo Darién, Fundación Natura. 2018.

<sup>6</sup> Ley norteamericana de 1998 que permite el intercambio de deuda de los países en desarrollo por inversiones en la conservación de los bosques tropicales.



El Fondo Darién quedó formalmente establecido en agosto de 2004; los US\$10.9 millones provenientes del Acuerdo TFCA aportaron, durante 12 años, a llevar a cabo 26 iniciativas de 15 Organizaciones No Gubernamentales (u Organizaciones de Base Comunitaria, con al menos 15 socios ejecutores.

Todo eso permitió introducir cambios en las prácticas cotidianas de usos principalmente asociadas con ganadería, agricultura y turismo en su zona de influencia, así como apoyar la conservación con base en información científica que facilitó la orientación y apoyo a la administración del PND y su personal.







## Fundación Natura: un administrador comprometido

La Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales (Fundación Natura) es una organización sin fines de lucro, constituida el 28 de marzo de 1991. Su misión, cuando se suscribieron los Canjes de deuda, era promover la conservación del ambiente y el desarrollo sostenible a través de la gestión de recursos para mejorar la calidad de vida.

Fundación Natura formó parte de las organizaciones que participaron en el diseño, negociación, acompañamiento y constitución de los Canjes de deuda por naturaleza en Panamá. Su experiencia en la administración de fondos

ambientales similares a los Canjes de deuda y su credibilidad, así como su compromiso con la gestión sostenible de las áreas protegidas de Panamá, la convirtieron en el administrador idóneo del Fondo Darién.

En agosto de 2004, se celebró el Acuerdo de Conservación de Bosques (*Forest Conservation Agreement*) entre The Nature Conservancy (TNC), el Gobierno de la República de Panamá y la Fundación Natura, mediante el cual acordaban los términos para consolidar el Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién (Fondo Darién).







“El acuerdo del TFCA en Panamá fue muy particular porque la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) era el administrador de los parques, con una capacidad de manejo fuerte; sin embargo, las leyes de Estados Unidos establecen que, con muy pocas excepciones, sea un Gobierno el que reciba donaciones. Por esta razón los fondos sólo debían ser recibidos por una ONG. De ahí la importancia del papel de Fundación Natura en este acuerdo”

---

**Scott Lampman**

*Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)*

---

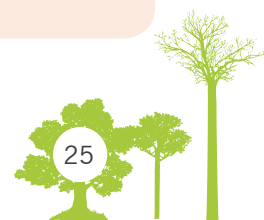
“Fundación Natura hace parte de las organizaciones que participaron en la constitución de los Canjes de deuda por naturaleza desde el momento en el que empezaron a diseñarse y a negociarse (Chagres y Darién)”

---

**Rosa Montañez**

*Directora Ejecutiva  
Fundación Natura*

---





Las actividades que realizó Fundación Natura, como administrador del Fondo Darién, incluyó manejo, revisión, asistencia técnica, supervisión, funciones técnicas de monitoreo y funciones administrativas y financieras para llevar a cabo el programa de donaciones, adjudicación de fondos y su seguimiento contractual con las organizaciones ejecutoras que recibieron los recursos de este Fondo. La información de los proyectos financiados se basó en solicitudes de desembolsos de acuerdo con políticas y procedimientos definidos por Fundación Natura y fue preparada por las organizaciones ejecutoras de los proyectos.

Cabe señalar que la proactividad de Fundación Natura hizo que estuviera más allá de sus responsabilidades como administrador por cuanto pasó de lo meramente mandatorio y esperado para un administrador a una gestión más estrecha que se transformó en una condición para el éxito de su trabajo, mediante la ejecución de acciones consideradas como prácticas mejoradas de manejo para el administrador, como:

- Involucrar al Comité de Vigilancia en el pensamiento estratégico y la implementación técnica de campo.
- Asegurar que el Comité de Vigilancia conociera las auditorías y participara de la implementación de sus recomendaciones.
- Llevar a cabo evaluaciones de experiencias y sistematizaciones a lo largo del proceso.
- Mantener contacto directo con los beneficiarios finales.

Otro aspecto para el éxito en la ejecución del Fondo Darién fue la capacidad adaptativa y oportuna de Fundación Natura en relación con decisiones sobre la selección de socios ejecutores, enfoques de áreas y alcance de trabajo, decisiones que dejaron como legado importantes lecciones aprendidas para la ejecución de fondos ambientales similares a los canjes de deuda.

“Hemos aprendido que la participación y la selección de una tercera organización que facilite la implementación debe considerarse cuidadosamente. Una nueva instancia requiere capacidades financieras para su propio mantenimiento y habilidades para atender los temas o presiones principales en las áreas de intervención.

Otra posibilidad es que sea una organización demasiado especializada que podría dejar espacios sin atender ante la diversidad de problemas presentados por la meta a alcanzar, que es la protección integral de la zona.

Estos elementos deben considerarse con cuidado en el momento de definir la organización ejecutora en campo”

---

**Rosa Montañez**  
*Directora Ejecutiva*  
*Fundación Natura*

---

Estos fueron, sin duda, mecanismos valiosos para adaptar el proceso de manera confiable porque se aprendió de sus propias experiencias para mejorar el manejo durante la implementación, lo que mostró habilidad para la adaptación.









## Historia y experiencia del Fondo Darién

### Cronología

El Fondo Darién se constituyó en 2004 con un valor de US\$10.9 millones de dólares estructurado en dos partes:

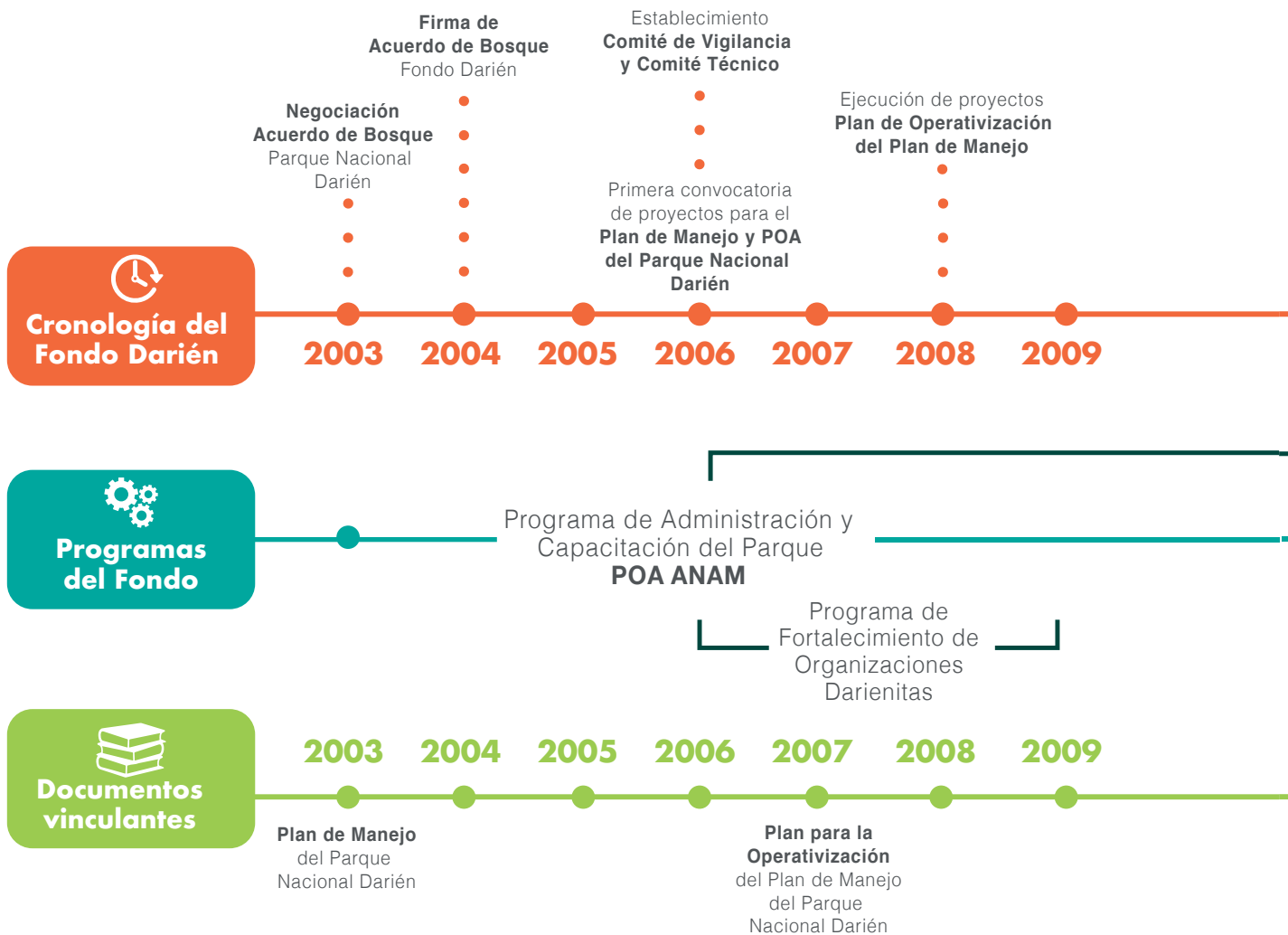
#### Fondos extinguidos

con los que se realizaron las inversiones en proyectos desde 2006 hasta 2016; se atendieron las acciones priorizadas por el Plan del Manejo del Parque Nacional Darién, el Plan para la operativización del plan de manejo del PND, el Plan de conservación para el sitio Darién, y el Plan estratégico del Fondo Darién y su Plan de acción.

#### Fondo patrimonial

que se acumuló progresivamente con aportes anuales del Gobierno de Panamá, que, durante 10 años, realizó pagos a deuda externa con el Gobierno de los Estados Unidos. El destino del Fondo patrimonial sería definido por el Comité de Vigilancia cuando se concluyera con la totalidad de pagos acordados en el FCA.



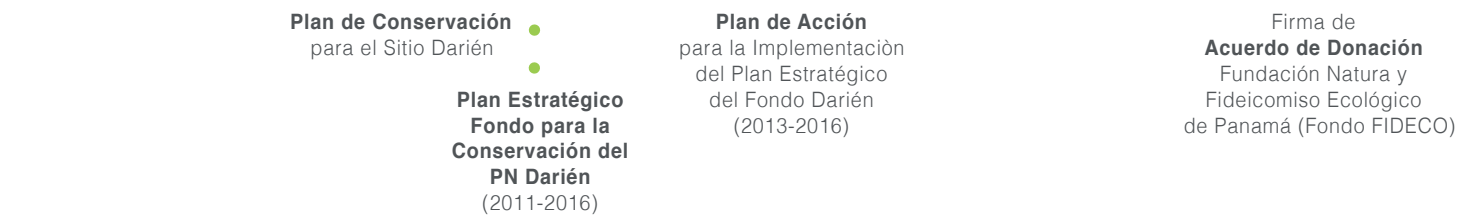
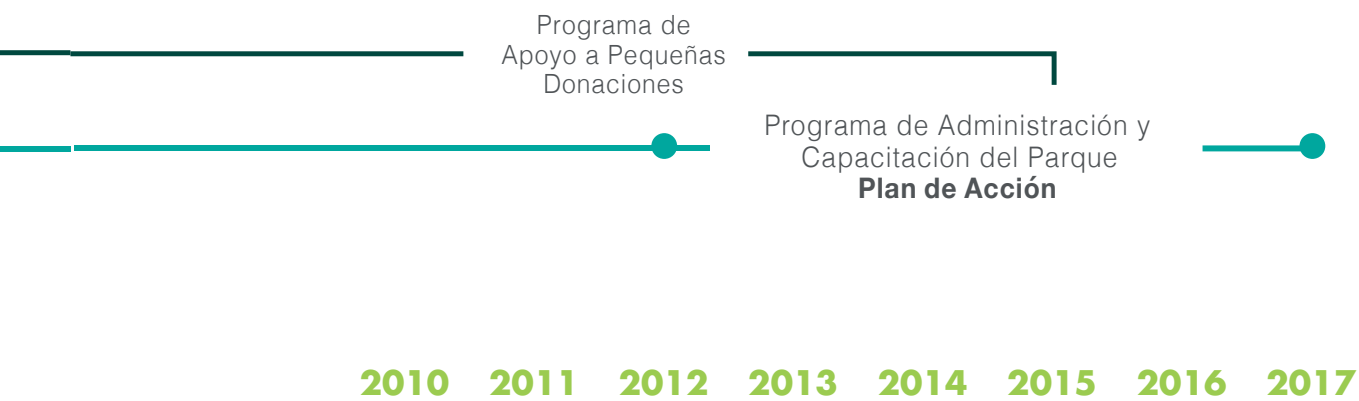


**Figura 3.**

## Cronología del proceso

Fuente: Fondo Darién, Fundación Natura. 2018.









Implementar el Fondo fue proceso de aprendizaje y adaptación; en un principio (2006) con el enfoque de construir procesos, tuvo lugar una primera convocatoria hecha por Fundación Natura y se tuvo en cuenta el contexto en términos de accesibilidad, altos costos de logística y pocas organizaciones locales fortalecidas o constituidas legalmente en Darién. En esta etapa se financiaron acciones de Planes Operativos Anuales (POA) para el Parque Nacional Darién, presentados por la entonces Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), hoy MiAMBIENTE. Fueron ejecutores de los POA coordinadamente con ANAM, Fundación Panamá y la Asociación de Profesionales de Darién (APRODISO).

El tiempo demostró que algunos de los inconvenientes en la ejecución se debían al aislamiento del territorio y a los altos costos

de logística; esto hizo evidente la necesidad de identificar un tercer actor en el esquema de manejo y ejecución para incluir una organización que acompañara el proceso de manera permanente en el contexto local para fortalecer las capacidades existentes en el sitio.

En 2011 se aprobó el Plan estratégico del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién para el periodo 2012-2016 y se formuló su Plan de acción, con el que se priorizaron las acciones dirigidas al conocimiento y la conservación de la biodiversidad del PND. El diseño de sus estrategias para mitigar las presiones y amenazas a los objetos de conservación priorizados, tomaron como referencia y respaldo técnico al Plan de conservación para el sitio Darién (ANCON-TNC. Junio 2010).

Una nueva licitación para implementar el Plan de acción del Plan estratégico del Fondo, llevó a la contratación de GEMAS, organización que diseñó mecanismos innovadores de trabajo en campo, con asistencia técnica permanente durante el periodo 2013-2016, durante el cual se ejecutaron los recursos disponibles del fondo extinguido.

En 2017, al Comité de Vigilancia se le planteó la pregunta sobre el futuro del Fondo patrimonial, después de explorar diferentes opciones y

consultar diversas fuentes, determinó que el destino más efectivo y eficiente sería enviar estos fondos a una “ventana” dentro del Fondo FIDECO para aprovechar la fortaleza de este mecanismo financiero consolidado, reducir riesgos y aumentar potenciales beneficios.

De este modo, los 12 años de esta experiencia permite que los resultados positivos y las lecciones aprendidas se usen como referencia para futuras iniciativas dentro o fuera de Panamá.

## Diseño y particularidades del Fondo Darién



**Figura 4.**

### Proceso de creación del Fondo Darién

Fuente: Fondo Darién, Fundación Natura. 2018.



El Acuerdo de Conservación de Bosques (FCA) promueve actividades diseñadas para preservar, proteger y administrar los recursos naturales, culturales y biológicos del Parque Nacional Darién y su área de amortiguamiento, en consonancia con el Plan de Manejo del Parque; también promueve actividades para mitigar las principales amenazas al Parque. El FCA fue el instrumento operativo para ejecutar e implementar el Canje y estableció:

- Las prioridades para el uso de fondos
- Los lineamientos de supervisión y gobernanza
- La administración financiera y operativa
- Los criterios de receptores elegibles de recursos y la estructura de donaciones
- Los usos permitidos y prohibidos del Fondo
- Los informes y las auditorías
- Las cláusulas, en caso de incumplimiento

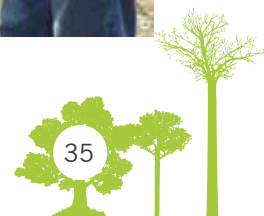
El Fondo Darién fue un mecanismo financiero concebido para cofinanciar, de manera sostenible y constante, la implementación de acciones de conservación en el PND, la segunda área protegida panameña en contar con un mecanismo financiero de esta naturaleza.

Los recursos del Fondo se destinaron a atender necesidades identificadas en el Plan de Manejo del PND, mediante donaciones a organizaciones de base comunitaria y organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil, según lo establecía el Acuerdo de Conservación de Bosques y

lo aprobaba el Comité de Vigilancia. Estas donaciones podían ser de corto plazo (menos de tres años) o de largo plazo (tres años o más); se dio prioridad a cuatro programas del Plan de Manejo del Parque Nacional Darién, los cuales fueron propuestos en 2004:

- Programa administrativo (operaciones)
- Programa de control y vigilancia
- Programa de manejo de recursos naturales
- Programa de gestión comunitaria y educación ambiental

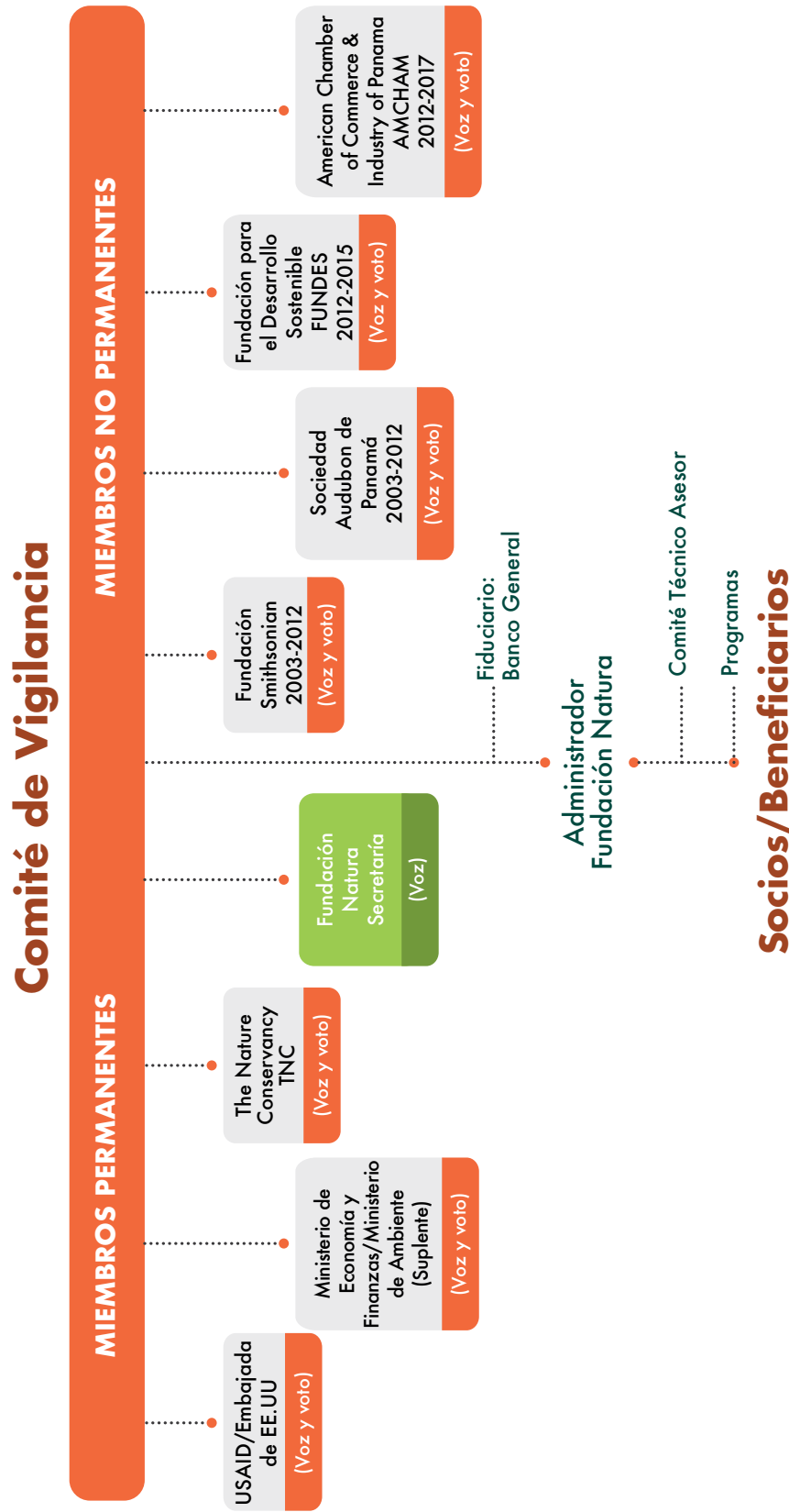
El modelo de trabajo varió ligeramente a lo largo del tiempo entre el periodo 2006-2010, se contribuyó con los planes operativos anuales (POA) del área protegida presentado por ANAM, con el propósito de crear condiciones habilitadoras en el área protegida y se apoyaron proyectos comunitarios en diversos puntos de interés o sensitivos. A partir de 2013 se enfocaron las intervenciones para atender y mitigar presiones y amenazas identificadas en el Plan de Manejo del Parque Nacional Darién y el Plan de Sitio, para lo cual se implementó el Plan Estratégico del Fondo y su Plan de Acción, elaborados y monitoreados en procesos participativos que incluyó a actores clave, entre los que se destacan: el Comité de Vigilancia, autoridades y socios estratégicos, con quienes se priorizó y estructuró las intervenciones en campo para el último trienio de ejecución de los fondos extinguidos.



## Gobernanza del Fondo Darién

Figura 5.

### Estructura operativa del Fondo Darién



Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.

Un antecedente clave para la estructura de gobernanza del Fondo Darién fue el cúmulo de experiencias derivadas del Fondo Chagres porque estuvieron involucradas las mismas organizaciones gestoras y los mismos representantes de instituciones, lo que explica que fuera muy parecida en su forma y sus mecanismos de trabajo.

La máxima autoridad del Fondo Darién fue el Comité de Vigilancia, conformado por tres miembros permanentes, dos miembros temporales con derecho a voz y voto y el secretario del Comité, que actuó con voz y sin voto.

La *estructura de vigilancia* se conformó así:

- Un representante del Gobierno de Estados Unidos y un suplente
- Un representante del Gobierno de Panamá y un suplente
- Un representante de una ONG norteamericana
- Dos representantes del sector no gubernamental de Panamá
- Un representante de la entidad administradora

Entre sus principales funciones estaban:

- Aprobar los presupuestos anuales
- Asignar fondos para los receptores de donaciones
- Revisar la administración de las inversiones y los ingresos del FCA
- Revisar el desempeño del administrador del Fondo
- Revisar el desempeño del ente fiduciario

Fundación Natura fue la entidad administradora y fungió, a su vez, como la secretaria del Comité de Vigilancia; sus principales funciones y responsabilidades fueron:

- Planificar las inversiones
- Administrar y manejar el Fondo

- Llevar a cabo el monitoreo, asistencia técnica y seguimientos

El Banco General, como ente fiduciario del Fondo, tuvo como responsabilidades:

- Contratar y pagar los servicios de un asesor de inversiones
- Impartir las guías de inversión al asesor de inversiones previstas por el Comité de Vigilancia
- Desembolsar recursos al administrador del Fondo

Los decisores para definir las actividades o proyectos a financiar con recursos del Fondo estaban en el Comité de Vigilancia, integrado por los siguientes miembros:

- Representantes del Gobierno de Estados Unidos, con derecho a voz y voto
  - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés)
  - Embajada de Estados Unidos (a partir de 2012 fue el representante del Gobierno de Estados Unidos, cuando la misión de USAID Panamá cerró operaciones en el país)
- The Nature Conservancy (TNC), con derecho a voz y voto
- Representantes del Gobierno de Panamá
  - Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con derecho a voz y voto
  - Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), posteriormente, Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE), en su rol de suplente del MEF con derecho a voz, pero no a voto

TNC y MEF delegaron su representación a personas que participaron en el Comité de Vigilancia y el Comité Técnico Asesor, respectivamente.





- Representantes del sector no gubernamental de Panamá, con derecho a voz y voto:
  - American Chamber of Commerce (AMCHAM)
  - Fundación para el Desarrollo Económico y Social (FUNDES)
  - Sociedad Audubon de Panamá
  - Fundación Smithsonian
  
- Fundación Natura, con voz, pero sin voto

En relación con el Comité Técnico Asesor, en los primeros años de implementación, enfocó su atención en aportar insumos técnicos, revisar propuestas de beneficiarios potenciales y brindar asesoría voluntaria al Comité de Vigilancia.

Porsu parte, ANAM (posteriormente, MiAMBIENTE), mediante la Resolución AG-0024-2007 designó institucionalmente a quiénes serían las contrapartes técnicas y los enlaces institucionales con el Fondo:

- En el ámbito nacional: la Dirección Nacional de Áreas Protegidas y Vida Silvestre
- En el contexto local: el área protegida, el jefe del PND

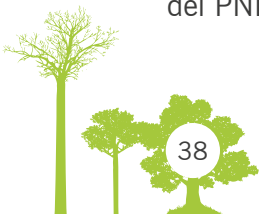


“La Ley TFCA en los Estados Unidos establece que debemos tener un representante del Gobierno en el Comité de Vigilancia”

---

**Scott Lampman**  
*USAID*

---





“Un comité técnico independiente, que se mantenga exclusivamente como asesor para el Comité de Vigilancia, permite fortalecer y brindar transparencia a la gestión del Comité de Vigilancia”

---

**Scott Lampman**  
USAID

---

“Los comités técnicos tienen mucho sentido cuando se inicia la implementación de los fondos. Después, su nivel de trabajo en la selección de proyectos tiende a ser menos necesario. En este contexto, con el paso de los años, podrían evolucionar para cumplir un buen papel en el monitoreo de impactos y de resultados de los proyectos financiados por el Fondo”

---

**Mirei Endara**  
Exministra de Ambiente  
Exmiembro del Comité de  
Vigilancia

---

## Cambios y ajustes en la gobernanza del Fondo Darién

Durante la ejecución del Fondo se identificaron algunos cambios necesarios en la estructura de gobernanza propuesta originalmente.

El *primer* cambio fue reunir en un solo ente al Comité de Vigilancia y al Comité Técnico Asesor porque las entidades designaron a los mismos actores para ambos comités.

Una disminución en los recursos financieros y de personal de las organizaciones participantes derivó en que los miembros del Comité de Vigilancia y del Comité Técnico Asesor eventualmente fueran los mismos. Por ejemplo, TNC redujo su personal en Panamá y la misma persona que atendía los temas del Comité de Vigilancia era quien revisaba los asuntos técnicos de las propuestas.

Cabe mencionar que la mayoría de los entrevistados en esta sistematización, reconoció como una fortaleza la existencia de un Comité Técnico Asesor independiente, como respaldo y como mecanismo de transparencia para las decisiones que son potestad del Comité de Vigilancia, aunque fue necesario reconocer que la decisión de juntar ambas estructuras tuvo buena recepción y acogida.

El *segundo* cambio estuvo vinculado con los que representaban a los miembros de las contrapartes del FCA en el Comité de Vigilancia. Una justificación fue la decisión del Gobierno de los Estados Unidos de cerrar las oficinas de USAID en Panamá, por lo que el Fondo pasó a estar representado por un funcionario de la Embajada de los Estados Unidos en Panamá.

Un *tercer* cambio fue contar con una ONG ejecutora de largo plazo que acompañara, de tiempo completo, al administrador del PND y a los beneficiarios en la zona de amortiguamiento durante la ejecución de los proyectos.







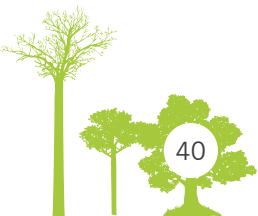
“Puede ser que una tercera instancia represente una ventaja desde el punto de vista del acompañamiento de los recursos con asistencia técnica; sin embargo, un esquema con muchas organizaciones involucradas también implica mayores costos de administración.

Esto debe considerarse y evaluarse desde el punto de vista del costo y del beneficio”

---

**Scott Lampman**  
*USAID*

---







## Retos de la gobernanza del Fondo Darién

Uno de los temas de gobernanza más ampliamente discutido durante la implementación del Fondo fue cómo asumir y corregir las inconsistencias entre las políticas gubernamentales y los objetivos del Fondo. Se puede citar como un ejemplo que las expectativas y las estrategias del sector ambiental están enfocadas a la protección de la biodiversidad y sus bienes y servicios asociados, mientras que agencias del Gobierno, como el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) o el Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA), se enfocan en la producción y su crecimiento en zonas de importancia para la biodiversidad.

Se identificó que, en el marco del trabajo en apoyo al PND, GEMAS estableció contacto con diferentes organizaciones locales del Estado para informarles y lograr, en lo posible, consensos de trabajo con el propósito de implementar prácticas mejoradas.

En relación con este aspecto, se analizaron varias opciones propuestas como parte de este proceso y se recogieron lecciones aprendidas muy significativas como, por ejemplo, la resistencia al impulso inicial de incorporar más entidades gubernamentales en el Comité de Vigilancia y se reconoció que un comité muy grande podría ser inoperante y, por tanto, un obstáculo más que una ayuda.

Sin embargo, sí se propuso que la organización ejecutora de los proyectos en campo mantuviera un comité local de coordinación y desplegara estos temas con respuestas prácticas e inmediatas para evitar obstáculos en la implementación.

Además, se sugirió que el Gobierno de Panamá podría usar estos ejemplos específicos para incidir en cambios, enmiendas o actualizaciones a políticas existentes como, por ejemplo, dejar de considerar la deforestación como una práctica de mejora de fincas para conceder créditos.

“Quizás lo que se requiere es cambiar las políticas para tener una política de Estado que genere cambios que permitan cumplir los mandatos requeridos para la sostenibilidad. Los conflictos de jurisdicción y operación entre organizaciones estatales pueden ser abordados en el campo para manejarse de forma práctica y operativa; este podría ser un papel para las organizaciones que acompañan y brindan asistencia técnica. Un comité muy amplio no parece la solución para las inconsistencias en los mensajes a los productores; debe identificarse si hay políticas nacionales y si éstas se traslapan o se oponen”

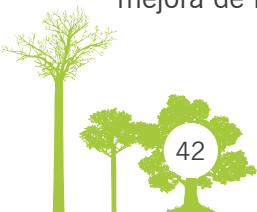
---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---





“No me parece que un Comité de Vigilancia ampliado sea una opción viable”

**Mayté González**

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

Aunque se reconoce que es normal y natural que cada agencia implemente sus propias políticas con base en sus objetivos, es necesario incidir en ellas para evitar conflictos de políticas que confunden a los actores en el territorio y perjudiquen una gestión integral y sinérgica que lleve a la sostenibilidad en el manejo de las áreas protegidas.

Los socios y beneficiarios que participaron en el proyecto en Darién coincidieron en que sus prácticas mejoradas, tanto en agricultura como en ganadería, son positivas porque las están replicando con sus familiares y vecinos de manera espontánea.

Otra opción con mayor impacto, a escala nacional, sería el desarrollo de políticas transversales orientadas hacia la conservación del agua o hacia la diversidad biológica con el ánimo de incidir en múltiples sectores y evitar contradicciones entre diferentes planes sectoriales, como sucede en la actualidad.





“Con la capacitación hemos aprendido mucho; he visto reducidos mis costos y, además, me doy cuenta de que ya no pierdo ganado en el verano”

---

**Didiher Martínez**  
*Garachiné*

---

“Yo llegué a perder animales en veranos muy fuertes, pero en la pasada crisis mi ganado sobrevivió, mientras que mi vecino perdió varios animales; actualmente estamos ayudando al vecino a que replique estas mismas prácticas que ya ha visto que funcionan”

---

**Hortensio Córdoba**  
*Garachiné*

---





“Se requiere de una política de Estado que genere cambios que nos permitan cumplir los mandatos requeridos para la sostenibilidad. La solución definitiva no se ha producido porque los Fondos Chagres y Darién no han superado la escala del área protegida; cuando lo hagamos debemos esperar que las políticas cambien y se adapten con base en estas experiencias, de forma que las soluciones se den en el sistema. Será un éxito cuando tengamos una definición clara de políticas que permita pasar más allá de los planes del Fondo y de las áreas protegidas”

---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---

## Mecanismos de ejecución financiera para la implementación del Fondo

El fideicomiso para la conservación del Parque Nacional Darién fue el segundo Canje de Deuda por Naturaleza de Panamá, mediante el cual el Gobierno de la República de Panamá haría desembolsos anuales hasta completar la suma de (US\$10,930,312). Estos desembolsos se distribuyeron según el Acuerdo de Conservación de Bosques (FCA), de tal forma que, al finalizar el periodo establecido, el 50% del monto total formaría el fideicomiso y el 50% se invertiría en acciones de mantenimiento, conservación y protección del PND y hasta 5 Km de su zona de amortiguamiento en un periodo de 12 años.

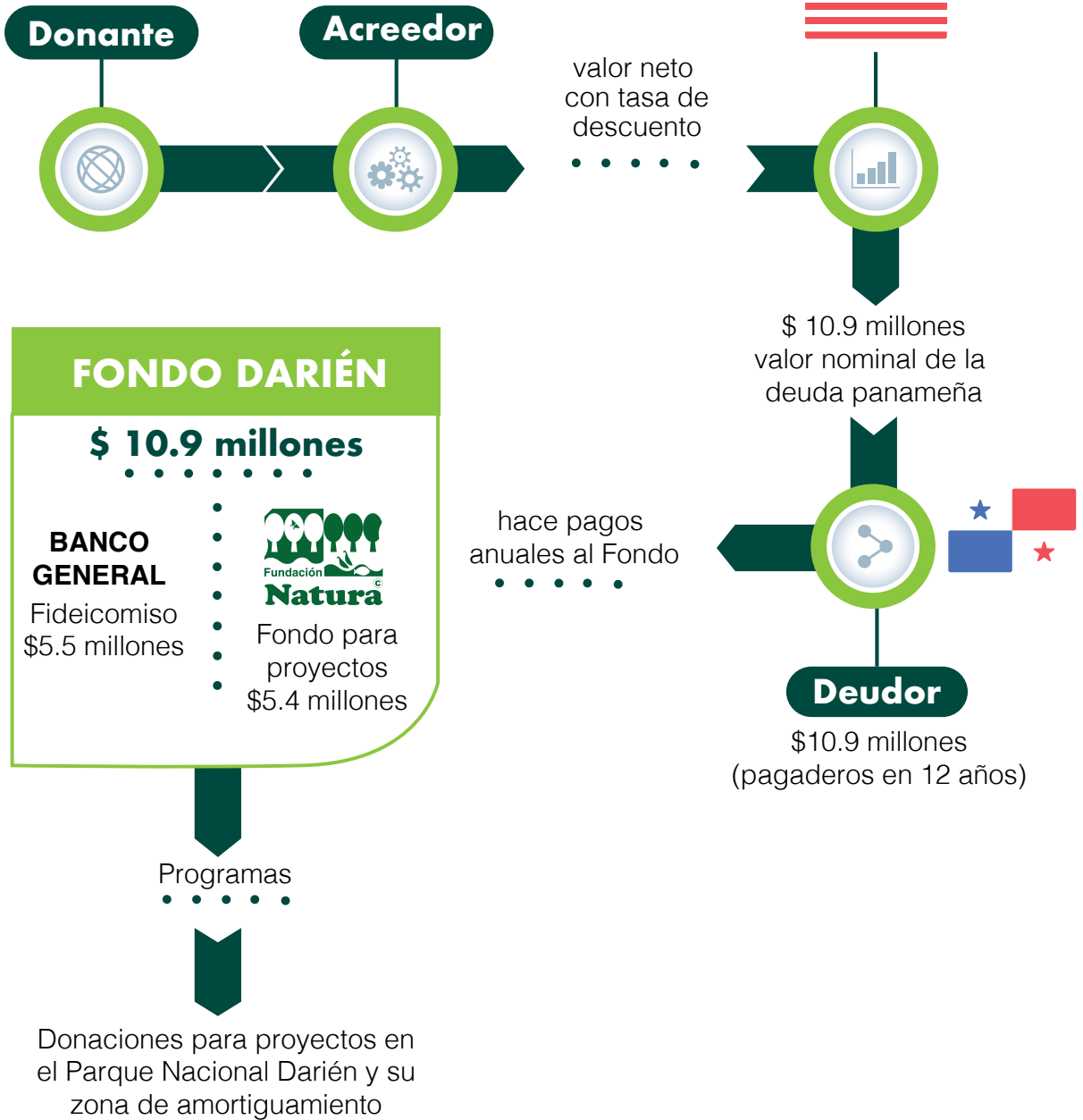
Para esta segunda operación se eligió a Fundación Natura como administrador del Fondo por ser una institución especializada en el manejo de recursos financieros, tal y como lo requiere la Ley para la Conservación del Bosque Tropical (TFCA), así como el monitoreo técnico en campo de las inversiones realizadas. La información financiera de los proyectos financiados se basó en presupuestos y solicitudes de desembolsos preparados de acuerdo con las políticas y procedimientos de Fundación Natura, mismos que fueron elaborados por las organizaciones que ejecutaron los proyectos y las actividades programadas.

### Mecanismo de ejecución financiera en la implementación del Fondo Darién

En el Fondo Darién la estrategia de gestión financiera determinó que se invertirían los recursos con montos menores al principio y con unos mayores al final.

Esta estrategia pareció ser efectiva en el contexto del PND, en el que había desconocimiento sobre los mecanismos de operación y la logística fue más complicada; por tanto, antes de hacer grandes inversiones se requería establecer relaciones, oficinas locales y confianza con los socios ejecutores.





**Figura 6.**

**Estructura financiera del Fondo Darién**

Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.



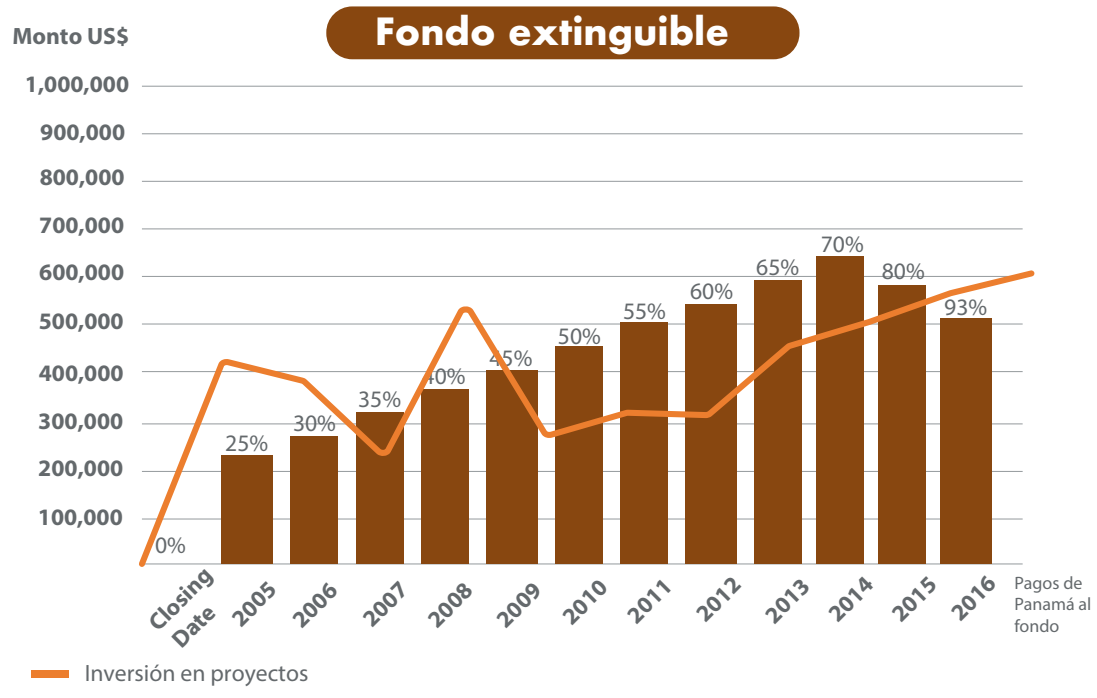
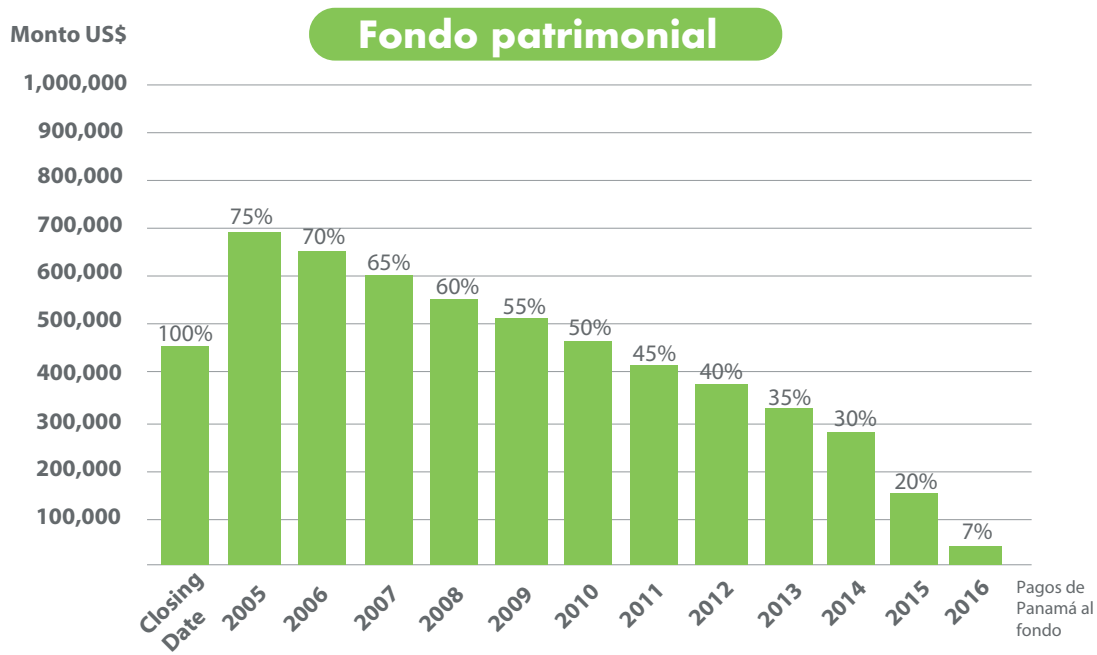


Cuando arrancamos el Fondo Darién, decidimos tomar en cuenta esa realidad e hicimos un calendario de desembolsos y se comenzaba con un monto reducido y cada año se iba aumentando el monto anual disponible para actividades e inversiones”

---

**George Hanily**  
*Exdirector de TNC*

---



**Figura 7.**  
**Modelo de inversiones del Fondo Darién**

Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.



A fin de lograr los objetivos y las metas del Fondo Darién, se identificó como una fortaleza el desarrollo de un plan estratégico de largo plazo y de planes de acción de mediano plazo, ambos sustentados en los alcances propuestos por el Plan de manejo del área protegida y priorizados a través de insumos contenidos en el plan de sitio.

Este ejercicio derivó en una lección: es mejor iniciar las inversiones cuando hay claridad de prioridades y se han establecido las necesidades de inversión, las metas y los medios de verificación.

El *objetivo general* de la estrategia fue fortalecer la gestión financiera mediante la planificación y el desarrollo de acciones para movilizar y optimizar recursos con el propósito de reducir la brecha financiera entre los ingresos programados y los gastos públicos y privados.

De igual manera, se establecieron los siguientes *objetivos específicos* de la estrategia financiera:

- Disminuir la vulnerabilidad financiera existente a través de la definición de normas e instrumentos financieros que cuenten con fuentes oportunas de recursos.
- Fortalecer el papel de las entidades de Gobierno en la inversión de recursos e identificar mecanismos financieros de acopio de recursos para procurar la sostenibilidad.
- Construir capacidades organizacionales en la sociedad civil para la gestión de recursos financieros y aumentar la participación de la cooperación internacional mediante la integración y la movilización de recursos hacia una sólida política de país.
- Contar con recursos financieros para atender, de manera específica, acciones de prevención, mitigación y recuperación, tanto para eventos de gran envergadura como para aquellos de menor escala.

La principal lección aprendida fue formular una estrategia financiera de movilización y optimización de recursos para financiar el plan de manejo del área protegida; dicha estrategia permitiría pensar en la importancia de diversificar las fuentes y los mecanismos de recursos para el diseño y la ejecución de acciones que reduzcan las brechas existentes en el corto, mediano y largo plazo.



“Un análisis de situación que identifique las fuerzas que impulsan el cambio es clave para determinar las mejores estrategias y dónde debe enfocarse el uso de los recursos; estas herramientas son básicas para orientar las estrategias y de qué manera se lograrían cambios e impactos”

---

**Scott Lampmam**  
*USAID*

---





Kaspedage  
Mi  
Linaasun



Mire cómo se ha protegido el patrimonio de este Fondo; todo el mundo ha sido celoso de mantenerlo ahí y aún con los avatares del mercado siempre se recupera porque lo pusimos en buenas manos de gente que sabía de ese negocio desde muy temprano”

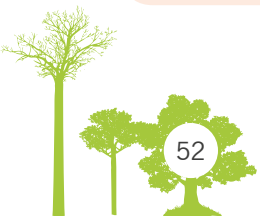
---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---



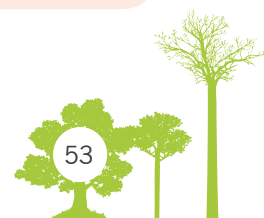


“Se podría decir que el Fondo Darién hizo cosas interesantes, al punto que en la región las comunidades reconocieron el esfuerzo que se hizo; sin embargo, las comunidades cuestionaron de dónde venían los fondos y hubo que explicarles de dónde y cómo se usaría; muchas comunidades querían ver dinero efectivo y eso jamás iba a suceder; los lineamientos eran crear capacidades y apoyar organizaciones”

---

**Jairo Conampio**  
*Indígena Emberá*  
*MiAMBIENTE Darién*

---





“Yo continuaría con la estrategia de probar y ver primero cómo progresan las experiencias, para luego invertir más; me parece que esa es una estrategia ganadora”

---

**Julio Rodríguez Apolayo**  
*Exdirector del Parque Nacional Darién*

---

“El Acuerdo TFCA tiene la estrategia de invertir los recursos a través de ONG o instancias de la sociedad civil más que a través del Gobierno; en este sentido, es válida la estrategia de invertir en el control de amenazas con los usuarios en la zona de amortiguamiento, en la promoción de conservación a través del desarrollo sostenible o con organizaciones de la academia”

---

**Scott Lampam**  
*USAID*

---

Con el paso de los años la ejecución presupuestaria, de menor a mayor, permitió incorporar lecciones aprendidas, sobre todo si se tiene en cuenta la limitada experiencia en esa región remota y aislada del país, así como la ausencia inicial de herramientas para definir los mecanismos de intervención.

Aunque se aceptó que el Fondo podía contribuir a mejorar la gestión y el manejo del PND, se reconoce que sus aportes son complementarios y pueden ser continuos en la medida en que el mecanismo financiero sea sostenible y se consolide en el tiempo. Al respecto, se expresó que es el Estado el responsable de la conservación de la biodiversidad mediante el manejo de las áreas protegidas y, por tanto, del financiamiento de sus elementos básicos y necesarios.

### **Mecanismos de implementación de proyectos en campo**

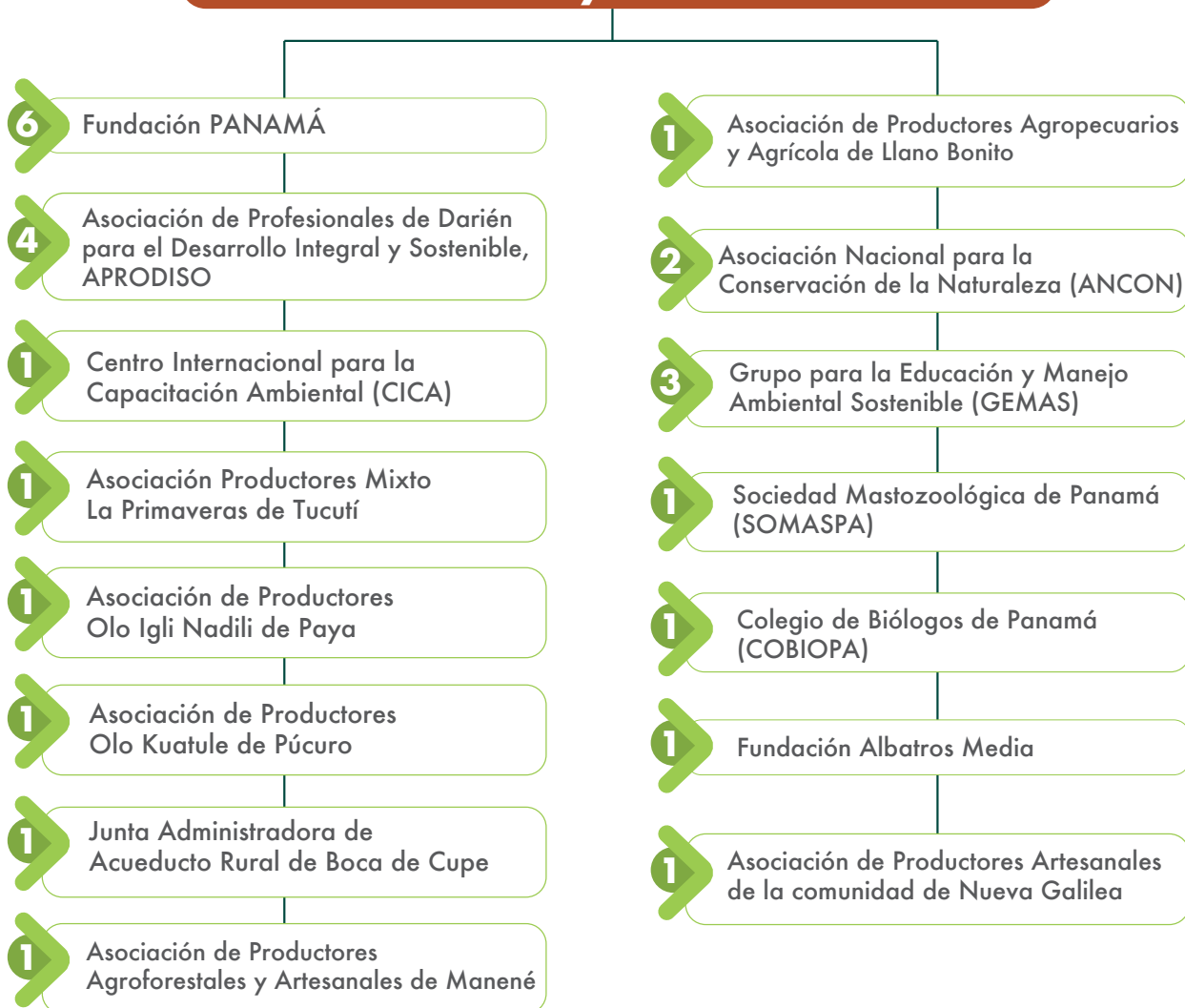
Con base en el análisis de la documentación secundaria disponible y de las entrevistas con actores relevantes, se identificaron dos modalidades en la ejecución de Fondo para proyectos y programas que involucraron a dos grupos diferenciados:

- **Los beneficiarios:** comunidades, grupos comunitarios, el parque mismo y su administrador
- **Los ejecutores** de proyectos y programas específicos de corto y largo plazo: organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base comunitaria

Para optimizar la ejecución del Fondo Darién, que había sufrido algunos retrasos, se consideró con detalle la opción de contratar una tercera organización para brindar acompañamiento técnico al trabajo en campo.



## Número de Proyectos Financiados



**Figura 8.**

### Organizaciones ejecutoras del Fondo Darién

Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.

El tema de las capacidades de una organización que ejecutara en campo fue ampliamente discutido por tener implicaciones en el desempeño del trabajo. Finalmente, mediante de una nueva convocatoria se buscó identificar organizaciones con experiencia de campo, una visión clara de

cómo intervenir en los territorios enmarcados en el Plan Estratégico de Darién 2012-2016 y su Plan de Acción 2013-2016 y con capacidad para asociarse con terceros para brindar asistencia técnica y acompañamiento continuo en las difíciles condiciones del Darién.







“Me quedaría con el espíritu de trabajar con entidades acompañantes; creo que esa es una propuesta ganadora”

---

**Mayté González**  
*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---

“Entre invertir en gastos recurrentes y ejecutar proyectos directamente en campo, nuestra lección es que ambas inversiones son importantes. Con las inversiones en proyectos se visibilizan más los impactos”

---

**Vilna Cuéllar**  
*Gerente de Fondos Chagres y Darién Fundación Natura*

---

La propuesta de GEMAS cumplió con estos requisitos y sus resultados mostraron ser exitosos por cuanto se lograron las metas establecidas, de forma tal que ahora se considera una práctica mejorada identificar y contratar a una organización con funciones para canalizar asistencia técnica y acompañamiento permanente a los beneficiarios del Fondo; sin embargo, hay varias consideraciones sobre la mejor manera de aplicar esta lección aprendida.

En Darién, los equipos establecidos localmente en campo y de tiempo completo, pudieron atender a los socios ejecutores y convocar y coordinar como facilitadores con las organizaciones del Estado en el territorio. Con base en esta experiencia, se propuso que la organización responsable de la asistencia técnica en campo mantuviera un comité local de coordinación y abordara estos temas con respuestas prácticas e inmediatas para evitar obstáculos en la implementación.

### **Herramientas para priorizar las inversiones del Fondo**

Un elemento central para implementar los recursos financieros en el área protegida fue disponer de una herramienta para priorizar las inversiones del Fondo y lograr sus objetivos. De allí que se utilizaran los instrumentos que se detallan a continuación.

### **Plan de manejo del Parque Nacional Darién**

Entre 2004 y 2010 se establecieron las estrategias de trabajo con base en las prioridades del Plan de Manejo vigente; las actividades se concentraron en dos acciones principales: el fortalecimiento en el manejo del área protegida y la estabilización de la economía de producción en la zona de amortiguamiento que amenazaba con crecer hasta alcanzar e, incluso, superar los límites del Parque.





En relación con el *fortalecimiento en el manejo del Parque* se dio principalmente en:

- Fortalecer, en términos de equipamiento, las capacidades de la administración del Parque
- Contratar funcionarios asignados al área protegida
- Brindar capacitación para el desarrollo de capacidades de funcionarios existentes y nuevos

Por otra parte, las *acciones para estabilizar el uso de los recursos naturales* en el entorno del área protegida básicamente buscaban:

- Reducir la presión de la caza
- Reducir la velocidad de expansión de la frontera agrícola
- Evitar el deterioro de las cuencas hidrográficas de Darién, de pendientes pronunciadas y de corta distancia

### Plan para la operativización del plan de manejo del PND

En 2004 se revisó el Plan de manejo del PND y se advierte que aporta en la operativización de sus propuestas. Con este documento se determinó la situación de la gestión del parque (diagnóstico), revisó y fundamentó el marco técnico para la gestión (categoría de manejo, objetivos de conservación, zonas de manejo y priorización de los programas de manejo). Igualmente, definió las estrategias y acciones prioritarias para el cumplimiento de los objetivos de conservación del Parque Nacional Darién. El Plan para la operativización se utilizó del 2006 al 2010 para definir las inversiones del Fondo Darién.

### Plan de conservación para el Sitio Darién<sup>7</sup>

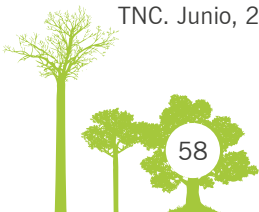
En 2010, con apoyo técnico de TNC, se trabajó en el establecimiento de un análisis de conservación para el PND; en talleres participativos, un conjunto de especialistas seleccionó los objetos

de conservación y su estado en Darién; también detectó la necesidad de contar con una línea base para identificar las principales amenazas que ponían en riesgo la viabilidad del Parque.

#### Los objetos de conservación para el Sitio Darién

	Bosque semicaducifolio de tierras bajas
	Bosque caducifolio de tierras bajas
	Bosque perennifolio estacional y ombrófilo latifoliado
	Bosque y vegetación inundable
	Águila harpía
	Jaguar
	Ecosistemas lóticos
	Banco Zane Grey Reef
	Manglares
	Langosta

<sup>7</sup> Plan de conservación para el sitio Darién. PCSD, ANCON-TNC. Junio, 2010.



Como parte de este Plan se identificaron ocho áreas críticas<sup>8</sup> (Comarca Emberá (Sambú)-Garachiné, Tuirá, Pirre y ocho prioritarias para conservación (Tarcuna, Valle de Cana, Pirre, Serranía del Sapo, Balsas y Garachiné).

## Plan estratégico del Fondo Darién 2012-2016

Este Plan se preparó en 2010 y se aprobó en el 2011, con base en información actualizada del Plan de conservación para el Sitio Darién, datos y recomendaciones del Plan de manejo vigente, información de MiAMBIENTE para el PND y experiencias recabadas durante la implementación del Fondo Darién.


Antes de poner en ejecución el Plan estratégico, las convocatorias para presentar proyectos habían sido abiertas por lo que, finalmente, los proyectos aprobados, aún cuando tuvieron resultados positivos, terminaron por estar dispersos y se hizo difícil ver sus impactos. Además, muchos proyectos se efectuaron en comunidades o sitios identificados como altamente inseguros por la Policía de frontera, debiéndose reubicar esas inversiones en áreas en las que hubiera mayor posibilidad de intervenir exitosamente.

Este Plan diseñó líneas estrategias y operativas de trabajo dentro y fuera del Parque, que proponían:

- Contribuir al desarrollo comunitario sostenible
- Preservar y resaltar los valores ecológicos y servicios ecosistémicos del PND
- Consolidar administrativa y financieramente el funcionamiento del PND

Identificó ocho áreas para las inversiones del Fondo Darién, cuatro dentro del Parque (Valle de Cana, Serranía del Sapo, Río Balsa -TC y Río Chico-CEW) y cuatro en la zona de amortiguamiento (Río Tuirá, Pirre, Río Balsa y Garachiné).

<sup>8</sup> Áreas Críticas (AC): sitio que presenta mayor presión o amenazas sobre los objetos de conservación. Áreas Prioritarias (AP): sitios en los que hay objetos de conservación que aún no tienen amenazas directas a su viabilidad o sitios en los que se encuentran objetos que no se repiten en otras partes del Sitio Darién, aun cuando estén amenazados.



“En cuanto a los criterios para identificar beneficiarios e intervenciones para cada uno de los fondos, TNC siempre trató de hacer todo con base en la ciencia; tratamos de ser muy metodológicos: primero, priorizando las áreas protegidas en las que se podría aplicar el acuerdo de bosques que tenía Estados Unidos en su momento; segundo, cuando ya existía el Fondo y sabíamos cómo queríamos definir la estrategia y mantuvimos una serie de reuniones con actores clave (ONG, académicos, científicos) para elaborar indicadores de protección y conservación para cada una de esas áreas protegidas”

---

**Mirei Endara**

*Exministra de MiAMBIENTE  
Exmiembro del Comité  
de Vigilancia*

---

# Localización en Panamá del PND

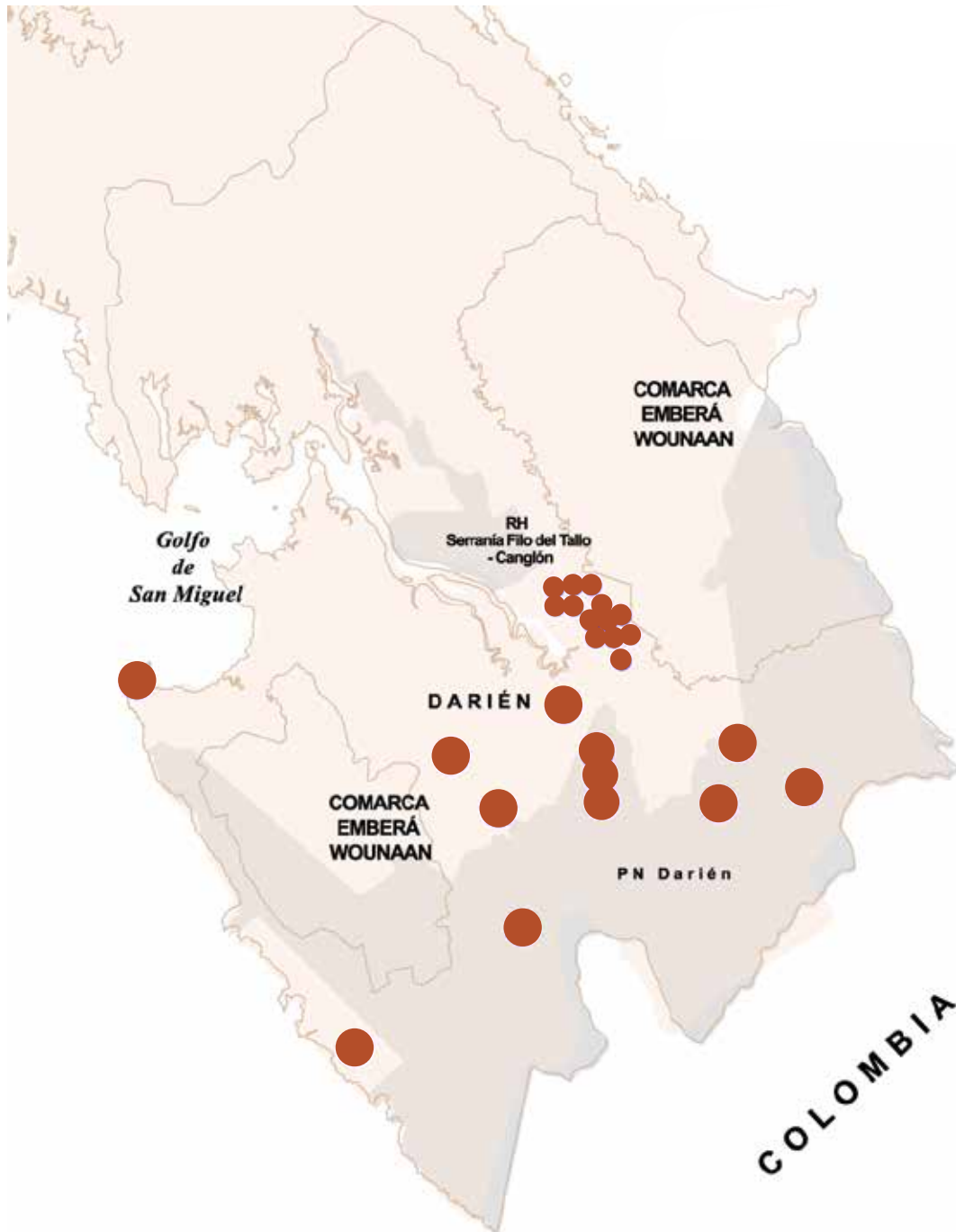


- Proyectos en el Parque Nacional Darién y zona de amortiguamiento
- Áreas Protegidas donde trabaja Fundación Natura
- 🏞️ Cuencas Hidrográficas donde trabaja Fundación Natura

Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.

## Mapa

### Inversiones del Fondo Darién



Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.





“Darién es un Parque muy grande: incluye la costa, los ríos y las montañas y sus valles; no puede invertirse en un solo sitio; priorizar está bien pero deben compartirse fondos en el área protegida y en la zona de amortiguamiento”

---

**Jairo Conancio**  
*MiAMBIENTE Darién*

---

“Estamos contentos de ver el Parque porque colinda con nuestras tierras comunales; favorecemos el ambiente y, aunque el Parque no da plata sí nos ofrece muchas oportunidades; nos vemos como amigos con el Parque”

---

**Alipio Flaco**  
*Guardaparque y miembro de la comunidad Emberá*

---

“La mayor parte de los fondos se invirtió en el área protegida y su manejo y una proporción menor se invirtió en toda la zona de amortiguamiento, con el fin de estabilizar las amenazas en los alrededores del área protegida”

---

**Rosa Salazar**  
*ANCHAM*  
*Miembro del Comité de Vigilancia*

---

Una de las discusiones durante la sistematización incluyó el financiamiento y su distribución. Se encontró consenso en cuanto a que no era posible lograr las metas planteadas únicamente financiando actividades dentro del Parque porque ello dejaría sin apoyo las estrategias contra las amenazas y podría ser peor en el largo plazo.

También se concluyó que era necesario invertir más en el control de amenazas en la zona de influencia, particularmente porque en Darién, por su asilamiento, la situación es más difícil y allí están los mayores riesgos para los objetos de conservación del propio Parque. De allí que el trabajo en Darién se llevó a cabo con el apoyo de asociaciones de productores localizadas en la zona de amortiguamiento.

### **Plan de acción para la implementación del plan estratégico del Fondo Darién 2013-2016**

Para elaborar el Plan de acción del Fondo Darién para el periodo 2013-2016, el Comité de Vigilancia revisó en el 2012 las prioridades de los diversos instrumentos de gestión (Plan de Manejo del área protegida, Plan de Operativización, Plan de sitio y Plan Estratégico del Fondo), con el fin de priorizar las áreas de trabajo y acciones para obtener mayores impactos en las inversiones que se realizarían en el último trienio de ejecución de los fondos extinguidos.

Se contrató una consultoría para desarrollar este instrumento de programación y monitoreo que, además de recomendar medidas para enfocar el plan estratégico, también analizó el contexto en el territorio para seleccionar, con base en las capacidades y recursos existentes, dónde invertir en las zonas en las que se lograría transformaciones en el tiempo definido y con los recursos disponibles. De este modo, como instrumento de planificación con objetivos y alcances precisos permitió orientar la toma de decisiones del Comité de Vigilancia y la Fundación Natura como administrador en cuanto a las inversiones del Fondo.



Otro elemento clave fue elaborar términos de referencia para convocatorias que seleccionaron a las organizaciones que ejecutaron dicho plan en sus diversos componentes. Además de contar con una planificación de la salida antes del 2016<sup>9</sup>.

Se realizó un trabajo científico de investigación y monitoreo de los objetos de conservación, se recabó información más precisa sobre su condición en el PND y su zona de amortiguamiento. Se llevaron a cabo programas de promoción sobre la conservación de tales objetos, con las comunidades que representaban la primera línea de presión en la zona y se dio oportunidad para transformarse en sus guardianes. Los objetos con los que se trabajó fueron: águila arpía, jaguar y algunas de sus presas, anfibios y ecosistemas vulnerables (bosque caducifolio y semi-caducifolio, que cumplen un rol de corredor biológico y donde se encuentra el cuipo, árbol emblemático del Darién y lugar de anidación de las águilas harpías).

Con el programa de monitoreo de los objetos de conservación y las investigaciones científicas en el Parque se obtuvo información actualizada de la biodiversidad y el estado de conservación del PND. Los resultados de los monitoreos y las investigaciones permitieron divulgar la condición de los objetos de conservación, así como los bienes y servicios ecosistémicos que aportan. Con los resultados obtenidos, el Fondo Darién aportó nueva información para la toma de decisiones y el manejo del Parque, así como para la evaluación de la efectividad de las estrategias de intervención en el PND y su alcance para reducir las amenazas identificadas a los objetos de conservación. Además, se hicieron aportes relevantes en la concienciación de la población mediante actividades educativas dirigidas a la población de Darién.

Parte importante de la investigación realizada y el conocimiento sobre el águila arpía, ave nacional de Panamá, se está usando para hacer turismo de naturaleza orientado a la observación de este magnífico animal y para la educación y concienciación de pobladores locales, quienes se familiarizan con el ave y la incorporan en sus artesanías. Además, se llevaron a cabo prácticas sostenibles para brindar seguridad al turista y reducir el impacto de su presencia en el área, al mismo tiempo que se realiza la importancia de esta especie para procurar que la comunidad la valore y evite su caza.



“Definitivamente, el trabajo con el Fondo ha abierto puertas para trabajar con múltiples instituciones, incluso con otros sectores como el turismo; antes trabajábamos sólo con ANAM en el Parque”

---

**Jairo Conampio**  
*MiAMBIENTE Darién*

---

<sup>9</sup> GEMAS – Fundación Natura /Fondo Darién. 2016.







Un ejemplo similar es el caso del jaguar, el mamífero predador más grande del Parque; antes, los ganaderos lo veían como una plaga para los ganaderos y ahora le reconocen como una especie magnífica de la que invaden su territorio. Se entiende mejor su relación con sus presas, su comportamiento y su valor, lo que ha permitido mayor respeto de los campesinos e indígenas hacia esta especie.

El Fondo Darién impulsó el desarrollo de una exposición titulada “Tierra de jaguares” que compartió información para las comunidades en Darién y fue presentada como gigantografía en el aeropuerto internacional de Tocumen, en centros comerciales en la ciudad Panamá y provincias desde Chiriquí hasta Darién. Se llevó igualmente a ferias y estuvo en exhibición en el Parque municipal Summit.

El alcance de “Tierra de jaguares” fue amplio:

---

**1,326,986**

pasajeros del aeropuerto

---

**Más de 300,000**

personas en cinco centros comerciales de la Ciudad de Panamá

---

**Más de 10,000**

personas participaron del “rally del jaguar” en las ferias del Parque municipal Summit y en otros parques de la ciudad

---

**Unas 40,000**

personas recibieron publicaciones en redes sociales

---

**Más de 2,500**

personas observaron la exhibición en seis sucursales del Banco Banistmo

---

“La exhibición es un éxito total; se ha usado en todo el país, en muchas escuelas y sitios públicos, y aún nos la piden prestada”

---

**Vilna Cuéllar**

*Gerente de los Fondos Chagres y Darién Fundación Natura*

---





Otro aporte destacado y una práctica recomendable para repetir fue la realización de investigaciones que, en la experiencia del Fondo Darién, fueron el resultado de un plan de investigación derivado del Plan de acción del Fondo, que apor-

tó una guía para el monitoreo y apoyo a estudios de tesis de jóvenes becarios, quienes, gracias al aporte del Fondo, lograron registrar nuevas especies para la ciencia<sup>10</sup>. A continuación se presentan las especies ya registradas<sup>11</sup>.

**Tabla 1.** Reporte de nuevas especies para la ciencia. Resultado del Fondo Darién

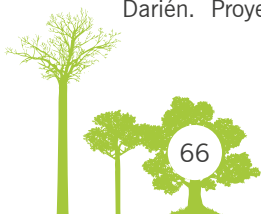
SITIO DEL ESTUDIO	NOMBRE PROVISIONAL	AUTOR DE LAS ESPECIES
<b>FLORA</b>		
Serranía de Pirre (Rancho Frío) y Serranía de Sapo (Cerro Sapo)	1. <i>Eschweilera</i> (SAPO A) 2. <i>Eschweilera</i> (SAPO B) 3. <i>Eschweilera</i> (SAPO C)	Investigador: Juvenal Batista
Serranía de Pirre	4. <i>Xanthosoma hammelii</i> Croat, Delannat & O.Ortiz. 5. <i>Anthurium</i> sp. 3 sp. nov. 6. <i>Anthurium</i> sp. 7 sp. nov.	Investigador: Orlando O. Ortiz
<b>FAUNA</b>		
Serranía de Pirre	<b>Anfibios</b> 7. <i>Diasporus</i> sp.	Investigador: Abel Batista
Serranía de Pirre	<b>Reptiles</b> 8. <i>Norops</i> sp. aff. <i>fuscoauratus</i> , macho 9. <i>Geophis</i> sp.1 10. <i>Geophis</i> sp.	Investigador: Abel Batista
Sector de Pirre y zona de amortiguamiento del PND	<b>Macroinvertebrados acuáticos</b> 11. <i>Anacroneuria darien</i> 12. <i>Anacroneuria laru</i>	Investigador: Pablo Gutiérrez Investigador colaborador: Aydeé Cornejo
Sector de Pirre y zona de amortiguamiento del PND	<b>Macroinvertebrados acuáticos</b> 13. <i>Psephenops panamaensis</i>	Investigador: Roberto Arce Investigadores colaboradores y coautores: Rodolfo Novelo / Aydeé Cornejo

**Fuente:** Nuevas especies, registros y rangos de distribución encontrados en el Parque Nacional Darién 2013-2017. Programa de monitoreo de los objetos de conservación del Parque Nacional Darién.

<sup>10</sup> GEMAS, Fundación Natura/Fondo Darién. 2018. Nuevas especies, registros y rangos de distribución encontrados en el Parque Nacional Darién 2013-2017. Programa de monitoreo de los objetos de conservación del Parque Nacional Darién. Proyecto Plan de implementación 2013 - 2017

del Plan estratégico del Fondo Darién. Componente (LE) 2. – Conservación, valoración ecológica y divulgación de la biodiversidad del PND. Panamá. 39 pág.

<sup>11</sup> A la fecha de la presente publicación hay otras especies que se están verificando.



**Tabla 2.** Reporte de nueva distribución de especies. Resultado del Fondo Darién

SITIO DEL ESTUDIO	NOMBRE PROVISIONAL	AUTOR DE LAS ESPECIES
<b>FLORA</b>		
Serranía de Sapo (Cerro Sapo)	1. <i>Ziziphus cinnamomum</i> 2. <i>Eschweilera jacquelyniae</i>	Investigadores: Jorge Aranda, Juvenal Batista y Orlando O. Ortiz
Rancho Plástico, Serranía de Pirre	3. <i>Eugenia sanjuanensis</i>	Investigador: Fermín Hernández
<b>FAUNA</b>		
Rancho Frío, Serranía de Pirre y en la zona de amortiguamiento	<b>Mamíferos</b> 4. <i>Hylonycteris underwoodi</i>	Investigadores: Melquiades Castillo, Alejandra Valoy y Abdiel Chavarría
Casa Vieja y Cerro Sapo en la Serranía de Sapo, Garachiné	<b>Aves</b> 5. <i>Chiroxiphia lanceolata</i> - Saltarín coludo 6. <i>Heliodoxa jacula</i> - Colibrí brillante coroniverde 7. <i>Tyrannus savana</i> - Tijereta sabanera 8. <i>Trogon collaris</i> - Trogón collarejo 9. <i>Amazilia tzacatl</i> - colibrí amazilia colirrufa	Investigadores: Karla Aparicio, Jorge Herrera, Carol Gantes, Ruby Zambrano y Derek Patiño
Punta Santa Bárbara, Garachiné	<b>Aves</b> 10. <i>Mycteria americana</i> – cigüeña americana 11. <i>Chondrohierax uncinatus</i> - Elanio piquiganchudo 12. <i>Columba livia</i> - Paloma doméstica 13. <i>Melanerpes rubricapillus</i> - Carpintero coronirrojo 14. <i>Tyrannus savana</i> - Tijereta sabanera 15. <i>Catharus fuscescens</i> - Zorzal dorsirrojo 16. <i>Amazilia edward</i> - Amazilia ventrinivosa 17. <i>Amazilia tzacatl</i> - Amazilia colirrufa	Investigadores: Jorge Herrera y Karla Aparicio
Serranía de Pirre	<b>Reptiles</b> 18. <i>Amastridium veliferum</i>	Investigador: Abel Batista Colaboradores o coautores: Marcos Ponce, Orlando Garcés y Madian Miranda

SITIO DEL ESTUDIO	NOMBRE PROVISIONAL	AUTOR DE LAS ESPECIES
<b>FAUNA</b>		
Sector de Pirre y zona de amortiguamiento del PND	<b>Macroinvertebrados acuáticos</b> 19. <i>Farrodes caribbeanus</i> (especies de <i>Ephemeroptera</i> ) 20. <i>Gyacantha tibiata</i> (especies de Odonata) 21. <i>Perissolestes remotus</i> (especies de Odonata)	Investigador: Anyi Tuñón, publicación en preparación Investigadores colaboradores: Eduardo Domínguez, Milexi Molinar y Aydeé Cornejo
Sector de Pirre y zona de amortiguamiento del PND	<b>Nuevo registro para Panamá y PND:</b> 22. <i>Zenithoptera fasciata</i>	Investigador colaborador: Alonso Santos Murgas

**Fuente:** Nuevas especies, registros y rangos de distribución encontrados en el Parque Nacional Darién 2013-2017. Programa de monitoreo de los objetos de conservación del Parque Nacional Darién.

Todos los entrevistados de comunidades y de MiAMBIENTE en Darién reconocieron que su conocimiento de los límites y de los valores de la biodiversidad y ecosistemas que el Parque representa para ellos, es mayor hoy, después de la intervención del Fondo. También se reconoce que cuando había más recursos, el patrullaje era más frecuente y la interacción entre comunidades y funcionarios era mejor.

Con base en la experiencia del Fondo Chagres, en Darién se contó con personal local, que se mostró muy motivado al principio. El apoyo a la administración del Parque se realizó directamente con contratación de personal puesto al servicio de la ANAM en Darién, entre los años 2006 al 2012 y se invirtió el 16 % del presupuesto total de inversión en este rubro.

Sin embargo, se hizo evidente que algunos de los recursos aplicados con apoyo del Fondo no rindieron, de manera sostenible, los frutos esperados; por ejemplo, algunos de los funcionarios contratados con recursos del Fondo ya no están en el área protegida porque la ANAM no brindaba estabilidad laboral, certidumbre de

continuidad o beneficios laborales por lo que, con el paso del tiempo y los cambios de gobierno, poco a poco fueron saliendo del Parque y se perdieron capacidades profesionales importantes para su manejo.

En relación con las propuestas técnicas para actividades productivas, el enfoque conceptualizado desde el Comité de Vigilancia con Fundación Natura y ejecutado por GEMAS fue no inventar nuevas buenas prácticas, sino, aprender qué hacían las personas en el territorio, cuál era su potencial y cómo podrían mejorar para ser sostenibles y eliminar, o al menos mitigar, las amenazas con un conocimiento y un interés ya existente en la comunidad, modificados a través de un modelo mejorado a partir de la transferencia de buenas prácticas.

Uno de los elementos ejemplarizantes de la metodología usada en Fondo Darién fue solicitar a los actores que aplicaran recursos e iniciativas propios para desarrollar conjuntamente los proyectos. El equipo técnico se reunió con los actores y explicó qué planes podían hacer y qué aspectos no hacían parte de su propuesta



de intervención. Durante este periodo sensible de primer acercamiento nunca se ofreció dinero; el equipo se centró en la asistencia técnica y apoyo específico especializado con aportes de algunos insumos para implementar aquellas acciones en las que tuvieran interés para mejorar su producción y hacerlas más sostenibles con el propósito de no afectar al PND.

Una vez identificadas las oportunidades y las potencialidades se delinearon posibles medidas de intervención sobre la base del trabajo existente; también se identificaron líderes comunitarios o asociaciones que permitieran tener un mayor impacto y un potencial efecto multiplicador.

Este enfoque representó un reto por el aislamiento geográfico por cuanto, en algunos casos, había asociaciones no formales, que sus decisiones dependían de la voluntad de sus miembros. Por ello, se hizo necesario asistirles en la formalización de sus asociaciones y, en otros casos, apoyarles con la idea de agruparse.

Se capacitó sobre temas de manejo financiero de las fincas, metodologías de trabajo, guías de turismo naturalista y manejo de potreros de menor tamaño con tecnologías originalmente no disponibles en la zona. Dicha capacitación sirvió también para conocer mejor a los socios ejecutores porque se hicieron visitas a sus comunidades y fincas para elegir las mejores opciones de intervención.

Una experiencia representativa fue que, durante un taller de presentación del proyecto en la comunidad de Garachiné, llegaron por su propia iniciativa representantes de la comunidad de Cerro Naípe que habían escuchado del proyecto y estaban interesados en participar.

El equipo de GEMAS tomó nota de su interés y de su proactividad y visitó la comunidad después del evento y se confirmó que había excelente potencial en la zona para trabajar la ganadería, que en ese momento era la actividad principal.



“Cuando hagas una evaluación, no pongas el dinero como variable; analiza todo lo que hay que cambiar con los actores locales y luego dimensiona qué es factible con los recursos que tienes; así evitarás crear expectativas insatisfechas”

---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---

“Me parece mejor la estrategia de iniciar con menos e ir aumentando el presupuesto con el aumento de experiencia”

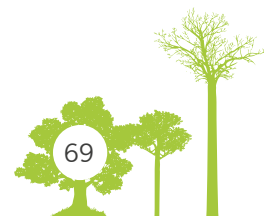
---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de Vigilancia*

---





“Nosotros en Cerro Naipe creíamos que lo tradicional estaba bien, pero con las enseñanzas del Fondo hemos visto los cambios impresionantes que se han dado. Nos hablaban siempre que necesitábamos organizarnos para tener logros; nosotros tomamos esa idea y recomendación, porque no nos obligaron; ahora vemos cosas como nuestro hospedaje que nunca antes habíamos visto; organizarnos ha sido muy bueno y se ven las diferencias”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

---

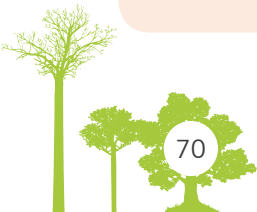


“A nosotros no nos buscó el proyecto. Nosotros escuchamos de él y consideramos que sería bueno para la comunidad; por eso decidimos ir a pedirles que nos tomaran en cuenta; también por eso hemos invertido de nuestros recursos para impulsar cosas que nos interesan”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

---





Para seleccionar las fincas se utilizaron tres criterios básicos:

- Que las fincas estuvieran lo más cerca posible del PND o en la zona de amortiguamiento (5 Km, según lo establecido por Ley)
- Que las fincas, por lo menos, tuvieran bosque de conectividad con el Parque
- Que el productor estuviera dispuesto a participar y cambiar

## Planes operativos anuales

Estos fueron los instrumentos de planificación técnica que permitieron priorizar y dar seguimiento a las inversiones realizadas; se elaboraron anualmente y fueron aprobados por el Comité de Vigilancia.

Se diseñaron teniendo en cuenta las actividades contempladas en el Plan de manejo, con el fin de hacer estudios para obtener información detallada sobre temas como tenencia de la tierra, ordenamiento del desarrollo urbano, caracterización de la actividad ganadera, educación ambiental no formal, desarrollo de la organización comunitaria y promulgación de un nuevo instrumento legal para mejorar la administración del área protegida.

En la experiencia del Fondo Darién se hizo una planificación anidada que dirigió sus estrategias de intervención en el territorio con referentes centrales en los instrumentos de gestión del área<sup>12</sup> y complementariamente los instrumentos de planificación del Fondo<sup>13</sup>.

De este modo, el trabajo del Fondo se enfocó de forma articulada en los elementos comunes de estos documentos de planificación, que, traídos al contexto actual, se plasmaron en el Plan de acción para implementar el Plan estratégico, que cumplió el propósito de orientar las acciones para minimizar las amenazas y presiones y se priorizaron, geográfica y temáticamente, las inversiones del Fondo en proyectos.

“Nos enfocamos en productores interesados porque si no les interesaba hacer cambios en sus fincas no tenía sentido trabajar con ellos; ese fue uno de los criterios fundamentales que establecimos para hacer la selección de las fincas.

Sobre el proceso de elaboración de propuestas técnicas y selección de actividades, llegamos con una propuesta técnica específica; nosotros ya habíamos definido cuáles eran las alternativas que podían desarrollarse y teníamos un menú de buenas prácticas generalizadas para el área; con base en las condiciones de cada finca, se le iban insertando o recomendando algunas buenas prácticas que pudieran llevarse a cabo”

---

**Martín Caicedo**  
*Técnico de campo*  
**GEMAS**

---

<sup>12</sup> Plan de Manejo del PND, Plan para la operativización del Plan de manejo, Plan de conservación para el sitio Darién.

<sup>13</sup> Plan estratégico, Plan de acción, Planes operativos anuales.







**Figura 9.**

## Planificación anidada con base en instrumentos de gestión del territorio

Fuente: Fondo Darién. Fundación Natura, 2018.







## Resultados de las inversiones del Fondo Darién

### El Fondo Darién en cifras

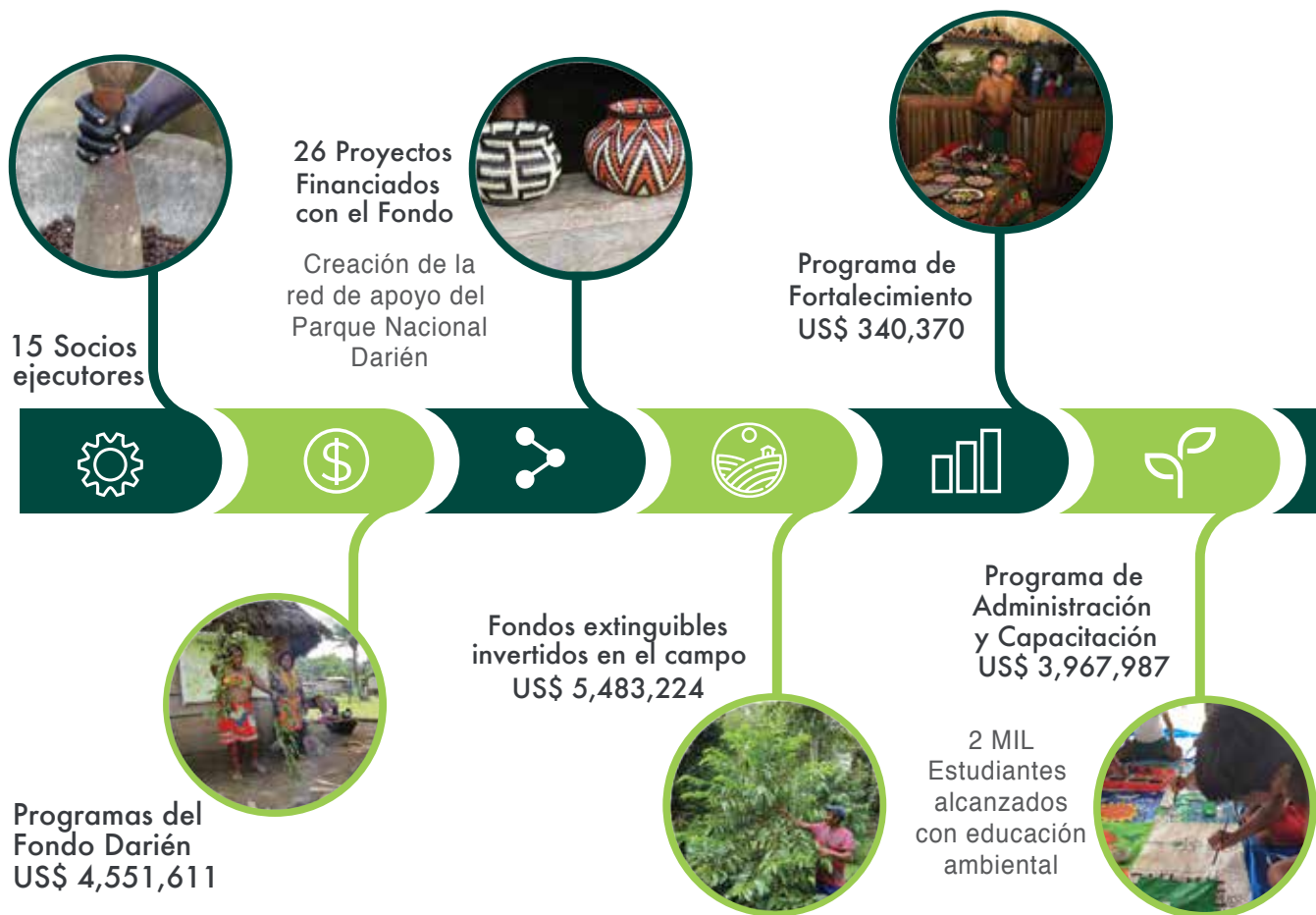
A continuación, se presenta la información financiera consolidada del desempeño del Fondo Darién. Se detalla cada uno de los componentes del Fondo durante el periodo 2004-2016.

Todas las cifras fueron debidamente auditadas; ninguno de los informes preparados por la auditoría externa y conocidos por el Comité de Vigilancia señaló inconveniente alguno, por lo que se puede inferir que el manejo y el desempeño

financiero fueron satisfactorios. Esta información también se puede consolidar en un esquema identificado como Estado de rendición de cuentas disponible en Fundación Natura.

Los objetivos de manejo del Parque, derivados de estas fuentes, se agruparon en cinco categorías:

- Producción mejorada
- Organización comunitaria
- Fortalecimiento del manejo del PND
- Biodiversidad y monitoreo
- Comunicación y promoción



**Figura 10.**

**El Fondo Darién en cifras**

Fuente: Fondo Darién, Fundación Natura. 2018.

Fondos trasladados a FIDECO 2017  
US\$ 5,447,088



Concientización y divulgación con resultados de monitoreo



300 MIL personas alcanzadas  
720 cuñas radiales



45 actividades de capacitación con el enfoque de aprender haciendo

710 socios y 513 no socios participaron de estas actividades



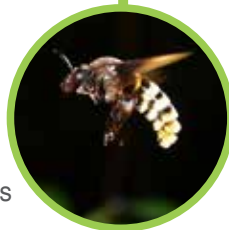
50 socios ganaderos implementaron buenas prácticas de manejo



Programa de apoyo a Pequeñas Donaciones  
US\$ 243,254

15 becas e investigaciones para complementar temas del proyecto

1,629,486 personas observaron la exhibición  
Tierra de Jaguares



\$500 MIL de ingreso recibieron los socios de ANCAPIJI

en un año en 3 traslados, para venta en la subasta ganadera



## Nueva distribución de especies

**3**

de flora

**1**

de mamíferos

**13**

de aves

**1**

de reptil

**4**

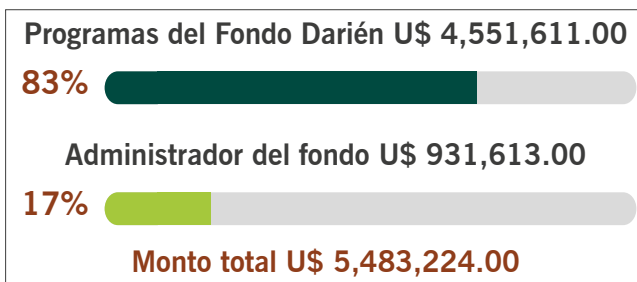
macroinvertebrados acuáticos



La Tabla No.3 presenta los porcentajes de ejecución financiera del Fondo Darién. El total de fondos ejecutados durante el periodo 2004-2017 fue de US\$5,483,224.00<sup>14</sup>, distribuidos, así:

- 83 % (US\$4,551,611) en los programas de inversión del Fondo
- 17% (US\$931,613) en costos operativos de los proyectos y costos generales administrativos del administrador del Fondo

**Tabla No. 3** Resultados de la ejecución financiera del Fondo Darién



**Fuente:** Cuadro de proyectos. Fundación Natura, 2017.

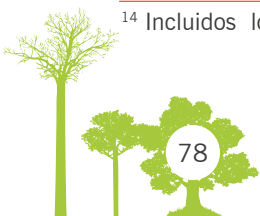
Del total aprobado, la ejecución efectiva por categorías fue la siguiente:

**Tabla No. 4** Ejecución efectiva por categorías del Fondo Darién

<b>Producción mejorada</b>	<b>U\$ 195,626.80</b>
<b>Organización comunitaria</b>	<b>U\$ 262,198.95</b>
<b>Fortalecimiento del manejo del Parque Nacional</b>	<b>U\$ 3,967,987.00</b>
<b>Biodiversidad y monitoreo</b>	<b>U\$ 101,245.75</b>
<b>Comunicación y promoción</b>	<b>U\$ 24,552.50</b>
<b>Monto total U\$ 4,551,611.00</b>	

**Fuente:** Cuadro de proyectos. Fundación Natura, 2017

<sup>14</sup> Incluidos los intereses generados.





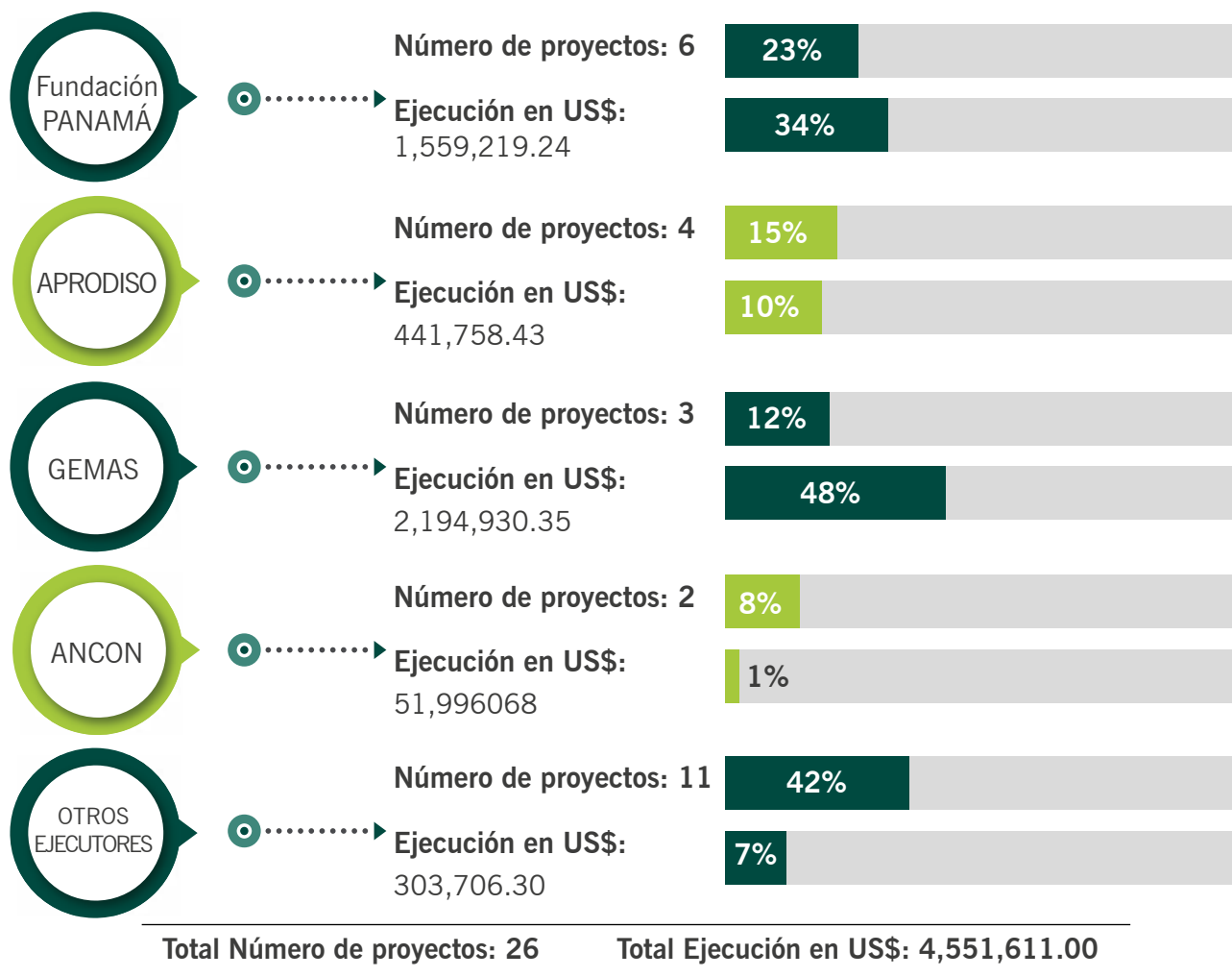


La ejecución de los programas se realizó a través de 26 proyectos (56.5 %) aprobados de un total de 46 propuestas recibidas en respuesta a las convocatorias realizadas; este porcentaje parece importante por el esfuerzo de los proponentes; por tanto, para el futuro es oportuno revisar los procesos relacionados con las convocatorias y la metodología seguida en las evaluaciones. La mayor cantidad de propuestas presentadas se dio en el periodo 2005-2009, con 30, y la mayor cantidad de propuestas aprobadas también ocurrió en ese mismo periodo, con 14.

Entre los años 2010-2016 se presentaron 16 propuestas, de las que se aprobaron 12. Cabe señalar que, a partir de 2014, no se hicieron convocatorias, pero se solicitaron propuestas para el Programa de administración y capacitación y se adjudicó un contrato para la ejecución del Plan de acción.

En relación con los ejecutores la información aparece detallada en la Tabla No.5.

**Tabla No. 5** Recursos asignados por ejecutores y por proyectos

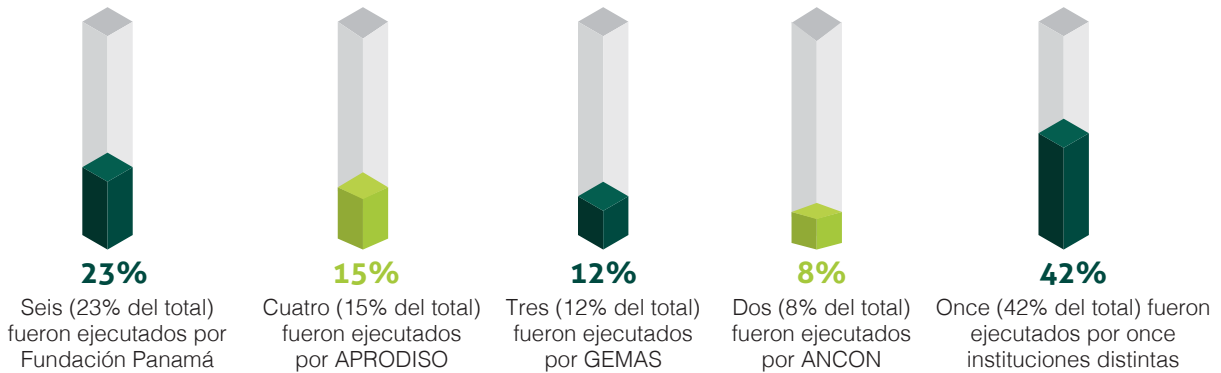


**Fuente:** Cuadro de proyectos. Fundación Natura, 2017.

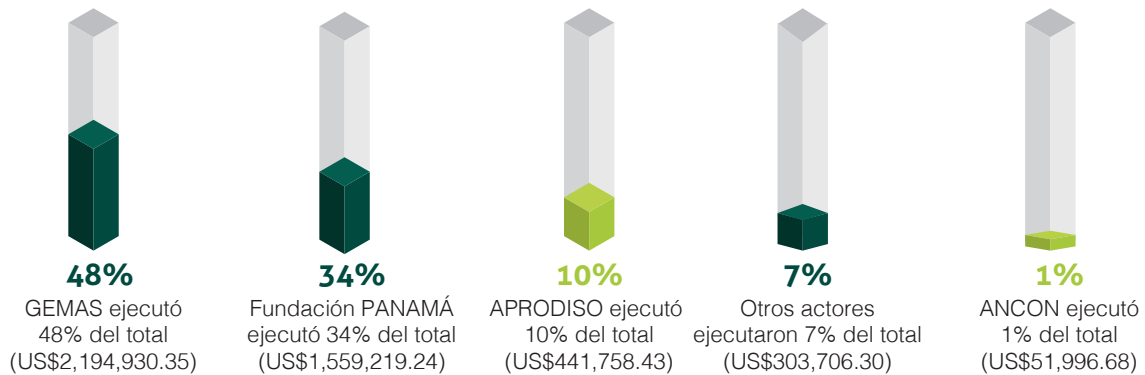
\*Nota: Fundación Panamá, APRODISO y 2 proyectos de GEMAS fueron contratados para administrar el POA del Parque que fue ejecutado por los técnicos de ANAM.



En términos de cantidad de *proyectos ejecutados*, se llevaron a cabo 26 proyectos con 15 diferentes instituciones:



En términos del *monto ejecutado* el comportamiento fue:



Lo anterior deja claro que la estrategia financiera siguió el patrón de establecer un mecanismo a través de una tercera organización que

permitiera acompañar y financiar actividades con actores locales, en particular, en la zona de amortiguamiento.

Al revisar el total ejecutado (US\$4,551,611) el *comportamiento por rubros* fue el siguiente:



**Figura 11.**

### Aportes del Fondo Darién al plan de manejo del parque

Fuente: Natura, 2017

Del total de fondos desembolsados y ejecutados para donaciones (US\$4,551,611), el comportamiento por rubros fue:

- 87.2% (US\$3,967,987) se destinó al Programa de administración y capacitación, cuyo objetivo fue implementar las estrategias y acciones establecidas en el Plan de manejo del PND por medio de planes operativos anuales presentados y ejecutados por técnicos del PND y el Plan de acción para la implementación del Plan estratégico 2013-2016.
- 7.5% (US\$340,370) se destinó al Programa de Fortalecimiento. Su objetivo fue brindar a las organizaciones darienitas los instrumentos y mecanismos para alcanzar la autogestión

comunitaria y el apoyo en el manejo y la conservación del PND.

- 5.3% (US\$243,254) se destinó al Programa de apoyo a pequeñas donaciones, el cual proporcionaba a conocimientos específicos, principalmente en actividades productivas.

Del Programa de administración y capacitación (US\$3,967,987) se asignaron recursos para:

- Planes operativos anuales de MiAMBIENTE, US\$2,007,625.60, durante el periodo 2004-2013
- Líneas estratégicas del Plan estratégico del Fondo Darién, US\$1,960,361.40 durante el periodo 2013-2017

# EL CAZADOR SOLITARIO

Jaguar (*Panthera onca*)

Es el felino más grande y poderoso del continente americano. Habita desde México y América Central hasta Sudamérica, desde Colombia hasta Argentina.

Como depredador solitario, los jaguares son reguladores ecológicos que mantienen el equilibrio de la biodiversidad y la salud de los ecosistemas de áreas protegidas así como de éstas.

La Sociedad Neontológica de México estima en 2016 que existen 10 a 1200 jaguares que habitan en los bosques del país.

## Amenazas

- Las zonas de deforestación reducen su hábitat y la fragmentación del mismo, afectando a este depredador solitario al hacerlo.
- La caza comercial y deportiva ilegal, al igual que la caza por consumo, son causas del declinamiento de jaguares.
- Al perder hábitat y presas, ocurren casos de subnutrición e incluso el hambre. Esto a su vez causa problemas por los gemidos.
- A los jaguares se les obliga frecuentemente a cruzar de la ilegalidad por caminos.

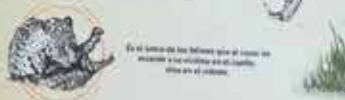
## Estructura ósea

Los depredadores solitarios y solistas.  
La cabeza es robusta y la mandíbula considerablemente oscura.  
Tiene 30 dientes, dentadura feroz para cazar y defender.



## Mordida

Este felino posee una fuerza de mordida que solo le permite que habite en los bosques. El diseño de sus dientes le permite un tipo mordida poderosa capaz de romper la corteza de árboles de diferentes especies como palmas, cedros y lianas.



## Patas

El diseño compacto de las patas permite al jaguar saltar y correr rápidamente. Entre sus dedos y el callosillo se encuentran garras que ayudan al animal a agarrarse al terreno, así se garantiza mantener el equilibrio cuando se mueve.



## Garras



## Pelaje

El animal se camufla en los bosques de la zona. Cada especie de jaguar tiene un color diferente. Los machos tienen manchas amarillas y negras, mientras que las hembras tienen manchas amarillas y negras.

## Alimentación

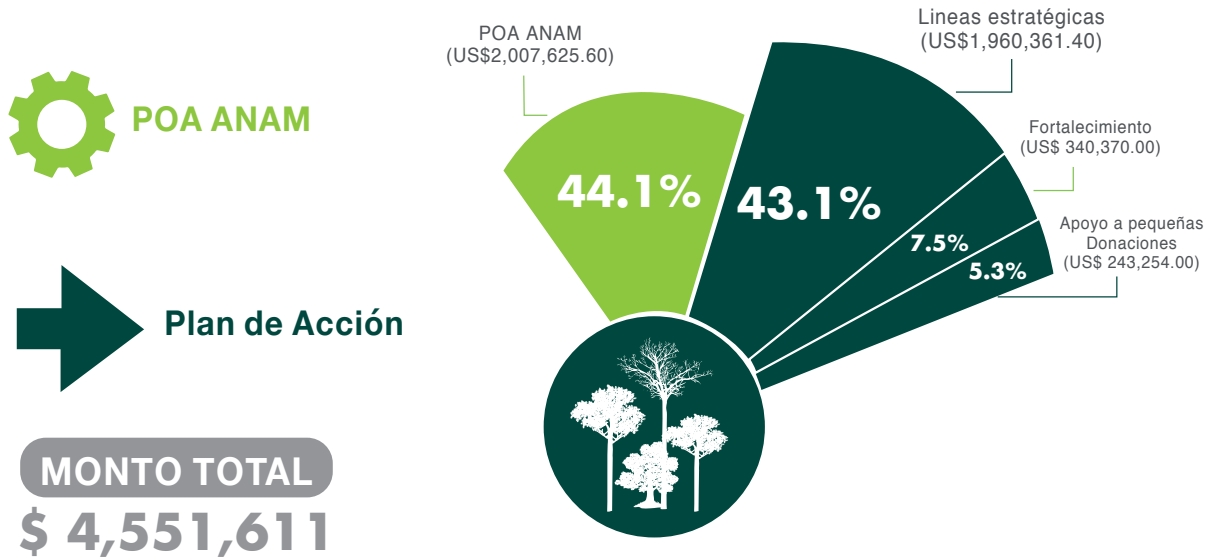
Los jaguares se alimentan con capibaras, vacas, cerdos, venados y aves. También los machos cazan jaguares, venados, cerdos, vacas y aves. Pueden consumir la presa si son grandes.

## El jaguar cazador

El jaguar es un animal solitario que vive en los bosques de la zona. Los machos tienen un territorio que puede ser de hasta 100 km². Las hembras tienen un territorio que puede ser de hasta 50 km².

TIERRA JAGUALES





**Figura 12.**

### Distribución de Inversiones del Fondo Darién Según Receptores de Inversión

Fuente: Natura, 2017

En general, los proyectos ejecutados mostraron resultados positivos; sin embargo, el nivel de dispersión inicial no permitió identificar impactos claros; esto se solucionó con la implementación del Plan estratégico y su Plan de acción, que facilitó la priorización de áreas específicas e impactos directos en el territorio.

Entre los entrevistados existe la percepción generalizada de que hubo múltiples aportes de recursos propios de los beneficiarios dada la estrategia de GEMAS de interactuar con ellos en calidad de socios más que de beneficiarios. Eso cultivó una cultura de emprendimiento que pudo verificarse durante las visitas de campo.

Es posible que los datos concretos relacionados con actividades económicas no reflejen del todo la realidad de los aportes de los socios ejecutores en campo; la ausencia de indicadores económicos y sistemas de registro de estos datos resultan en un aporte aparentemente bajo que se relaciona casi linealmente con la política de Fundación Natura, que estipula un 10 % de aporte por parte de los ejecutores y socios beneficiarios.

“Esperar que MiAMBIENTE invierta más dinero en las líneas de gastos recurrentes del PND no sólo es válido, es mandatorio”

**Mayté González**  
*Exmiembro del Comité de Vigilancia*



Por otra parte, el Fondo incorporó otros socios en calidad de co-financiadores, Fundación Natura aportó recursos al PND a través del FIDECO, así mismo GEMAS gestionó recursos técnicos, financieros y especie, que ayudaron a complementar actividades de los proyectos. Entre dichos entes se tienen: PPD-GEF, MIDA, COPEG, Agro-TV, Municipio de Chepigana y Pinogana, Centro Regional de la Universidad de Panamá, entre otros.

De los resultados anteriores vale la pena destacar que los involucrados en actividades productivas se mantienen optimistas y dispuestos a continuar promoviendo sus actividades puesto que hay ejemplos notables de proyectos que dejaron rentabilidad superior en la producción luego de haber participado en procesos del Fondo Darién.

Se reconoce, igualmente, que las nuevas destrezas y conocimientos adquiridos les permitirán continuar, incluso, sin más apoyo del Fondo, lo que marca el camino hacia su sostenibilidad.

En contraste, un aprendizaje son los casos muy dependientes que tuvieron menos contrapartidas, los que parecen con limitaciones para continuar.

## Resultados relevantes de las inversiones del Fondo Darién

Uno de los aprendizajes más representativos del proceso mismo de implementación del Fondo fue la dificultad para establecer impactos porque no existió una matriz inicial con indicadores para determinarlos de manera precisa. Sin embargo, sí fue evidente el logro de los desempeños programados y durante las visitas realizadas al campo se pudieron establecer las capacidades y los conocimientos adquiridos de los beneficiarios.



“Uno de los procesos más difíciles para la administración de los Fondos fue tener los informes a tiempo y los datos de las contrapartidas. El estímulo de una penalización por retrasos parece funcionar bien, aunque lo manejamos con cierta flexibilidad, pero el tema de las contrapartidas siempre ha sido complejo”

---

**Vilna Cuéllar**

*Gerente de los Fondos Chagres y Darién Fundación Natura*

---

“Mi experiencia en el Parque Nacional Darién y con el Fondo Darién ha sido una de las mejores de mi vida en materia de trabajo en áreas protegidas”

---

**Julio Rodríguez Apolayo**

*Exdirector del Parque Nacional Darién*

---







“Habría sido ideal contar con una matriz de evaluación para medir impactos”

---

**George Hanily**

*Exdirector de TNC  
Exmiembro del Comité  
de Vigilancia*

---

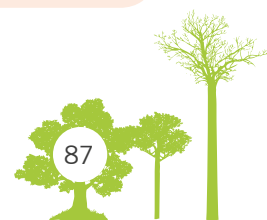
“El equipo con el que iniciamos estaba compuesto por un selecto grupo de biólogos e investigadores en temas como jaguar, águila arpía, presas, bosques, anfibios, orquídeas y sistemas lóticos. En los primeros tres o cuatro años de investigación se produjo una serie de documentos con muy buena información. Hay especies nuevas para la ciencia que todavía están en proceso de análisis del ADN y de verificación en otras colecciones internacionales. Hay nuevos registros para la región de Darién e, inclusive, para Panamá. Fue un trabajo bastante gratificante ya que con ellos aprendimos mucho”

---

**Ima Ávila**

*Directora Ejecutiva  
GEMAS*

---







GEMAS realizó un trabajo amplio y destacado porque promovió el emprendedurismo ya existente y el trabajo en manejo mejorado o sostenible de los recursos en la zona de influencia. Al mismo tiempo, coordinó grupos científicos que ahondaron en la información sobre los principales elementos de conservación y logró amalgamar las prácticas mejoradas con otras oportunidades de negocios para las comunidades en torno al PND.

Un cambio importante fue pasar de una visión previa pasiva y tradicional de “**beneficiario**” hacia una relación activa de “**socio ejecutor**” que se contribuye con recursos propios. De esa manera Fundación Natura pasó de ser meros ejecutores del Fondo a proveedores de asistencia técnica permanente a través de la organización ejecutora que se radica en las propias zonas de intervención, acompañando un proceso de desarrollo sostenible con base en la aplicación de prácticas mejoradas de manejo en las actividades económicas existentes, que fueron complementadas con sistemas voluntarios de diversificación, donde y cuando fue posible.



“Fondo Darién nos ha ilustrado sobre la necesidad de cuidar la naturaleza; por ejemplo, hemos eliminado cultivos y llenamos de árboles la vega del río en nuestra comunidad para reforestar; ahora vemos que el agua se conserva”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

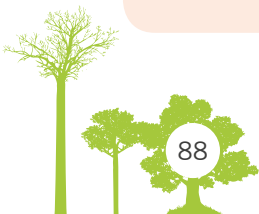
---

“Sí se ha recuperado el bosque a través de nuevas prácticas; antes se quemaba y tumbaba; ahora ya no existe eso; se ha mejorado la práctica porque ahora los árboles son maderables y se aprovechan; me he ayudado bastante con eso. Me siento satisfecho con el trabajo de estos años; me siento contento, pero lamento que el fruto del café todavía no se ha vendido; esa es mi preocupación, pero no desmayo, me sigo manteniendo; le doy gracias al Fondo Darién y a GEMAS por esa ayuda y experiencia que me han dado”

---

**Aurelio Flaco**  
*Pijibasal, Darién*

---







“En las fincas donde se promovían las buenas prácticas no se quemaba. Siempre mantuvimos nuestra presencia y esa fue lo que nos diferenció de otros proyectos. El personal estaba en campo; teníamos una casa alquilada en Garachiné; estábamos ahí permanentemente. Cuando iban a hacer algo de lo que no estaban muy seguros enseguida venían; si iban a quemar, estábamos pendientes de cómo se iba a hacer. Alguien dijo que los estábamos malcriando, pero lo que se necesitaba era estar pendientes de que lo hicieran bien para que cuando quedaran solos lo hicieran bien”

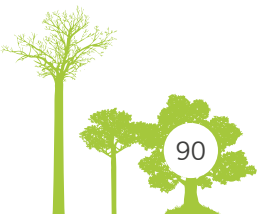
---

**Ima Ávila**  
*Directora Ejecutiva*  
*GEMAS*

---




Es necesario indicar que durante la planificación estratégica y su implementación hubo que hacer ajustes en relación con los sitios de trabajo; algunos trabajos previos se descartaron porque ciertas actividades ilegales propias de esta región fronteriza y la consecuente presencia fuerte de la Policía de fronteras ponían en riesgo al personal y a las inversiones realizadas; por ello, las zonas de intervención se definieron de acuerdo con el aspecto de la seguridad teniendo en cuenta las observaciones de las autoridades locales de la Policía de fronteras.





Se trabajó en incorporar intervenciones en las que se tendrían las mejores posibilidades de impacto, con el fin de incidir en la prevención del progreso de la frontera agrícola y sobre todo ganadera, promovidas por la realidad socioeconómica nacional, tanto dentro del Parque como en su zona de amortiguamiento. Se procuró introducir prácticas de manejo mejorado de la producción que dieron oportunidad a la recuperación ambiental del territorio y que, al mismo tiempo, incrementaron la eficiencia y rentabilidad de la producción. De este modo, se comenzó a evidenciar un modelo “ganar-ganar”, que está aportando a la recuperación de los bienes y servicios del Parque Nacional Darién en su zona de amortiguamiento.

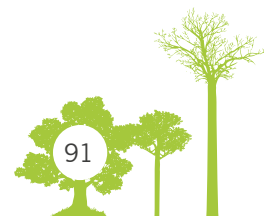


“Con la llegada de Fondo Darién hemos implementado ciertas prácticas que están de acuerdo con el ambiente, sabiendo que el ambiente había sido lesionado por las malas prácticas que habíamos utilizado; esto lo hemos podido comprobar debido a la educación que pudimos tener. Aprendimos cómo alinearnos y aliarnos con el ambiente nos podía ayudar para que nuestras pequeñas fincas fueran sostenibles; los resultados los estamos viendo y viviendo en cuanto al mejoramiento de nuestra economía y al manejo de nuestras pasturas; en relación con el impacto sobre el ambiente, hemos podido ir amortiguando paulatinamente los impactos del cambio climático”

---

**Didier Martínez**  
*Garachiné*

---





“Vivir cerca del Parque Nacional es bueno. Hay zonas lejos del Parque donde la naturaleza es agresiva porque está destruida; de este lado, junto al Parque, el clima es mejor.

Además, el Parque nos da posibilidades para el turismo.

Se han visto cambios no sólo en infraestructura sino en lo económico; no hace mucho tuvimos la visita de una gente que venía directamente a comprar la artesanía de nuestros artesanos; eso no se veía antes del proyecto; ahora, por medio del proyecto, se están abriendo oportunidades y puertas que antes estaban cerradas”

---

**Carlos Sanati,**  
*Cerro Naipe*

---

Durante las visitas al campo se hizo evidente que casi todos los entrevistados tenían un alto nivel de conciencia y satisfacción sobre las capacitaciones y asistencia técnica recibidas y, además, demostraron con gran eficacia las prácticas mejoradas en sus propias áreas de trabajo.

Además, describieron con gran precisión cuáles fueron las condiciones antes de recibir el apoyo técnico del Fondo Darién; también señalaron los retos y los costos implicados en la situación original y sus prácticas de trabajo no sostenibles, para ellos como productores, para el ambiente, para sus vecinos (en algunos casos) y, casi de manera constante, para PND y su futuro como área protegida.

De igual manera, indicaron con ejemplos prácticos los beneficios de las prácticas mejoradas para sus actividades productivas y negocios y para la conservación del agua y de la fauna del Parque Nacional Darién.



“Hablarle del tema del Parque a un productor era como decirle que no tenía derecho de trabajar aquí cerca del Parque; él no quería saber de ningún proyecto que tuviera que ver con el Parque Nacional”

---

**Martín Caicedo**  
*Técnico de Campo*  
*GEMAS*

---



Desde el momento en que los recursos del Fondo Darién llegaron al área a través de GEMAS, siempre se informó a los beneficiarios que el objetivo de los recursos era contribuir con la conservación del Parque y de algunos de sus objetos de conservación y que no se pretendía impedir la actividad productiva sino de mejorarla y hacerla más amigable con el PND, lo que luego quedó demostrado en la práctica. Por otra parte, la intervención del proyecto también facilitó a los productores acceso a instituciones gubernamentales y mercados.

A través de los llamados *Planes de finca*, los socios establecieron compromisos voluntarios y, en muchos casos, auto-impuestos, para detener completamente el avance de la frontera agrícola y ganadera; reconocieron que las mejoras de manejo y las prácticas sostenibles fueron suficientes para ahorrar costos, reducir los esfuerzos en jornales y mejorar los ingresos; además, en algunos sitios surgieron mejores condiciones para determinar precios frente al mercado de intermediarios e, incluso, duplicar los precios de venta y eliminar el intermediario en la cadena de comercialización.



“Nos sentimos contentos porque el Parque limita con nuestras tierras colectivas y favorecemos que estamos cuidando el ambiente de ambas; estamos como un amigo más del Parque”

---

**Alipio Flaco**  
*Guardaparques Emberá  
Pijibasal, Darién*

---



“Hace tres años que empezamos; nos organizamos y hoy todavía estamos en la organización; para nosotros es algo impresionante por las cosas que hemos logrado, cosas que, si no nos hubiéramos organizado, jamás habríamos podido lograr. Hoy vemos muchas cosas que anteriormente no veíamos, como gente que nos visita; esta comunidad tiene veinte años de haberse conformado; gracias a Dios el Fondo Darién llegó en el tiempo que necesitábamos”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

---





“Trataría de seguir trabajando con el tema de buenas prácticas. En el caso de Cerro Naipe, una comunidad indígena, había trece beneficiarios del proyecto y de esos, doce socios trabajaban con ganado; hubo uno que dijo “tengo unas matitas de café y quiero seguir con el café”; eso se haría en el área de amortiguamiento porque esa es la barrera; hay que crear riqueza en el área de amortiguamiento donde las actividades sean sostenibles, donde los productores generen un ingreso permanente. En Cerro Naipe, con lo que nosotros hemos hecho y con la inyección que ha recibido del Programa de pequeñas donaciones, hay 25 hectáreas de café en producción. Este año fue la primera cosecha. Una persona me dijo: “no le digo cuánto vendí; ¿usted se acuerda que le dije que me había ganado \$13.00 la primera vez? Ahora tengo un par de ceros más”. Los productores de ganado del área hoy están sembrando café. Están conociendo alternativas que son muy rentables; sigamos apoyándolos y tal vez, en un par de años, esa ganadería disminuya”

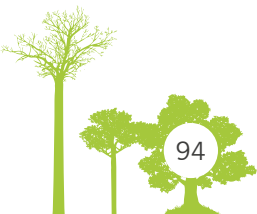
---

**Ima Ávila**

*Directora Ejecutiva*

*GEMAS*

---









Otro logro de las inversiones del Fondo fue el empoderamiento de los actores locales. Ahora no sólo se sienten motivados sino capaces de comerciar sus productos en condiciones favorables para ellos. También pueden acercarse a otros donantes para ofrecer sus capacidades como parte de sistemas de producción con un enfoque “ganar-ganar”, incluso con sinergias benéficas entre varios donantes en una misma área de intervención. Muchos de los beneficiarios en la zona de amortiguamiento expresaron espontáneamente su voluntad y deseo de brindar asesoría y capacitación entre otros potenciales grupos que no trabajaron originalmente con el Fondo.

El ejemplo más dramático se dio en la comunidad de Garachiné; allí, los productores de ganado solían vender a los comercializadores intermediarios a precios ridículamente bajos cercanos al 50 % del valor de los animales en la subasta ganadera, con el argumento de que los costos de transporte y los riesgos eran muy altos.

Ahora que el Fondo Darién facilitó una interacción directa entre la subasta ganadera y los productores, muchos están transportando y comercializando con ingresos que duplican sus beneficios anteriores y, otros, simplemente, están negociando sus productos a precios más justos por tener un conocimiento más real del valor de sus reses en el mercado.



“Ya no estamos en manos del intermediario porque conocemos el valor real del producto; eso nos permite negociar mejor”

---

**Hortensio Córdoba**  
*Garachiné*

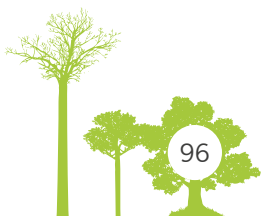
---


“Por lo menos en mi caso, sí hubo mejora y aumento de la producción y de los ingresos; fui uno de los primeros en sembrar café aquí y he visto la diferencia; por eso he animado a muchos compañeros porque el café es algo que vale la pena sembrar y trabajarlo. Estamos trabajando un café bajo sombra, dejando los árboles que dan sombra permanente. Estoy haciendo una finca agroforestal porque en esa parcela tengo aguacate, mamey y zapote; de esa forma, cuando no tengo en producción café puedo cosechar aguacate”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

---





“Ahora puedo ganar prácticamente el doble al vender directamente en la subasta, sin el intermediario; eso nos ha permitido coordinarnos más y mejor entre los productores porque sólo juntos podemos asumir el transporte a costos razonables”


---

**Didier Martínez**  
*Garachiné*

---

Además, los productores adquirieron un mayor nivel de conocimiento sobre la naturaleza. El valor y el propósito del PND se han extendido y entrelazado con su propia actividad productiva, de manera que los aspectos de sostenibilidad de su ganadería, agricultura o turismo se relacionan de manera consciente con las necesidades de conservación del Parque.

Este proceso despertó conciencia e interés, entre los productores, por la conservación de la naturaleza, que sustenta recursos valiosos para ellos porque permitió entrelazar a las comunidades en tanto las especies animales que ahora visitan sus fincas se reconocen como elementos clave para el turismo que promueven otros miembros de la comunidad.



“Antes estábamos en tinieblas; ahora estamos viendo con más claridad las cosas que nos convienen. Creo, y se lo digo a todos con seguridad, que trabajar con el ambiente es la mejor ganancia que usted y yo como productor podemos tener. Cualquiera que sea la actividad que llevemos a cabo, tenemos que tener presente que si afectamos al ambiente me estoy afectando yo; por lo tanto, yo debo trabajar en armonía con el ambiente; el ambiente es el que me provee a mí el beneficio para que yo pueda tener los mejores resultados de lo que hago”

---

**Didier Martínez**  
*Garachiné*

---







“Los animales que antes consideraba como plagas, ahora entiendo que no lo son y que, además, son parte del negocio de turismo de mis vecinos y de otros miembros de mi comunidad”

---

**Aurelio Flaco**  
*Pijibasal*

---

“Estoy agradecido con el Fondo Darién y con GEMAS porque nos tramitaron esta cerca eléctrica que usted ve; con ella dividimos el terreno y de una manga sacamos dos; antes, no sabíamos cómo administrar; pensábamos que en una sola manga era mejor para los animales, pero estábamos equivocados. Entonces llegó el Fondo Darién que nos capacitó y nos orientó; ahora estamos viendo los resultados”

---

**Patricio de Gaiza**  
*Cerro Naipe*

---

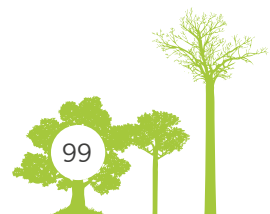
Por otro lado, comunidades que nunca habían estado expuestas al turismo o a la comercialización de artesanías ahora desplegaron esas capacidades. Tanto en Cerro Naipe como en Pijibasal los productores apreciaron que las nuevas capacidades de manejo financiero les ayudaron a producir sin pérdidas, como ocurría en el pasado.

En ambos casos las comunidades construyeron, con sus propios recursos, sitios para albergar turistas y luego pidieron capacitación y equipamiento al Fondo Darién. Estos dos casos son muestras inequívocas de emprendedurismo y de interés en asumir el liderazgo de su propio desarrollo.

En un 75 % de los casos, los socios ejecutores consultados indicaron que había familiares, vecinos o amigos replicando y poniendo en práctica las herramientas; además, otros productores estaban expandiendo su uso más allá de las tierras tratadas durante la intervención o con el financiamiento del Fondo; esto demuestra que existen, de hecho, indicadores positivos y esperanzadores de éxito y sostenibilidad a largo plazo, a pesar de que no se midieran en forma sistemática.

Se observó que en las comunidades en las que se promovió una ganadería sostenible con la asistencia técnica del Fondo, otros ganaderos copiaron y duplicaron prácticas de agricultura sostenible en sistemas de sombra forestal.

Los productores hicieron énfasis en las ventajas de tener sombra de árboles en los potreros por cuanto no se afecta la calidad del pasto y hay más agua disponible y mejores sistemas de rotación en potreros más pequeños que usan ahora con mayor eficiencia.





“Yo solía cargar agua en carretilla para los animales y a veces perdía animales en verano; hoy ahorro mucho tiempo y nunca más perdí animales por falta de agua o pasto; estas prácticas son muy buenas y estoy ayudando a mi vecino que, ahora que vio cómo funcionan aquí, también las quiere aplicar”

---

**Hortensio Córdoba**  
*Garachiné*

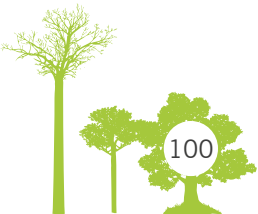
---

“En este bosque que usted ve, yo tengo ahora un potrero con árboles; esto es nuevo porque antes era un rastrojo; con mis recursos y el apoyo del Fondo Darién a través de GEMAS he podido rehacer mis potreros con pasto mejorado y los mantengo con árboles. Ese bosque que usted ve abajo era un maizal; con la asistencia del Fondo Darién he logrado reforestarlo; antes, esa quebrada que da al río se secaba, pero desde que tenemos el bosque ya no se ha secado nunca”

---

**Críspulo Quiroz**  
*Pijibasal*

---







De manera similar, en sus comunidades desarrollaron sistemas para restaurar bosques de galería y, en algunos casos, se animaron a construir con recursos propios infraestructura para recibir al turismo y promover sus artesanías. Estas actividades emprendedoras fueron producto de la iniciativa de pobladores locales resultantes del intercambio entre comunidades darienitas, tanto indígenas como de colonos o ladinos, y se están convirtiendo en un sistema diversificado y amplio de producción de finca, que ofrece mayores oportunidades de éxito y sostenibilidad en el largo plazo.

Los productores de Pijibasal se dedicaban principalmente a la producción de frijol, maíz y plátano, así como de los tubérculos de consumo regular. Con el apoyo del Fondo comenzaron a cultivar con gran éxito otros productos con mayor valor de mercado como achiote y café; además, trabajan en parcelas agroforestales con sombra natural de plátano y especies forestales, con lo que se protege mejor la cuenca y se garantiza una mejor productividad.

Estos cultivos se han sembrado sobre los rastrojos de cultivos anteriores y han dado muy buenos resultados; en algunas partes de las fincas y en las riveras del río se ha reforestado y se ha dado tiempo a la regeneración de la vegetación.

De esta manera muchas áreas que antes estaban desprotegidas, ahora están protegidas y con ello se ha evitado que durante las sequías fuertes las quebradas y los ríos se queden sin agua.

Uno de los elementos que surgió como recomendación fue la idea de brindar mayor acompañamiento en temas de comercialización, como en el caso del ganado, para que haya sostenibilidad financiera de la inversión. En particular, esto se sugirió para los productos agrícolas tanto en Pijibasal como en Garachiné.

“Ahora tenemos más bosque, hace más fresco y tenemos mejores productos. Vivimos mejor así. El bosque no me da mayores cosas, pero ahora tenemos más frecuencia de animales y hay posibilidades para la caza de subsistencia. Por otra parte, tenemos más vida silvestre, que es una oportunidad para el turismo; tenemos saínos, venados y también llegan jaguares. Así nos apoyamos los unos a los otros. El PND es una gran motivación; nos gusta estar cerca del Parque porque somos buenos vecinos; el Parque es donde se hace el turismo”

---

**Aurelio Flaco**  
*Pijibasal*

---

“Por eso digo que vivir cerca del Parque Nacional para nosotros es algo hermoso”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naípe*

---





“En 2013 fuimos elegidos como productores ganaderos, pero no directamente con el Fondo Darién sino como un productor más, porque el proyecto estaba enfocado en el área de Garachiné.

Tomaron en cuenta nuestras fincas; no éramos una finca cafetalera sino solamente ganadera; pero como participamos en las capacitaciones se nos fue vendiendo esa buena idea y nos enseñaron todos los pasos y lo bueno que tiene el sistema agroforestal. Lo establecí en mi propia finca y ahora mis hijos lo están haciendo igualmente, así como un vecino.

Estamos produciendo plátano, café y también cacao, que fue una idea nuestra”

---

**Ismael Cejares**  
*Cerro Naipe*

---

En la comunidad de Cerro Naipe, las actividades programadas inicialmente estaban más relacionadas con la ganadería porque un proyecto previo en la carretera les había hablado de eso y tenían algunos potreros establecidos muy cerca de los límites del Parque. Los productores del sector de Papayal, en Cerro Naipe, copiaron las prácticas utilizadas en Garachiné o el turismo en Pijibasal y están progresando en cultivos agroforestales de café, plátano y árboles.



“Antes del proyecto los productores desconocíamos el recurso que teníamos; antes la comunidad sólo era visitada para los tiempos electorales; hoy hay más visitantes, sobre todo para el verano. Cuando empecé a sembrar café, me acerqué en tres ocasiones al MIDA buscando asesoramiento y nunca me lo brindaron; pero después del proyecto, ahora sí, en el tema de la caficultura siempre nos están visitando y orientando cómo hay que hacer esto; después del proyecto ahora están aquí”

---

**Carlos Sanati**  
*Cerro Naipe*

---





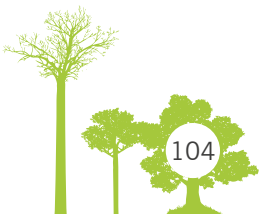


En relación con el manejo del PND, el proceso documentado y las entrevistas indicaron mejoras sustanciales. El PND mostró mejoras sustanciales que le aproximaron a su visión de transformar el manejo del Parque en un ejemplo nacional.

Sin duda, la información de biodiversidad permitió mejorar el conocimiento de los elementos de conservación y sus amenazas, lo que facilitó que se priorizaran las intervenciones y las áreas con mayores necesidades en el contexto del alcance del Fondo Darién.

Por otra parte, el aumento en términos de equipo y capacitación del personal nuevo y existente, ayudó a mejorar las condiciones de manejo y gestión del PND respecto a su estado en comparación con el inicio de ejecución del Fondo Darién.

Sin embargo, la promesa incumplida de mantener el personal financiado por el Fondo con recursos permanentes de MiAMBIENTE, el deterioro del equipo suministrado y la reducción general del presupuesto disponible, llevaron a que las condiciones mejoradas de manejo se deterioraran y fue el personal capacitado poco a poco se fuera retirando para aceptar otras oportunidades





laborales. Ello creó dudas en cuanto a las posibilidades de sostenibilidad financiera de las inversiones, sobre todo frente a las incesantes amenazas ambientales. No obstante, en términos del manejo del área protegida y en las áreas de intervención directa del Fondo las mejoras en las condiciones fueron evidentes y reconocidas por casi todos los entrevistados.

Se reconoció también que el financiamiento nunca será suficiente y que mecanismos financieros como estos deben contribuir a mejorar el desempeño del manejo del área protegida, quizás no con salarios, pero sí con equipo, materiales

o infraestructuras que permitan al administrador hacer mejor su trabajo.

Durante la sistematización fue evidente que los participantes tenían poco conocimiento acerca de los recursos del Fondo Darién, de las condiciones y requerimientos del Acuerdo TFCA y de la distribución de la asistencia ofrecida.

Parece razonable como una medida de mejora, al igual que los beneficiarios presentaron informes al Fondo, el Comité de Vigilancia presentara a los beneficiarios el funcionamiento del Fondo y sus inversiones.





## Sostenibilidad una vez cumplido el Canje de Deuda

Uno de los temas clave para la sostenibilidad de los recursos no extinguidos del Fondo Darién, una vez terminado el Acuerdo TFCA, fue encontrar un mecanismo para continuar con la protección y conservación del Parque Nacional Darién durante el mayor tiempo posible y tener mayor impacto en la gestión del área protegida.

El Acuerdo TFCA para Darién estableció que el Comité de Vigilancia, en conjunto con actores involucrados, determinaría un mecanismo para lograr la sostenibilidad de los fondos cuando se hubiera finalizado la recuperación del monto de la deuda. En este sentido, una de las posibilidades

identificadas fue incorporarlo en otro fondo con el objetivo de alcanzar los objetivos originalmente planteados en los términos del acuerdo.

Por ello, el Comité de Vigilancia decidió trasladar los fondos no extinguidos a FIDECO; establecido desde el 25 de enero de 1995. FIDECO tiene muchos años de experiencia en la prestación de diferentes servicios financieros. Esta experiencia adquirida, su relación con el tema ambiental y su exclusividad en el mercado panameño, dejan entrever que su selección para continuar la gestión financiera de los recursos remanentes del Fondo Darién ha sido una buena decisión.

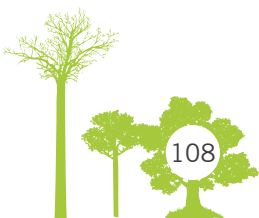


“En el caso de la transición a FIDECO, se llevaron a cabo diversas consultas con las entidades representadas en el Comité de Vigilancia, además de conversaciones con representantes de los Gobiernos de Panamá y de los Estados Unidos. Se concluyó que era viable transferir los fondos patrimoniales a FIDECO cumpliendo algunos principios como, por ejemplo, conservar el propósito establecido originalmente en el Acuerdo TFCA, de manera que debían invertirse en el Parque Nacional Darién”


---

**Rosa Montañez**  
*Directora Ejecutiva*  
*Fundación Natura*

---







“El seguimiento de las inversiones debe basarse en la propia experiencia. La información debe orientar las nuevas inversiones en aquellos aspectos que en el pasado demostraron ser sostenibles o al menos dan indicios de sostenibilidad. El paso a FIDECO es un beneficio porque garantiza un flujo constante de ingresos aun cuando la cuantía de los montos se reduzca un poco; por tanto, el trabajo y la eficiencia son muy importantes. FIDECO ya ha demostrado ser sólido y administrarse efectivamente en una sociedad vigilante”


---

**Aracely Méndez**

*MEF*

*Exmiembro del Comité de  
Vigilancia*

---



“FIDECO ha demostrado ser una buena alternativa, porque ha manejado fondos provinciales y de las áreas protegidas y ha funcionado”

---

**Julio Rodríguez Apolayo**

*Exdirector del Parque Nacional  
Darién*

---

“Cualquier simplificación y racionalización de un programa que tenga como resultado mayor eficiencia, responsabilidad e impactos de conservación, mientras se mantienen los derechos e intereses de todas las partes gubernamentales, es beneficioso para el programa. Ahí radica la necesidad de cierto grado de flexibilidad”

---

**Scott Lampman**

*USAID*

---



Es menester manifestar que FIDECO tiene dos programas, uno de donaciones a las ONG y otro para las áreas protegidas, que son semejantes a los establecidos para el Fondo Darién; con el traslado de los fondos patrimoniales a FIDECO se cuenta con una ventaja operativa y de costo-eficiencia.

En 2017, el Comité de Vigilancia continuó la transferencia de recursos y se llevó a cabo mediante la firma de un Acuerdo de Donación entre Fundación Natura y FIDECO, cuyo objetivo es proporcionar fondos a FIDECO para que pueda crear un capital que le permita generar retornos y continuar con los objetivos de conservación de los recursos naturales y de protección del ambiente en el Parque Nacional Darién.





## Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Esta sección recoge y presenta, de manera general, las buenas prácticas y lecciones aprendidas con la implementación del Fondo Darién y propone algunas acciones que pudieran aplicarse en mecanismos financieros similares para brindar apoyo a áreas protegidas.


### Sobre la estructura y los mecanismos de gobernanza

Fundación Natura fue proactiva en cuanto a involucrar al Comité de Vigilancia en el pensamiento estratégico, la implementación técnica y las auditorías. La evaluación de experiencias y las sistematizaciones han sido, sin duda, mecanismos muy valiosos para reconstruir de manera confiable el proceso y esto es, en sí mismo, una buena práctica digna de seguir.


En el diseño, los fondos deben programar el tiempo necesario para establecer actividades preparatorias, de organización institucional y administrativa; de esta manera, se podría asegurar que el Fondo inicie operaciones que eviten que se ejecuten acciones por presión para seguir un cronograma.

Una buena gobernanza debe considerar un Comité de Vigilancia compuesto por las organizaciones más relevantes. Esta es una buena práctica para que sea ágil y con autoridad en la toma de decisiones de manera independiente. En este marco, fue ideal en la experiencia de los canjes que tanto las entidades de gobierno responsables de las finanzas (MEF) y de manejo de áreas protegidas (ANAM/MiAMBIENTE) participaran en el Comité de Vigilancia, con roles diferenciados de principal y asesor, respectivamente, pero complementarios.


---

 Es preciso tener un Comité técnico asesor independiente que fortalezca y permita la transparencia en relación con las decisiones del Comité de Vigilancia. Idealmente este Comité debe estar conformado por organizaciones o personas de gran prestigio en los temas relevantes a las áreas protegidas, preferiblemente, debe ser independiente de los miembros del Comité de Vigilancia para evitar conflictos de intereses.


---

 Se recomienda que este Comité:


- Aporte a la revisión de propuestas y contribuya en el desarrollo de planes estratégicos
  - Evolucione hacia un Comité revisor de los impactos durante la implementación de los proyectos
- 

 Se considera una buena práctica la incorporación de una organización que brinde acompañamiento técnico y asistencia a los beneficiarios del Fondo de manera permanente y continua, si se tienen en cuenta:


- Las capacidades de la organización en contraposición con las amenazas y las necesidades en el área protegida para que se enfoque en temas clave
  - Un análisis de costos y la relación beneficio/costo de su participación
- 

 Convendría disponer de un comité local ampliado que incluya a beneficiarios y a organizaciones del Gobierno que actúan en el territorio para ventilar de manera rápida cualquier discrepancia, inconsistencia o contradicción de política que pudiera surgir durante la implementación del plan estratégico del Fondo; este grupo podría ser convocado por la organización ejecutora del Fondo.

---

 Sería importante que se usaran las experiencias del Fondo en las áreas protegidas o sus zonas de influencias para incidir en políticas nacionales existentes, para mejorarlas o enmendarlas o para crear nuevas políticas ambientales orientadas al desarrollo sostenible en las zonas de influencia de las áreas protegidas.


---

 Sería ideal que el área protegida contara con un presupuesto básico proveniente del Estado con el propósito central de hacer seguimiento a las actividades que involucren recursos del Fondo; una estrategia de sostenibilidad financiera podría contribuir con esa meta.

---


## Sobre el diseño de las inversiones

---

 El uso de planes estratégicos para la implementación de los Fondos en áreas protegidas es una buena práctica.

El diseño de las intervenciones de un Fondo aplicado en áreas protegidas debe considerar:

- Los instrumentos de manejo del área protegida
  - Un análisis de la situación dentro y fuera del área protegida
  - La mejor información posible sobre sus elementos de conservación y las amenazas que tienen
  - Un análisis detallado de las fuerzas que impulsan el cambio y una propuesta de estrategias para intervenirlas
- 


 Si estos planes estratégicos no existieran o estuvieran incompletos, una buena práctica es su elaboración previa a hacer las inversiones.

---






---


 El diseño de las intervenciones del Fondo debe considerar antes de su inicio:

- Las actividades que los actores realizan en los sitios de intervención y la posibilidad de adaptarlas y mejorarlas para que sean sostenibles
- La diversificación de actividades productivas para el cumplimiento de los objetivos del área protegida
- Un análisis con actores locales sobre sus actividades económicas y sus prácticas de manejo
- Una evaluación de las cadenas de comercialización de los productos sobre los que se desea intervenir


---

 Los planes estratégicos para la implementación de recursos del Fondo deben contar con un sistema de indicadores de impacto que se revise periódicamente y que haga seguimiento a la forma en la que las inversiones apoyan al Plan de manejo del área protegida.

---

 Las actividades productivas deben estar acompañadas de una estrategia de comercialización para garantizar que los productores mejoren sus ingresos.


---

 Convendría establecer un Plan financiero del área protegida que refleje explícitamente todas las fuentes de ingresos y de insumos, tanto del Gobierno como de cualquier otro mecanismo financiero disponible.

---


## Sobre los procesos de inversión

---

 Algunas acciones estratégicas que pudieran darse con los fondos trasladados a FIDECO, así como complementarse con líneas de apoyo orientadas a brindar soluciones a las necesidades de financiamiento para el PND podrían ser:





- Ampliar el uso de instrumentos de mercado para facilitar el aporte del sector privado en el financiamiento. El mayor aumento al financiamiento resultará del funcionamiento de distintos instrumentos de mercado.
- Fortalecer el sistema de compensaciones generadas desde el PND, a través de una mayor institucionalización y más efectividad con el ánimo de hacer posible la internalización de los costos de los proyectos de desarrollo y resguardar el capital natural. Un sistema de compensaciones contribuye a mejorar las reglas del mercado.
- Incluir el desarrollo sostenible del área protegida a través de la participación del sector privado y productores a partir de una regulación voluntaria, -en un principio- que incorpore en el análisis de riesgo la valorización y el impacto en el capital natural
- Valorar los bienes y servicios ambientales como un valor agregado al desarrollo sostenible


 Disponer de una combinación de fondos extinguidos (para ejecución en campo) y no extinguidos (como reserva de recursos) que permita la continuidad de largo plazo, para lo que se sugiere considerar:


- Elegir portafolios de inversión para los fondos no extinguidos que, sin que implique altos riesgos, permitan la obtención de buenos márgenes de retornos
- Trabajar desde el inicio de la implementación del Fondo en apalancar recursos adicionales para aumentar los fondos no extinguidos y dar mayor sostenibilidad a las actividades
- Asegurar que los mecanismos que se usen para la continuidad de los fondos no extinguidos sean coherentes con las políticas y los compromisos del Canje
- Reservar parte de los recursos para una sub-cuenta patrimonial


- Destinar ingresos a la sub-cuenta patrimonial que provengan del pago por servicios ambientales producidos por el área protegida
- Incluir fondos del Estado que, por razones estratégicas, se destinen a capitalizar la sub-cuenta patrimonial
- Identificar mecanismos de mercado que puedan usar los beneficiarios directos de los servicios ambientales del área protegida

 Lograr un balance entre los recursos y las capacidades técnicas invertidos en el área protegida y los recursos invertidos en el área de influencia para estabilizar y mitigar las amenazas al área protegida

 Identificar mecanismos que aseguren mantener en el tiempo las capacidades creadas en el área protegida, en especial cuando se trate del aporte para tener condiciones habilitadoras dentro del área protegida

 Diseñar y mantener de manera permanente un registro de las contrapartidas que incluya recursos en especie e inversiones propias de los socios ejecutores en términos de infraestructura, equipo o cualquier otro elemento

 Estimular, evaluar, documentar y contabilizar la capacidad de establecer cofinanciamientos con terceras organizaciones o proyectos para apalancar los recursos provistos por el Fondo o por los beneficiarios

 En los casos de organizaciones ejecutoras de proyectos y de las instituciones del Estado, asegurar que se asignen las contrapartidas como mecanismo para mantener la sostenibilidad de largo plazo de los fondos y de sus instituciones y maximizar los impactos de las inversiones

- 
- Disponer de una plataforma para el monitoreo y de un grupo sencillo de indicadores para evaluar impactos y condiciones para la réplica de lecciones aprendidas; existen muchos indicios de sostenibilidad rescatados durante la sistematización de manera anecdótica

## Sobre la selección de los socios ejecutores

- 
- Identificar entre los socios ejecutores organismos o asociaciones sin fines de lucro y de la sociedad civil que tengan capacidad y garanticen un efecto multiplicador
- 
- No tratar a los beneficiarios como receptores de recursos sino como socios; requerir de ellos su aporte en la implementación de acciones para garantizar su compromiso con el trabajo, estimular su emprendedurismo y, al mismo tiempo, desarrollar capacidades para su sostenibilidad financiera, de manera que aseguren sus posibilidades de continuar una vez limitados o extinguidos los fondos para apoyarlos
- 
- Basar las intervenciones en lo que los usuarios saben hacer o tienen potencial para relacionarse con mercados existentes en el área protegida o su zona de influencia; transformar sus actividades a través de la diversificación para que sean sostenibles.
- 
- Mantener como factor clave para la motivación de los socios y el éxito del esfuerzo una asistencia técnica y un acompañamiento de las acciones en campo tipo “24/7”
- 
- Establecer mecanismos entre los socios productores o prestadores de servicios y sus mercados meta de manera que, cuando se hayan terminado los recursos del Fondo, puedan continuar con el impulso del mercado.

- 
- Establecer entre los socios una cultura y unos mecanismos de apoyo para que puedan llegar a otros grupos que no hayan sido beneficiados con el Fondo, con el objetivo de lograr un efecto multiplicador y aumentar el impacto dentro y fuera de las áreas intervenidas

- 
- Estimular a los socios ejecutores para que se transformen en prestadores de servicios para otras organizaciones, de manera que amplíen sus negocios en toda el área de influencia del área protegida e, incluso, en otras zonas del país

- 
- Establecer una estrategia de salida y asignarle tiempo y costos en cuanto a los procesos y a los actores.

## Sobre la capacitación

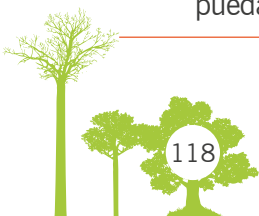
- 
- Informar a los socios ejecutores de los valores del área protegida que estén apoyando directa o indirectamente

- 
- Llevar a cabo capacitación que enmarque las prácticas de manejo en el logro de las metas del área protegida

- 
- Formalizar la capacitación campesino-campesino con estímulos espontáneos de los socios ejecutores para compartir su conocimiento

- 
- Hacer énfasis en la capacitación para el manejo de las actividades económicas como negocio con el propósito de crear una cultura más empresarial entre los productores

- 
- Brindar capacitación continua y acompañamiento a los socios en temas necesarios para el éxito en las tareas que emprenden

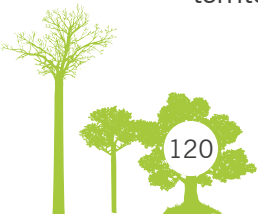






## Sobre la comunicación y la educación ambiental

- Evitar la educación o la comunicación como un fin; diseñar programas de educación y comunicación como medios para lograr un propósito específico y monitorear su efectividad
- Garantizar que la comunicación y la educación promuevan los valores y la importancia del área protegida apoyados por el Fondo
- Relacionar las actividades financiadas con los propósitos económicos y sociales para el socio, pero, también, con el fin último de la conservación
- Establecer programas de intercambios y giras conjuntas entre productores y compradores para hallar un comercio justo con base en sus propias experiencias y conocimientos
- Aprovechar los resultados de las investigaciones científicas para informar a las comunidades locales e incorporar los resultados, cuando fuera posible, en el marco de las actividades económicas que desarrollan, para lo cual la información científica debe ser accesible y pública
- Educar sobre temas colaterales a las intervenciones; por ejemplo, apoyar los sistemas productivos mejorados con otros aspectos no considerados valores sociales y de salubridad pública
- Mantener las posibilidades para programas de comunicación a escala nacional, pero privilegiando la comunicación y la educación de los socios ejecutores y de los actores locales que son decisivos en el territorio de intervención.









Autoridad Nacional del Ambiente, Plan de Manejo del Parque Nacional Darién, Documento Técnico. 2004.

Autoridad Nacional del Ambiente, Fundación Parques Naciones, Fundación Natura, Fondo Darién. Plan para la Operativización del Plan de Manejo del Parque Nacional Darién – Panamá. 2007.

Ávila Quintero, Ima M. 2016. Evaluación participativa y lecciones aprendidas de la ejecución del plan de fortalecimiento de las capacidades y estructuras asociativas locales. Proyecto Plan de Implementación 2013 – 2016, Plan Estratégico del Fondo Darién. Componente (LE) 3. GEMAS-Fundación Natura/Fondo Darién. Panamá. 32 pág.

Barzev, Radoslav D. (2013). Análisis Económico–Financiero y Estudio de Mercado del Proyecto “Sistemas de Producción Sostenibles y Amigables con la Biodiversidad y la Conservación de Áreas Protegidas en el CBMAP – Panamá, 37 pp.

Berbey, Dayra. Presentación en PowerPoint. Fideicomisos como herramienta para canje de Deuda por naturaleza, “La Experiencia de Panamá”, Grupo Morgan & Morgan, Congreso Latinoamericano de Fideicomiso. Octubre 2006.

GEMAS, Fundación Natura/Fondo Darién. 2018. Nuevas especies, registros y rangos de distribución encontrados en el Parque Nacional Darién 2013-2017. Programa de Monitoreo de los Objetos de Conservación

del Parque Nacional Darién. Proyecto Plan de Implementación 2013 - 2017 del Plan Estratégico del Fondo Darién. Componente (LE) 2. – Conservación, Valoración Ecológica y Divulgación de la Biodiversidad del PND. Panamá. 39 pág.

Fundación Natura / GEMAS. Fondo Darién. 2016. Sistematización y lecciones aprendidas del proceso de implementación de 50 planes de manejo de fincas en el área de vecindad del Parque Nacional Darién. Realizado por Ima Ma. Ávila Quintero, consultora del Proyecto Plan de Implementación 2013-2016 del Plan Estratégico del Fondo Darién. Componente (LE) 3-Consolidación Administrativa y Financiera. 27 Pág.

Fundación Natura / Fondo Darién. Plan de Acción para la Implementación del Plan Estratégico del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién (2013-2016). 2013.

Fundación Natura / Fondo Darién. Plan Estratégico del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Darién (2012-2016). 2012.

Fundación Natura / Fondo Darién. Producto 2 y Producto 4, Consultoría para la Sistematización de los Fondos de Canje de Deuda por Naturaleza (Fondo Chagres y Fondo Darién), Identificación de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas. 2018.

TNC/ANCON, 2010. Plan de Conservación para el Sitio Darién.

Windevoxhel, Néstor. 2017. Análisis de situación de la Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre y presentación de una Propuesta de Reingeniería enfocada en la eficiencia de los procesos técnicos y administrativos. Reporte de consultoría entregado a MiAMBIENTE. Proyecto ECOTUR, Ciudad Panamá. 81 pp.











Fundación para la Conservación de los Recursos  
Naturales -Fundación Natura-

Panamá 2019

Sistematización de Fondos de canje de deuda por naturaleza, Fondo Chagres  
y Fondo Darién, identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.  
**Fundación Natura.**

