



MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y TELECOMUNICACIONES
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL
(MINAE/PNUD-FMAM)

REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

PROYECTO “CONSOLIDACIÓN DE LAS ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS DE COSTA RICA”

GEFSEC ID: 3956
UNDP PIMS N°: 4259

Área Focal del GEF: Biodiversidad

GEF-4 Strategic Programs: BD-SP2-Marine PA; BD-SP1-PA Financing

Implementing Partners: National System of Conservation Areas
(SINAC)/Ministry of the Environment, Energy, and Telecommunica-
tions (MINAET)

Evaluadores:
Julio Guzmán
Gerardo Palacios

Coordinador:
Damián Martínez

Periodo de la Revisión de Medio Término: 18-8-14 a 23-1-15

El contacto del evaluador es

JULIO GUZMAN

 (+506) 8379-2116

julioantonioguzman@gmail.com

COSTA RICA

***PROYECTO “CONSOLIDACIÓN DE LAS ÁREAS
MARINAS PROTEGIDAS DE COSTA RICA”***

REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	III
LISTADO DE ANEXOS	IV
LISTA DE ACRÓNIMOS	V
1 RESUMEN EJECUTIVO	VII
1.1 <i>Aspectos clave del enfoque y metodología de la evaluación</i>	vii
1.2 <i>Antecedentes y descripción del proyecto</i>	vii
1.3 <i>Resumen de calificaciones de la evaluación</i>	viii
1.4 <i>Principales hallazgos</i>	ix
1.4.1 <i>Eficiencia en la gestión del proyecto</i>	ix
1.4.2 <i>Avances del proyecto</i>	x
1.4.3 <i>Sostenibilidad</i>	x
1.4.4 <i>Efectividad/contribución del proyecto al logro de resultados</i>	xi
1.5 <i>Resumen de las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones</i>	xi
2 INTRODUCCIÓN	18
2.1 <i>Propósito de la evaluación</i>	18
2.2 <i>Alcance y metodología</i>	18
2.3 <i>Estructura del informe de evaluación</i>	19
3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO	20
3.1 <i>Comienzo y duración del proyecto</i>	20
3.2 <i>Problemas que el proyecto buscó abordar</i>	20
3.3 <i>Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto y resultados previstos</i>	21
3.4 <i>Indicadores de referencia establecidos</i>	21
3.5 <i>Principales interesados</i>	23
4 HALLAZGOS	26
4.1 <i>Diseño y formulación del proyecto</i>	26
4.1.1 <i>Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados</i>	26
4.1.2 <i>Suposiciones y riesgos</i>	28
4.1.3 <i>Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseño del proyecto</i>	32
4.1.4 <i>Participación planificada de los interesados</i>	32
4.1.5 <i>Ventaja comparativa del PNUD</i>	33
4.1.6 <i>Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector</i>	33
4.1.7 <i>Arreglos de gestión</i>	34
4.2 <i>Ejecución del proyecto</i>	34
4.2.1 <i>Gestión de adaptación y retroalimentación de actividades de SyE</i>	34

4.2.2	Acuerdos de asociaciones	35
4.2.3	Financiación del proyecto	35
4.2.4	Seguimiento y evaluación: diseño de entrada y ejecución	37
4.2.5	Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas	37
4.3	<i>Resultados del proyecto</i>	37
4.3.1	Relevancia	37
4.3.2	Efectividad	42
4.3.3	Eficiencia: comparación de logros físicos y presupuesto/ejecución	55
4.3.4	Sostenibilidad	61
4.3.5	Impacto	65
5	LECCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
5.1	<i>Con respecto al diseño y relevancia</i>	68
5.2	<i>Con respecto a la efectividad y eficiencia</i>	72
5.3	<i>Con respecto a la sostenibilidad e impacto</i>	75
6	BIBLIOGRAFÍA	78
7	ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO	VIII
CUADRO 2	RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN	IX
CUADRO 3	TABLA DE CLAVES DE CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	19
CUADRO 4	INDICADORES DE REFERENCIA ESTABLECIDOS EN EL PRODOC PARA EL PROYECTO CAMP21	
CUADRO 5	RESUMEN DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL PROYECTO	23
CUADRO 6	MATRIZ DE RIESGOS ACTUALIZADA DEL PROYECTO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN IMPLEMENTADAS.....	29
CUADRO 7	CUMPLIMIENTO DE LOS SUPUESTOS.....	31
CUADRO 8	COMPARACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO DEL PRODOC Y LO PLANIFICADO Y CONTRATADO POR EL PCAMP (AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014)	35
CUADRO 9	FUENTES Y MONTOS DE COFINANCIAMIENTO, OCTUBRE 2014	36
CUADRO 10	CONEXIÓN DE LOS COMPONENTES Y PRODUCTOS DE LA TC CON LOS PROBLEMAS DE DESARROLLO IDENTIFICADOS	41
CUADRO 11	LOGROS EN LOS PRODUCTOS E INDICADORES DEL RESULTADO 1, FORTALECIDA LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MEJORADA LA CAPACIDAD INDIVIDUAL PARA EL MANEJO EFECTIVO DE LAS AMP	43
CUADRO 12	LOGROS EN LOS PRODUCTOS E INDICADORES DEL RESULTADO 2, FINANCIAMIENTO PARA LAS AMP INCREMENTADO Y DIVERSIFICADO.....	47
CUADRO 13	LOGROS EN LOS PRODUCTOS E INDICADORES DEL RESULTADO 3, EXPANDIDA LA COBERTURA DE LAS AMP PARA MEJORAR LA REPRESENTATIVIDAD ECOLÓGICA.....	52
CUADRO 14	PRODUCTOS PLANIFICADOS Y ALCANZADOS VS. PRESUPUESTO PLANIFICADO Y EJECUTADO (AL 31 DE DICIEMBRE 2014)	55
CUADRO 15	PLANIFICACIÓN Y COMPROMISO DEL PRESUPUESTO PCAM (AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014)	58
CUADRO 16	APROPIACIÓN DEL PROYECTO POR PARTE DE SUS ACTORES CLAVE	62
CUADRO 17	SOSTENIBILIDAD DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	64
CUADRO 18	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO.....	66
CUADRO 19	LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	86
CUADRO 20	DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	95
CUADRO 21	DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA CONCESIÓN DE SERVICIOS NO ESCENCIALES	96

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1:	Cuestionario de entrevistas
Anexo 2:	Personas y organizaciones entrevistadas
Anexo 3:	Marco lógico del proyecto
Anexo 4	Diagramas de flujo de productos y actividades del PCAMP
Anexo 5	Términos de referencia de la consultoría
Anexo 6	Código de ética de los consultores de la evaluación
Anexo 7	Itinerario de la auditoría

LISTA DE ACRÓNIMOS

AC	Áreas de Conservación
ACAT	Área de Conservación Arenal Tempisque
ACCVC	Área de Conservación Cordillera Volcánica Central
ACG	Área de Conservación Guanacaste
ACLAC	Área de Conservación La Amistad Caribe
ACOSA	Área de Conservación Osa
ACOPAC	Área de Conservación Pacífico Central
ACT	Área de Conservación Tempisque
ACTO	Área de Conservación Tortuguero
ACRxS	Asociación Costa Rica por Siempre
ASADA	Asociación Administradora de Acueducto Rural
AMM	Área Marina de Manejo
AMP	Áreas Marinas Protegidas
AMPR	Áreas Marinas de Pesca Responsable de INCOPESCA
ASP	Áreas Silvestres Protegidas
AP	Áreas Piloto o Áreas Protegidas, según corresponda
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIOMARCC	Programa GIZ: Biodiversidad Marino-Costera de Costa Rica
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBSC	Capacity Building Score Card
CC	Cambio Climático
CCA	Common Country Assessment
CDB	Convención de Diversidad Biológica
CI	Conservación Internacional
CIMAR	Centro de Investigación en Ciencias del Mar y Limnología
COLAC	Consejo Local del Área de Conservación
CONAC	Consejo Nacional de Áreas de Conservación
CORAC	Consejo Regional de Área de Conservación
EMT	Evaluación de Medio Término
ENM	Estrategia Nacional Marina
FAO	Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FSC	Financial Score Card
FSS	Financial Sustainability Scorecard
GEF	Global Environmental Facility
GoCR	Gobierno de Costa Rica
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
LA	Lección aprendida o hallazgo
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
METT	Management Effectiveness Tracking Tool for Protected Areas
M&E	Monitoring and Evaluation
METT	Management Effectiveness Tracking Tool for Protected Areas
MINAE	Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MSP	Ministerio de Seguridad Pública
N.a.	No aplica
PASBCC	Proyecto BID Adaptación del Sector Biodiversidad al CC
PB	Proyecto Superando Barreras para la Sostenibilidad del SINAC
PCAMP	Proyecto Consolidación de Áreas Marinas Protegidas
PCRxS	Programa Costa Rica por Siempre
PIF	Project Identification Form
PM	Plan de Manejo
PMC	Programa Marino Costero

PN	Parque Nacional o Planes de Negocio, según corresponda
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
PROMEC	Programa de Monitoreo Ecológico del SINAC
PSE	Pago por Servicios Ecosistémicos
PTAP-CDB	Plan de Trabajo de Áreas Protegidas de la CDB
RNVS	Refugio Nacional de Vida Silvestre
SE	Servicios Ecosistémicos
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SNG	Servicio Nacional de Guardacostas
SyE	Seguimiento y Evaluación
UCR	Universidad de Costa Rica
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNCT	United Nations Country Team
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
VMS	Vessel monitoring system

1 RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de medio término es una herramienta para el aprendizaje orientada hacia el mejoramiento de la ejecución del proyecto y de la eficacia en la entrega de sus productos en el tiempo de ejecución restante; pero también para identificar lecciones aprendidas que podrían ser replicadas en otros proyectos en el futuro. El propósito de esta evaluación intermedia es conocer el avance en la entrega de los productos y resultados del proyecto “*Consolidación de Áreas Marino Protegidas*” (PCAMP), al alcanzar el punto medio en su período de implementación: a la fecha de la evaluación se han comprometido¹ un 45 % de los recursos.

A continuación se brinda una idea breve de la evaluación de medio término del Proyecto, cuyo objetivo es consolidar las Áreas Marino Protegidas (AMP) de Costa Rica, aumentando su representación ecológica y asegurando su manejo efectivo y sostenibilidad financiera.

1.1 Aspectos clave del enfoque y metodología de la evaluación

La evaluación intermedia realiza un análisis crítico del desempeño del PCAMP, estableciendo el grado de cumplimiento de sus resultados y productos esperados, con el fin de identificar lecciones aprendidas y proponer acciones concretas que aseguren la consecución de lo establecido en el marco de resultados del proyecto.

La meta del proyecto es conservar la biodiversidad marino-costera de importancia global y nacional. El objetivo del proyecto es consolidar las AMP de Costa Rica, aumentando su representación ecológica y asegurando su manejo efectivo y sostenibilidad financiera. Los tres principales resultados del proyecto son:

- 1 *Fortalecer el marco institucional y mejorar la capacidad individual para la gestión efectiva de las AMP*
- 2 *Aumentar y diversificar el financiamiento para las zonas marinas protegidas.*
- 3 *Ampliar la cobertura de AMP para mejorar la representatividad ecológica.*

La metodología fue diseñada para ser lo más inclusiva posible y la evaluación siguió un enfoque que priorizó la participación de diferentes actores que han sido parte del proyecto. Para la evaluación se utilizaron los siguientes métodos de recolección y análisis de datos: i) revisión de la documentación; ii) entrevistas semi-estructuradas (presenciales), (iii) cuestionarios y; (iv) presentación de los resultados preliminares.

1.2 Antecedentes y descripción del proyecto

Costa Rica a pesar de un extenso y consolidado sistema de áreas protegidas, que en total suman 167 y cubren aproximadamente un 26 % del territorio nacional, solamente posee 21 AMP que cubren alrededor de un 1 % de sus aguas jurisdiccionales. En este contexto el PCAMP busca mitigar los siguientes problemas específicos:

- Subrepresentación de ecosistemas marinos
- Amenazas a ecosistemas marinos
- Debilidad en el manejo e insostenibilidad financiera

¹ Comprometidos significa que los servicios han sido contratados, pero no necesariamente han sido pagados.

- Bajo nivel de pesca
- Bajas condiciones socioeconómicas de las comunidades

De esta forma el proyecto se diseñó para consolidar las AMP del SINAC, cuyos principales resultados se describen a continuación:

- 1 Fortalecer el marco institucional y mejorar la capacidad individual para la gestión efectiva de las AMP
- 2 Aumentar y diversificar el financiamiento para las zonas marinas protegidas.
- 3 Ampliar la cobertura de AMP para mejorar la representatividad ecológica.

El Cuadro 1 muestra los datos básicos del proyecto. La firma del documento del proyecto se llevó a cabo en setiembre del 2011, pero efectivamente entró en funcionamiento en marzo del 2012 (seis meses después) una vez cumplidos los requisitos previos, por lo que tiene 31 meses de ejecución a setiembre 2014. El proyecto está programado para terminar en agosto del 2015, por lo que le restan aproximadamente 11 meses de ejecución.

Cuadro 1 **Cuadro sinóptico del proyecto**

Título del proyecto:	<i>Consolidación de las Áreas Marinas Protegidas de Costa Rica</i>			
Identificación FMAM:	3956		AL INICIO (MILLONES US\$)	A AGOSTO 2014 (MILLONES US\$)
Identificación PNUD:	4529	Financiación del GEF:	1.212.027	244.519
País:	Costa Rica	Programa Costa Rica por Siempre:	11.412.500,00	N/A
Región:	LAC	SINAC:	6.449.000,00	N/A
Área de interés:	Biodiversidad	Otro:		N/A
Programa operativo:	BD-SP2-Marine PA BD-SP1-PA Financing	Cofinanciación total:	17.861.500,00	N/A
Organismo de Ejecución:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Costo total del proyecto:	19,073,527	N/A
Otros socios involucrados:	Asociación Costa Rica por Siempre; Biomarcc	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		01/09/2011
		Fecha propuesta de cierre (Operativo):		01/09/2015

Fuente: PCAMP 2014.

1.3 Resumen de calificaciones de la evaluación

La Evaluación de Medio Término (EMT) tiene como objetivo proporcionar una revisión independiente y en profundidad del progreso de la implementación del proyecto. La EMT se realiza según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

A continuación se presenta la calificación de las diferentes dimensiones analizadas (la tabla de las claves de la evaluación se presenta en el Anexo 1).

Cuadro 2 Resumen de las calificaciones de la evaluación

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	2. EJECUCIÓN DE LOS IA Y EA:	CALIFICACIÓN
Diseño de entrada de SyE	5 satisfactorio (S)	Calidad de aplicación del PNUD	4 algo satisfactorio (AS)
Ejecución del plan de SyE	3 algo insatisfactorio (AI)	Calidad de ejecución: organismo de ejecución	4 algo satisfactorio (AS)
Calidad general de SyE	4 algo satisfactorio (AS)	Calidad general de aplicación y ejecución	4 algo satisfactorio (AS)
3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	CALIFICACIÓN	4. SOSTENIBILIDAD	CALIFICACIÓN
Relevancia	2 relevante (R) ²	Recursos financieros:	2 algo improbable (AI)
Efectividad	4 algo satisfactorio (AS) ³	Socio-políticos:	3 algo probable (AP)
Eficiencia	4 algo satisfactorio (AS) ⁴	Marco institucional y gobernanza:	3 algo probable (AP)
Calificación general de los resultados del proyecto	4 algo satisfactorio (AS)	Ambiental:	3 algo probable (AP)
Impacto	2 mínimo (M) ⁵	Probabilidad general de sostenibilidad:	3 algo probable (AP) ⁶

Nota: Entre mayor sea el número en el rango mejor es la calificación.

Fuente: PNUD 2012.

1.4 Principales hallazgos

1.4.1 Eficiencia en la gestión del proyecto

El marco lógico y de resultados presenta una lógica vertical: las actividades responden a los productos, los productos a los resultados y los resultados al objetivo. Los objetivos, resultados, productos y actividades son factibles y claros; pero no son viables dentro del plazo establecido en el PRODOC. También existen algunas inconsistencias que se detallan en el cuerpo del documento.

Vale la pena destacar la persistencia de la coordinación en realizar los ajustes necesarios, para adaptarlo a las necesidades cambiantes del contexto y a la sinergia con otros proyectos y actores de la sociedad civil. Se ha logrado poner en el centro de la discusión el tema de la necesidad de planificar el uso de los recursos marino-costeros.

² Es pertinente en todos los niveles analizados.

³ A pesar de haber logrado resultados importantes, presenta algunas deficiencias en el logro de sus productos e indicadores.

⁴ A pesar de que solamente se ha ejecutado un 25 % de sus recursos financieros, ha logrado avanzar en los procesos para alcanzar los productos.

⁵ Aunque presenta impactos en el tema marino-costero, está por consolidar la mayoría de los procesos.

⁶ Presenta riesgos moderados para la sostenibilidad de sus actividades.

En el análisis del proyecto se encienden algunas alertas en el sentido de la oportunidad – *en relación al tiempo* – de algunas acciones con el fin de obtener los resultados esperados. Básicamente, hay actividades a las cuales hay que poner atención, con el fin de lograr los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

La compromiso presupuestario total de proyecto al 31 de diciembre del 2014 es de 45 % y de los recursos de contrapartida – al 30 de octubre 2014 - alrededor de 34 % (77 % del sector público y 9 % de ACRxS).

1.4.2 Avances del proyecto

- **Resultado 1: Fortalecido el marco institucional y capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP**

El 100 % de los productos de este resultado están en proceso: se ha promovido la participación de los funcionarios regionales otras instituciones públicas en la atención de los vacíos de conservación; sin embargo, no se ha realizado una coordinación efectiva con estas instituciones a nivel central. Se han realizado algunas iniciativas de comunicación y capacitado a oficiales de las AMP. Se actualizaron los PM y la herramienta para la evaluación de la efectividad. La estrategia nacional de adaptación al CC estará lista a finales del presente año.

El compromiso presupuestario total en este resultado es de un 27 %.

- **Resultado 2: Incrementado y diversificado los fondos para las AMP**

El 40 % de los productos de este resultado ya se lograron en un 100 % (consolidación del fideicomiso y actualizadas las tarifas de entrada de visitantes a las AMP; sin embargo, los indicadores relacionados no son pertinentes). El restante 60 % está en proceso: se está trabajando en definir las inversiones que se realizan en cada AMP, aunque ya se superó la meta de cambio en el presupuesto del Gobierno Central. Se está elaborando los PN y la valoración de los SE de tres AMP piloto.

La ejecución presupuestaria en el logro de este resultado es de aproximadamente 35 %.

- **Resultado 3: Expandida la cobertura de las AMP para mejorar la representatividad ecológica**

El 100 % de los productos relacionados con este resultado están en proceso: se están atendiendo 10 vacíos de conservación (uno adicional resultó en la AMM Montes Submarinos); sin embargo difícilmente se cumplirá la meta de AMP creadas o expandidas (y el desarrollo de los PM respectivos), debido a la complejidad y duración del proceso de participación. Se están desarrollando los protocolos de monitoreo ecológico y se articulan con los indicadores locales del PROMEC. Algunos de los indicadores ligados al logro de estos resultado aún no se recolectado y otros no son pertinentes, por las razones que se explican más adelante.

La ejecución presupuestaria total del Resultado 3 es de aproximadamente 24 %.

1.4.3 Sostenibilidad

La sostenibilidad de este proyecto descansa en el apoyo político del gobierno y específicamente del MINAE y SINAC para la continuidad de sus acciones. Específicamente se describen las siguientes iniciativas:

Resultado 1 La coordinación institucional es indispensable para crear sinergias que coadyuven a la sostenibilidad de la biodiversidad marino-costera.

Resultado 2 El financiamiento de las AMP es indispensable para la sostenibilidad de las acciones de conservación de la biodiversidad marino-costera. Por eso la consolidación del fideicomiso irrevocable del programa CRxS, el II canje de deuda por naturaleza, así como las iniciativas impulsadas por PCAMP (revisión de las tarifas de entrada, PN, valoración económica de servicios ecosistémicos y el financiamiento estatal) son parte fundamental de la estrategia país en este tema.

Resultado 3 La definición de la mejor estrategia para la atención de los diferentes vacíos de conservación, debe ser acordada con las comunidades (y actores clave), ya que son ellos los que en última instancia implementarán las medidas de conservación de la categoría de manejo acordada.

Vale la pena resaltar que, según las entrevistas realizadas, la interrelación entre la coordinación del proyecto y los actores clave en el SINAC y las comunidades ha sido muy positiva, con lo cual se han creado sinergias importantes para el logro de los objetivos del proyecto.

1.4.4 Efectividad/contribución del proyecto al logro de resultados

El proyecto fue diseñado para que la sinergia entre las actividades conduzca a los productos y éstos a los resultados esperados. Según los hallazgos de la evaluación intermedia, es muy probable que el proyecto alcance las metas planteadas en los resultados 1 y 2, pero no así en el 3, debido a la complejidad y tiempo requerido en el proceso de participación que se requiere para crear o expandir las AMP.

1.5 Resumen de las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones⁷

1 Congruencia del marco lógico:

- LA: Los componentes, objetivos, productos y actividades del marco lógico deben ser congruentes y los indicadores SMART⁸.
- Conclusión: Los componentes, objetivos, productos y actividades del marco lógico son congruentes, aunque algunos indicadores no son SMART.
- Recomendación: Algunos de los indicadores del marco lógico mencionados, que forman parte del fundamento del sistema de monitoreo y evaluación, deberían de reformularse. Debido a que éstos responden a temas técnicos muy específicos, se recomienda revisar cada uno en un grupo especializado de trabajo, que incluya al SINAC (Dirección Ejecutiva, Oficina de Cooperación, Gerencia de AP), Unidad de Gestión del PCAMP y la oficina del PNUD, para ser evaluado por el Comité Director.

2 Relevancia:

- LA: La relevancia del proyecto es indispensable para promover su apropiación, efectividad y eficiencia en el logro de sus objetivos.
- Conclusión: Este proyecto es altamente relevante como política de Estado, con respecto a los problemas de desarrollo identificados, las políticas nacionales, las

⁷ Las recomendaciones completas y específicas se presentan en el Capítulo 5.

⁸ SMART, por sus siglas en inglés: específico, medible, asequible, pertinente y limitado en el tiempo.

metas del PTAP de la CDB, la normativa legal nacional existente, los objetivos y metas del FMAM y la UNDAF, entre otros.

- Recomendación: Se debe buscar el apoyo político - en primera instancia del MINAE - de esta iniciativa como proyecto país para cumplir con las metas ya planificadas y el compromiso nacional ante el PTAP-CDB. La oficina del PNUD en Costa Rica debería proporcionar al PCAMP los espacios políticos al más alto nivel (ministerios - ICT, MAG, MSP, entre otros – y a nivel operativo: INCOPESCA, SNG, SENASA, entre otros) y buscar la coordinación y participación del SINAC, ACRxS y Biomarcc, entre otros.

3 **Cambios en el PCAMP:**

- LA: El diseño de los proyectos enfrenta cambios con el fin de mantener su relevancia ante los cambios en el contexto.
- Conclusión: El proyecto no ha sufrido cambios significativos; sin embargo, se han realizado algunos cambios menores con el fin de mantener la relevancia y adecuarse a las circunstancias cambiantes del tema; así por ejemplo, se han realizado sinergias con otros proyectos, con el fin de no duplicar actividades, entre otros, en cuanto a la estrategia de cambio climático, atención de vacíos, PN, PROMEC, entre otros.
- Recomendación: Continuar con la estrategia de implementación del PCAMP. El SINAC y los funcionarios de las AMP deberían de abrir más espacios de coordinación con los distintos proyectos e iniciativas relacionadas para impulsar las sinergias. El PNUD y la ACRxS deberían de generar espacios de planificación políticos y operativos con instancias gubernamentales.

4 **Logro de los indicadores:**

- LA: El proceso para alcanzar las metas (indicadores) no debería medirse únicamente al cuantificar el logro de los productos terminados.
- Conclusión: El diseño del proyecto subestimó el tiempo y no consideró el proceso necesario para el logro de los objetivos, productos e indicadores del PCAMP, por lo que si la evaluación se realiza únicamente por los productos finales alcanzados, se estaría obviando el avance en el proceso necesario para lograrlos.
- Recomendación: El seguimiento y la evaluación del PCAMP debe considerar el avance en el proceso y no solamente el logro absoluto de los productos finales, utilizando indicadores de avance y porcentajes de ejecución.

5 **Participación:**

- LA: La participación de todos los actores clave es indispensable para aumentar la representatividad ecológica, e incrementar y diversificar el financiamiento de las AMP.
- Conclusión: El PCAMP ha institucionalizado, con el SINAC bajo el PCRxS, metodologías que permiten participación activa de los diferentes actores.

En el ámbito del SINAC, la participación de los diferentes actores ha sido muy buena. El involucramiento y coordinación con el MINAE SNG, INCOPESCA, ICT y municipalidades ha sido muy débil o inexistente.

El nivel de participación de los funcionarios de las AMP ha variado en las diferentes AC: en algunas con mucho involucramiento de los funcionarios de las AMP y poco apoyo de la dirección de las AC y en otras al contrario.

- **Recomendación:** Se debería de replicar la coordinación y planificación institucionalizada por el PCAMP, con el SINAC, en otros procesos como diseño y formulación de PN, valoración de SE y capacitaciones a funcionarios.

Se debe continuar con el refinamiento e implementación de la estrategia de participación para la atención de vacíos, desarrollada por el SINAC, PCAMP, Biomarcc y la ACRxS.

Se debería implementar las actividades previstas en el PRODOC con respecto al mejoramiento de la coordinación entre el SINAC y las instituciones relacionadas con el tema de pesca y turismo (INCOPECA, SNG e ICT) y diseñar e implementar una estrategia de información y comunicación para concientizar a los políticos y tomadores de decisión acerca de conservación marino-costera, AMP y uso sostenible de los recursos, empezando por los niveles de decisión del MINAE.

La oficina del PNUD en Costa Rica debería propiciar los espacios políticos al más alto nivel y buscar la coordinación y participación del SINAC, PCAMP, Asociación CRxS y Biomarcc, entre otros. De igual forma el Viceministerio de Aguas, Mares, Costa y Humedales en la búsqueda de espacios para el consenso.

La Dirección Ejecutiva del SINAC debería de emitir una directriz con el fin de asegurar la participación de los funcionarios de las AC (tomadores de decisiones y operativos) en los procesos que desarrolla el PCAM y el PMC.

La definición de la mejor estrategia para la atención de los diferentes vacíos de conservación, debe ser acordada con las comunidades y actores clave, ya que son ellos los que en última instancia implementarán las medidas de conservación de la categoría de manejo acordada.

Para hacer cumplir la normativa jurídica - de uso sostenible o protección de los recursos marinos – el PCAM y SINAC deberían de promover la apropiación de la AMP por parte de las comunidades y grupos de pescadores. Además se debería fortalecer a las AMP con el equipo y recursos necesarios para su vigilancia.

6 **Sinergias con otros proyectos e iniciativas:**

- **LA:** La coordinación con otros proyectos relacionados es importante para crear sinergias, apropiación por parte de otros actores y ahorrar recursos tanto humanos como financieros.
- **Conclusión:** Se deben destacar las sinergias logradas por el PCAMP con otros proyectos e iniciativas.
- **Recomendación:** se debe continuar con la estrategia de generación de sinergias con otros proyectos, para lo cual se recomienda hacer un mapeo de otras iniciativas existentes (especialmente en INCOPECA; SNG, ICT y municipalidades) para coordinar el logro de los objetivos del PCAMP y crear una estructura de coordinación tomando el cuenta el caso exitoso anteriormente descrito.

En cuanto a capacitación (ligada a la aplicación del CBSC), éstas deberían insertarse en los planes de capacitación institucionales, para lo cual el SINAC debería de realizar una planificación de las capacitaciones, tanto de los funcionarios en

las AC como en la secretaría. Se recomienda generar capacidad instalada en el SINAC: por medio de capacitadores externos para capacitar a los capacitadores internos. Algunos temas importantes a tomar en cuenta para las capacitaciones son los siguientes: resolución de conflictos, investigación social, historia natural y cultural de los sitios, entre otros.

7 **Presupuesto:**

- **LA:** La coordinación con otros proyectos e iniciativas, favorece la implementación más eficiente del presupuesto.
- **Conclusión:** Por un lado, el PCAMP ha tenido economías significativas en el presupuesto para el logro de sus objetivos, debido a una buena coordinación con otros proyectos (descritos anteriormente), lo que se podría percibir como una subejecución.

Por otro lado, vale la pena por un lado resaltar el cofinanciamiento del sector público que ronda a la fecha aproximadamente un 77 % de los montos comprometidos y la sub-ejecución en el cofinanciamiento de la Asociación CRxS que apenas alcanza alrededor de un 9 %.

- **Recomendación:** Las economías en el logro de los productos esperados del PCAMP deberían contabilizarse (en los indicadores) como un elemento positivo de la coordinación y no como una sub-ejecución (negativa) del presupuesto.

Es importante dar seguimiento y promover la ejecución efectiva de la contrapartida de la ACRxS.

8 **Formalización de contratos y pagos:**

- **LA:** Los tiempos de formalización de los contratos y pagos respectivos deben estar acorde con las exigencias técnicas. La rigidez en la gestión financiera disminuye la capacidad de acción de los proyectos.
- **Conclusión:** Los tiempos de formalización de contratos y aprobación de pagos toman más tiempo del necesario, e involucra a una gran cantidad de responsables, lo que limita y en algunos casos entorpece el logro de los productos y cumplimiento de los indicadores, especialmente cuando las condiciones de oportunidad (tiempo, estacionalidad y clima, entre otros) juegan un papel importante en la efectividad.
- **Recomendación:** Se debe desarrollar el uso de una bitácora, en la que quede registrado tanto el proceso (pasos) como el tiempo de duración de cada uno y el responsable, con el fin de identificar los nudos críticos y buscar soluciones.

9 **Sostenibilidad e impacto ecológico:**

- **LA:** La sostenibilidad ecológica no sólo depende de la declaración de AP. Lo relevante es crear espacios de diálogo para propiciar la conservación de los recursos marino-costeros y realizar mediciones de la biodiversidad marino-costera.
- **Conclusión:** Por un lado, la sostenibilidad ecológica depende en gran medida de conocer el recurso y la apropiación comunal y de los grupos interesados (pescaadores y turismo entre otros). Por otro lado, la atención de un vacío de conservación y sus sostenibilidad ecológica podría lograrse con otra modalidad de gestión de recursos marinos diferente a una AP.

La estrategia de atención de un vacío de conservación no implica necesariamente la creación de un AP; así lo relevante es desarrollar los procesos de diálogo para que luego se decante por algún tipo de gestión.

- **Recomendación:** Es de suma importancia continuar con los procesos de participación comunitaria en la definición del esquema implementación para la atención del vacío de conservación y el abordaje de estos temas con INCOPECA – y SNG.

Se deben determinar métricas para monitorear la evolución de los recursos marino-costeros, como requisito indispensable para lograr la sostenibilidad ecológica.

Se debe fortalecer los procesos de definición de la gobernanza de este tipo de sitios, con el fin de propiciar una coordinación efectiva para lograr la conservación del objeto en cuestión y determinar los derechos y deberes (responsabilidades) – tanto de las instituciones públicas y privadas como de las comunidades y pescadores. La determinación del papel de otras instancias como el SNG, ICT y municipalidades es fundamental.

Para hacer efectiva estas recomendaciones, es indispensable extender el periodo de implementación del proyecto. Por lo tanto, se recomienda que el Comité Director analice y gestione la necesidad de extender el plazo del proyecto según corresponda.

Si la extensión del PCAMP es posible, valdría la pena valorar la inclusión de un producto que apoye las iniciativas de ordenamiento espacial marino (incluyendo ordenamiento pesquero).

10 **Cumplimiento de la normativa legal relacionada con los recursos marino-costeros:**

- **LA:** Para hacer cumplir la normativa legal relacionada con la conservación marino-costera es necesario el uso del estado del arte tecnológico.
- **Conclusión:** Actualmente, en el contexto de uso de los recursos marino-costeros del país, existe la pesca ilegal de especies protegidas y uso de artes de pesca no sostenibles. A esto contribuyen la crisis del sector pesquero, un marco jurídico y tecnológico insuficiente, o la escasa voluntad para aplicarlo con diligencia, y la desproporción entre los escasos medios de vigilancia y los recursos con que cuentan los piratas locales e internacionales. Sin embargo, el Gobierno delimitó las zonas de pesca de atún en el Pacífico y anunció que desarrollará un plan de manejo para naves de mediana y gran capacidad, que deberán navegar con sistemas de localización satelital y observadores de INCOPECA (La Nación 2014b).
- **Recomendación:** El PCAMP puede impulsar el liderazgo del SINAC para que Costa Rica recupere su soberanía marítima. Se debe coordinar con INCOPECA, SNG y PCRxs para modernizar la legislación, tecnificar sus procedimientos de vigilancia, con la implementación de dispositivos de rastreo satelital y adoptar el Acuerdo sobre Medidas del Estado Rector del Puerto de la FAO.

Específicamente, se deberían marcar las artes de pesca con seguidor satelital: Guardacostas e INCOPECA deberían tener control y vigilancia con VMS (vessel monitoring system).

Adicionalmente, el PCAMP podría desarrollar algunos talleres específicos en los sitios piloto, dirigidos a desarrollar artes de pesca sostenibles.

11 **Sostenibilidad e impacto institucional y social:**

- **LA:** Para lograr la sostenibilidad institucional se debe fortalecer todos los aspectos del PMC, la planificación y la coordinación interinstitucional.
- **Conclusión:** El PMC del SINAC necesita de muchos recursos para asegurar el cumplimiento de la normativa relacionada con el uso sostenible de los recursos y la conservación; sin embargo, el equipamiento y personal actual de las AMP son sumamente escasos; por lo que se puede afirmar que aunque se ha realizado un esfuerzo por considerar lo marino-costero en el manejo de las AC, el manejo efectivo de los recursos marino-costeros se encuentra en un estado incipiente, pero avanzando.

La consolidación del fideicomiso irrevocable del programa CRxS, el II canje de deuda por naturaleza, así como las iniciativas impulsadas por PCAMP (revisión de las tarifas de entrada, PN, valoración económica de servicios ecosistémicos y el financiamiento estatal) son parte fundamental de la estrategia país en este tema.

La sostenibilidad institucional también está ligada a la cooperación - para la declaración de zonas marinas de manejo sostenible y el cumplimiento de la normativa legal vigente - entre los tres principales actores institucionales en este tema: SINAC, INCOPECA y SNG.

- **Recomendación:** Se debe dar mayor énfasis al tema de autosostenibilidad financiera de las AMP y por ende del PMC, con el fin de no sólo diseñar el mejor mecanismo legal e instrumento de generación de ingresos adicionales a las AMP, sino de implementar estas actividades para que se perciban los resultados concretos de la gestión.

Es indispensable fortalecer la planificación estratégica a futuro en las AMP, con el fin de dedicar más tiempo y recursos a lo realmente importante y sostenible y menos a lo inmediato.

Se debería de valorar la posibilidad de que exista un(a) solo(a) coordinador(a) marino para las iniciativas relacionados con AMP (PCAMP, Biomarcc y PCRxS).

En el tema marino es necesario crear sinergias institucionales entre SINAC, INCOPECA y SNG, en donde el PCAMP debe ser un facilitador del proceso.

12 **Consideración de género y juventud:**

- **LA:** La estrategia para la atención de los vacíos de conservación debe tomar en cuenta la participación de y el efecto sobre las mujeres y jóvenes de los actores relevantes, especialmente las comunidades costeras.
- **Conclusión:** Las comunidades costeras realizan trabajos, especialmente los relacionados con la pesca, en los que los beneficiarios de los programas/proyectos (capacitaciones, generación de trabajo, concientización, entre otros) van dirigidos a hombres adultos y no propician la participación de mujeres y jóvenes en el proceso.

Recomendación: Es necesario mejorar el tema de comunicación para llegar a las mujeres y los jóvenes en las comunidades costeras y analizar el proceso completo de la actividad pesquera artesanal.

No existe un sistema de reconocimiento de pago por el trabajo que realizan las mujeres y jóvenes en las comunidades pesqueras. Se debería estudiar y fomentar el “alisto” de pesca por mujeres.

2 INTRODUCCIÓN

2.1 *Propósito de la evaluación*

La EMT tiene como objetivo proporcionar una revisión independiente y en profundidad del progreso de la implementación del proyecto. Está concebida para identificar problemas potenciales en el diseño del proyecto, evaluar el progreso en la consecución de los objetivos, identificar y documentar lecciones aprendidas, así como proporcionar recomendaciones sobre acciones específicas que deban realizarse para mejorar la ejecución del proyecto. Con esta evaluación existe la oportunidad de conocer y tener indicios anticipados sobre el éxito o fracaso del proyecto, e impulsar los ajustes necesarios.

2.2 *Alcance y metodología*

La EMT se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

La evaluación utiliza los criterios de *relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto*. Las preguntas generales de la evaluación se presentan a continuación. Con éstas se redactó una serie de preguntas que cubren a profundidad cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (ver Anexo 1).

- *Relevancia:* ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?
- *Efectividad:* ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?
- *Eficiencia:* ¿El proyecto se implementó de manera eficiente, de conformidad con las normas y los estándares nacionales e internacionales?
- *Sostenibilidad:* ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- *Impacto:* ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. La evaluación sigue un enfoque participativo y consultivo que asegura la participación estrecha con funcionarios de gobierno, en particular el punto focal operativo del FMAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se realizó una misión, en la que visitó la oficina del proyecto y otros actores clave en las Áreas de Conservación, así como otras áreas de incidencia del proyecto. Las entrevistas se realizaron con las personas y organizaciones descritas en el Anexo 2. Se entrevistaron alrededor de 39 personas y se visitaron las siguientes áreas de conservación: Pacífico Central, Tortuguero, La Amistad Caribe, Guanacaste y Osa.

Las dimensiones anteriormente descritas fueron valoradas, de acuerdo con el criterio de los evaluadores, utilizando las claves de calificación de la *“guía para realizar evaluaciones fina-*

les de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM”, la cual se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Tabla de claves de calificación de la evaluación

CALIFICACIONES DE RESULTADOS, EFECTIVIDAD, EFICIENCIA	CALIFICACIONES DE SOSTENIBILIDAD	CALIFICACIONES DE RELEVANCIA
6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias 5: Satisfactorio (S): deficiencias menores 4: Algo satisfactorio (AS) 3: Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes 2: Insatisfactorio (I): deficiencias importantes 1. Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.	2. Relevante (R)
	3. Algo probable (AP): riesgos moderados.	1.. No Relevante (NR)
	2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos graves.	CALIFICACIONES DE IMPACTO: 3. Significativo (S) 2. Mínimo (M) 1. Insignificante (I)

Fuente: PNUD 2012.

2.3 *Estructura del informe de evaluación*

Después de la introducción, el segundo capítulo del informe de evaluación se estructura describiendo contenido y propósito de proyecto, así como el contexto en el que fue diseñado y los objetivos inmediatos y principales interesados.

En el siguiente capítulo se describen los hallazgos de la evaluación, subdivididos en hallazgos en el diseño y formulación del proyecto y hallazgos en los resultados del proyecto. Este segundo acápite describe la relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto del PCAMP.

El último capítulo tiene que ver con las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones. Las lecciones aprendidas se obtienen de la evidencia recolectada, de la cual se obtienen las conclusiones y se brindan recomendaciones para subsanar o mitigar el hallazgo.

3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

3.1 *Comienzo y duración del proyecto*

La firma del documento del proyecto se realizó en septiembre de 2011. Aproximadamente seis meses después, en marzo del 2012, se llevó a cabo el taller de inserción e inicio del proyecto, después de cumplir con las condiciones previas. La propuesta de cierre operativo del proyecto es septiembre de 2015, por lo que tiene una duración de 4 años, a partir de la firma del convenio.

3.2 *Problemas que el proyecto buscó abordar*

Costa Rica a pesar de un extenso y consolidado sistema de áreas protegidas, que en total suma 167 y cubre aproximadamente un 26 % del territorio nacional, solamente posee 21 AMP que cubren alrededor de sólo un 1 % de sus aguas jurisdiccionales. Así, a continuación se destacan los principales problemas existentes en esta materia, identificados en el documento de proyecto (PRODOC):

- Subrepresentación de ecosistemas marinos: El ejercicio llevado a cabo por Grúas II, análisis de vacíos para identificar necesidades de conservación de los ecosistemas (terrestres, aguas continentales y marinos), identificó 34 áreas (20.985 km²) en necesidad de conservación, de las cuales 12 son de alta prioridad. Los ecosistemas marino-costeros están altamente subrepresentados en el sistema de áreas protegidas (AP) de Costa Rica.
- Amenazas a ecosistemas marinos: Grúas II también identificó las principales amenazas a los ecosistemas marinos: degradación del hábitat, contaminación, presencia de especies exóticas invasoras y el cambio climático. Sus causas son principalmente el crecimiento no regulado de las áreas costeras, la reducción de la presencia de las autoridades nacionales, incentivos no adecuados para la protección y la conservación y, el crecimiento de áreas urbanas.
- Debilidad en el manejo e insostenibilidad financiera: muchas de las AMP están débilmente manejadas y sólo una fracción han completado o actualizado sus planes de manejo. La sostenibilidad financiera de las AMP de Costa Rica está muy lejos de ser alcanzada.
- Bajo nivel de pesca: a pesar de que el territorio marino de Costa Rica es 10 veces mayor que el terrestre, la pesca constituye un porcentaje muy bajo del PIB. Del 2000 al 2007 la participación del sector pesquero en el PIB se redujo en aproximadamente 50 %, de 0,31 % a 0,20 %. En términos de captura, entre 1998-2001 la captura de la flota pesquera nacional alcanzó 27 millones de kg, pero en el 2004 sólo era de 16 millones de kg.
- Bajas condiciones socioeconómicas de las comunidades: Las condiciones socioeconómicas de las comunidades en los alrededores de las AMP varía grandemente, aunque algunas poseen condiciones empobrecidas como en el caso de Barra del Colorado.

Entonces el proyecto es relevante, ya que buscó abordar los siguientes problemas específicos: debilidad en el marco institucional y falta de destrezas de manejo individual que limitan el manejo efectivo de las AMP, insuficientes niveles de financiamiento para la sostenibilidad de largo plazo de las AMP y la falta de incorporación de la gama completa de biodiversidad presente en las AMP.

3.3 *Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto y resultados previstos*

La meta del proyecto es conservar en Costa Rica la biodiversidad marino-costera de importancia global y nacional. El objetivo del proyecto es consolidar las AMP de Costa Rica, aumentando su representación ecológica y asegurando su manejo efectivo y sostenibilidad financiera. Los tres principales resultados del proyecto son:

- 1 *Fortalecer el marco institucional y mejorar la capacidad individual para la gestión efectiva de las AMP*
- 2 *Aumentar y diversificar el financiamiento para las áreas marinas protegidas.*
- 3 *Ampliar la cobertura de AMP para mejorar la representatividad ecológica.*

3.4 *Indicadores de referencia establecidos*

Los principales indicadores de referencia establecidos en el PRODOC se listan a continuación:

Cuadro 4 **Indicadores de referencia establecidos en el PRODOC para el Proyecto CAMP**

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	META AL FINAL DEL PROYECTO
Objetivo: consolidar las AMP de Costa Rica por medio de un incremento la representatividad ecológica y asegurando su manejo efectivo y sostenibilidad financiera		
Zona marina total bajo protección dentro de las AMP	km ²	6.835
Cambio en la representatividad ecológica dentro de los diez sitios costeros y marinos	km ²	• Terrestre: 407 • Costero (0-30 m): 1.534 • Nerítico (30-200 m): 4.472 • Oceánico (> 200 m): 422
Cambio en la eficacia de la gestión de AP según el puntaje medido por METT para 11 AMP	Porcentaje METT	• Santa Rosa NP: 20% • Corcovado NP: 10% • Cahuita NP 20% • Marino Ballena NP: 10% • Isla Caño BR: 10% • Isla Coco NP: 10% • Gandoca-Manzanillo NWR: 20% • Playa Hermosa NWR: 20% • Cabo Blanco NR: 20% • Marino Las Baulas NP: 20% • Térraba Sierpe NW: 20%
Aumento de la capacidad financiera de AMP' de acuerdo con el promedio de la puntuación total establecida en las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Finan-	Porcentaje METT	• Marco legal y regulatorio: 20% • Planes de negocio: 20% • Instrumentos para generar ingresos: 20% • Total: 20%

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	META AL FINAL DEL PROYECTO
ciera del PNUD/ GEF		
Resultado 1: Fortalecida la capacidad institucional y mejorada la capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP		
Mejoramiento en indicadores de desarrollo de capacidades de actores clave por medio del scorecard de desarrollo de capacidades del PNUD: 85 oficiales del SINAC capacitados en el desarrollo de PM para el monitoreo de la ecología marina de AMP y el impacto de la mitigación y adaptación al CC	Porcentaje	• Capacidad de compromiso • Capacidad para generar, acceder y usar información y conocimiento • Capacidad para el manejo y la implementación • Capacidades de monitoreo y evaluación
Cambio en la efectividad de manejo de 3 AMP, como resultado de acciones de manejo participativo	Porcentaje	• Santa Rosa NP: 20% • Cahuita NP: 20% • Playa Hermosa NWR: 20%
Estrategia de mitigación y adaptación al CC para AMP	Estrategias	• Santa Rosa NP • Cahuita NP • Playa Hermosa NWP
Resultado 2: Financiamiento para las AMP incrementado y diversificado		
Cambio en el presupuesto total anual del Gobierno Central asignado a AMP	US\$	\$ 166.041
Cambio en la cantidad de recursos financieros recibidos anualmente de fuentes privadas para AMP	US\$	Hasta \$ 955.397
Cambio en el vacío financiero para cubrir los costos básicos de manejo e inversión de las AMP	US\$	\$ 1.000.000
Número de planes de negocio (PN) para las AMP	PN	3 (aprobados para año 2)
Número de propuestas para implementar esquemas de PSE in AMP	Propuestas PSE	3
Resultado 3: Expandida la cobertura de las AMP para mejorar la representatividad ecológica		
Número de nidos por temporada de reproducción para la Tortuga Lora (<i>Lepidochelys olivacea</i>)	nidos	• Playa Hermosa NWR: 500 • Santa Rosa NP: 10.000 durante la arribada y 150 en no arribada
Tortugas carey (<i>Erectmochelys imbricata</i>) que alcanzan seguros el océano	Número de neonatos	5.000
Cambio en la cobertura de coral	Porcentaje	• Santa Rosa NP: 71% • Cahuita NP: 15%
Cambio en la biomasa de pasto marino (<i>Thalassia testudinum</i>)	g/m ²	Cahuita NP: 737,5
Cambio en el área de ecosistemas clave protegidos por AMP	ha	• Estuario: 1.655 • Manglar: 15.127 • Lagunas costeras: 0 • Pasto marino: 200 • Arrecifes de coral: 380

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	META AL FINAL DEL PROYECTO
		• Zona intermarial: 220 • Surgencia: 10.670 • Playa rocosa: 25 km • Playa arenosa: 138 km • Acantilado costero: 231 km • Fondo marino lodoso: 3.508 • Fondo marino arenoso: 1.240 • Fondo marino duro: 124 • Fondo marino suave: 399
Número de AMP expandidas/creadas	AMP creadas/expandidas	10
Planes de manejo de las AMP actualizados para los 10 sitios prioritarios	número	11

Fuente: PRODOC PNUD 2011.

El Cuadro 3 muestra indicadores generales, para cumplir con el objetivo general del PCAMP e indicadores para cada uno de los tres resultados del proyecto: fortalecimiento institucional e individual, financiamiento y expansión de las AMP.

3.5 Principales interesados

Los principales interesados del proyecto se describen en el Cuadro 4, según el PRODOC. Sólo se agregó un actor el COLAC, el cual se explica a continuación:

Cuadro 5 Resumen de los principales actores del proyecto

INTERESADOS /ACTORES	DESCRIPCIÓN DEL ROL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO
SINAC	Entidad de ejecución y responsable de la administración de todas las AP públicas, incluyendo las AMP. Es una institución descentralizada del MINAE que dicta los procesos de política, planificación e implementación para lograr la sostenibilidad en el manejo de los RRNN. SINAC está compuesto de 11 subsistemas llamados Áreas de Conservación (AC) y su Secretaría Ejecutiva se encuentra en sus oficinas centrales en San José
CONAC	Cuerpo de toma de decisiones de más alto nivel del SINAC, encabezado por el ministro del MINAE, relacionado con AMP en procesos de consulta en cuanto a su planificación, manejo y sostenibilidad financiera
CORAC	Incluyen una amplia gama de actores con relación directa en el manejo de las AP, incluyendo municipalidades, comités ambientales locales, y asociaciones comunitarias. Está involucrado en el proceso de aprobación de los PM, PN y proveerá recomendaciones para la expansión o creación de las AMP
COLAC	Incluye una gran cantidad de actores a nivel local, para determinar la gobernanza de las AP, incluye a sectores como turismo, agricultura, salud, turismo, municipalidades y ONG, entre otros
Funcionarios de las AMP	Funcionarios técnicos, financieros y administrativos de las AMP de Costa Rica, quienes juegan un rol central en el desarrollo de las acciones a nivel de sitio para incrementar la representatividad ecológica, mejorar la efectividad en el manejo de las AMP y la sostenibilidad financiera, y promover la participación local. Serán los

INTERESADOS /ACTORES	DESCRIPCIÓN DEL ROL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO
	beneficiarios de las capacitaciones en temas como el desarrollo de PM para AMP, monitoreo marino-ecológico y la mitigación y adaptación al impacto del CC
Municipalidades	Tienen la jurisdicción sobre las áreas costeras y por lo tanto son los socios clave para el manejo de las AMP. Los representantes municipales participan en el CORAC. Los esfuerzos para mejorar los acuerdos interagenciales y los mecanismos de coordinación incluirán a las municipalidades y el desarrollo de PM para AMP específicas
Comunidades Locales	Existen muchas comunidades costeras en las proximidades de las AMP, quienes dependen de los recursos marino-costeros. La protección y el manejo efectivo de las AMP requerirá su participación activa, particularmente en PN Cahuita, PN Santa Rosa y RNVS Playa Hermosa, donde arreglos específicos de manejo participativo serán implementados
Pescadores locales	Grupo diverso de pescadores de pequeña y gran escala comercial. La pesca es una fuente de empleo para muchas comunidades costeras. Su involucramiento en el proyecto es fundamental para implementar arreglos de manejo participativo en las AMP y el uso sostenible de los recursos pesqueros marino-costeros
Asociaciones de Desarrollo Local	Incluye a dueños de hoteles y restaurantes, tiendas de surf y buceo, y negocios de transporte local, entre otros. Proveen servicios turísticos en los sitios adyacentes a las AMP. Muchas asociaciones actualmente apoyan al SINAC y se han unido a las AMP para proteger los recursos biológicos y hacer cumplir la reglamentación de uso de los recursos. Se prevé su participación en los procesos de consulta para el desarrollo de los PM de las AMP
Universidades e Institutos de Investigación	Varias universidades y centros de investigación están activamente involucradas en el proyecto por medio de sus programas académicos y de investigación biológica y ecológica, también como uso de recursos y manejo de recursos naturales en zonas marinas y costeras. Estas instituciones incluyen al CATIE, UNA, UCR, entre otras, quienes contribuirán a incrementar la representación de los ecosistemas y manejo efectivo por medio de investigación relacionada a las AMP y biodiversidad marino-costera. Adicionalmente, serán importantes para el desarrollo de la estrategia de monitoreo ecológico marino y el sistema de información de manejo
MINAE	Punto focal del FMAM y la institución rectora de los recursos naturales y quienes deben proporcionar el apoyo político para la implementación del proyecto
INCOPESCA/ MAG	INCOPESCA, adscrita al MAG, supervisa el sector pesquero. Se involucrarán en el proceso de consulta con respecto a la expansión de las AMP existentes o la creación de las nuevas. El proyecto desarrollará instrumentos de coordinación interinstitucional para facilitar la coordinación entre INCOPESCA y SINAC
ICT	Líder del sector turismo, quien trabajará muy estrechamente con el SINAC para desarrollar las herramientas de coordinación interinstitucional para la implementación de las actividades de turismo desarrolladas en las AMP, incluyendo la participación de las comunidades en actividades de turismo en los alrededores de las AMP
SNG/MSP	Actor público que trabaja estrechamente con el SINAC en actividades de control y vigilancia y es responsable de hacer cumplir las disposiciones con respecto al uso de los recursos marinos en los alrededores de las AMP y el cumplimiento de las regulaciones ambientales
ACRxS	Organización privada sin fines de lucro establecida con la meta de conservar los ambientes naturales de Costa Rica, incluyendo las AMP. Es un cofinanciador del proyecto y juega un papel importante en la consolidación del fideicomiso para la sostenibilidad de las AMP y en el desarrollo de los PM de las AMP. Es un miembro del comité directivo del proyecto
Oficina del PNUD en Costa	Entidad implementadora del proyecto que trabaja para superar la pobreza y promover el desarrollo sostenible en Costa Rica. PNUD ofrece guía, apoyo técnico,

INTERESADOS /ACTORES	DESCRIPCIÓN DEL ROL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO
Rica	herramientas de manejo, y conocimiento teórico y práctico a instituciones nacionales y regionales para apoyar en la implementación de políticas públicas, iniciativas y proyectos destinados a proteger el medio ambiente

Fuente: PRODOC PNUD 2011.

4 HALLAZGOS

4.1 *Diseño y formulación del proyecto*

4.1.1 **Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados**

El marco lógico y de resultados presenta una lógica vertical: las actividades responden a los productos, los productos a los resultados y los resultados al objetivo. Los objetivos, resultados, productos y actividades son factibles y claros; pero no son viables dentro del plazo establecido en el PRODOC.

El tiempo de reacción del SINAC y de las instituciones públicas involucradas en el logro de los indicadores parece no haber sido adecuadamente considerado en el diseño del proyecto, tomando en cuenta los mandos medios en la SE y AP y la propia dinámica de toma de decisiones de cada AC; especialmente en lo que respecta a la asignación de funcionarios para las AMP, fortalecimiento del Programa Marino, establecimiento del PROMEC y las diligencias administrativas (firma de contratos, pagos, adquisiciones, etc), entre otros.

El cambio de Gobierno, trajo también atrasos, que aunque previsibles, no fueron tomados en cuenta en el diseño. Estas demoras se deben principalmente a las siguientes razones: nuevos funcionarios en puestos de dirección que requieren conocer los diferentes procesos proceso y el proyecto en particular. Adicionalmente, el PROMEC ligado al monitoreo de los indicadores marino-costeros no está listo aún, lo que retrasa también las actividades del PCAMP, así como la estrategia nacional de CC no están aún definida y no es conveniente que el PCAMP avance en una estrategia independiente.

Algunas de las inconsistencias encontradas se detallan a continuación (Anexo 3: Marco Lógico del proyecto):

- Objetivo del Proyecto: los indicadores de *total de la zona marina bajo protección y cambio en la representatividad ecológica dentro de los sitios costeros y marinos* depende exclusivamente de las decisiones que se tomen de manera participativa (con las comunidades) y que exista la voluntad política en los vacíos de conservación propuestos. Asimismo, la conservación de los sitios críticos se podría llevar a cabo bajo un esquema excluyente de AP, con otro sistema de gestión de los recursos marino-costeros, por ejemplo áreas de pesca responsable.
- Resultado 1 Fortalecimiento del marco institucional:
 - La línea de base del scorecard del PNUD de desarrollo de capacidades, según el PRODOC, se debía de calcular durante los primeros seis meses de iniciado el proyecto; sin embargo, ésta no se ha calculado¹, por lo que es importante hacerlo

¹ El "Capacity Development Scorecard del PNUD" es una herramienta standard para hacer el seguimiento en el aumento de capacidades durante la vida de un proyecto. Este scorecard incluye los temas más relevantes relacionados con el aumento de capacidades y estos temas se pueden ajustar según las necesidades del proyecto. Durante el proceso de desarrollo del documento de proyecto o ProDoc se determinó que los temas generales que se iban a medir mediante el indicador número 1 del resultado 1 eran los siguientes: Capacities for engagement: X, Capacities to generate, access and use information and knowledge: X, Capacities for management and implementation: X, Capacities to monitor and evaluate: X.

Para cada una de las categorías anteriores hay unas preguntas específicas las cuales se pueden adaptar al contexto del país y proyecto. La X de cada categoría es la línea base se debió determinar desde el comienzo del proyecto. Con base en los resultados de la línea base y el proceso de aplicación del scorecard es que se pueden

lo antes posible, antes de la evaluación final con el fin de comparar los datos. Está previsto realizar esta tarea en junio 2015, luego capacitar y volver a medir.

- Los resultados del METT es que ha habido un retroceso en la efectividad de manejo de las AMP, debido principalmente a la falta de personal de campo debido al congelamiento de plazas y a la disminución paulatina de los presupuestos institucionales.

- Resultado 2 Aumento en la financiación:

- La meta del indicador 2.1, *cambio en el presupuesto del gobierno central*, no está bajo el ámbito de acción real directa del proyecto, pero el PCAMP sí puede apoyar al SINAC para realizar el lobby necesario.

Relacionado con este indicador, estaba previsto en el PRODOC que el Proyecto Barreras realizaría un análisis de necesidades y priorización de inversiones para las AMP que no llevó a cabo, con base en eso el PCAMP desarrollaría el producto 2.2 (definidas la normativa y las guías operacionales para la colocación de recursos financieros para el PMC), por lo que el indicador se ha visto afectado.

- La línea de base del indicador 2.2, *cambio en los fondos privados utilizados en AMP*, utilizó datos de fuentes internacionales (de FMAM, BID, entre otros) que corresponden a fondos públicos y privados, lo que provocó que se determinaran erróneamente las metas propuestas durante el diseño. El indicador debería estar redactado de tal forma que considere los donantes nacionales e internacionales, sin especificar si los fondos corresponden a fuentes públicas o privadas.
- La meta y el mismo indicador 2.3, *cambio (reducción) en el vacío financiero para cubrir gastos básicos de manejo e inversión en las AMP*, no es pertinente para el PCAMP, debido a que en cuanto se realizan o actualizan los PM de las AMP se identifican más necesidades (aumenta el vacío financiero) para la protección y el manejo de las AMP.

- Resultado 3 Representatividad:

- Los indicadores (3.1 a 3.4²) identificados para monitorear el avance de este resultado no son pertinentes, o sea, no dependen de los objetivos y ámbito de acción del proyecto, ya que las acciones priorizadas en los PM para reducir las amenazas a la biodiversidad no están acordes con los indicadores del PCAMP³.
- Los indicadores 3.5 a 3.7: cambio de área de ecosistemas clave, número de AMP creadas/expandidas y PM actualizados y publicados para los 10 sitios prioritarios, no son un buen parámetro de avance del proyecto, debido a que todos dependen exclusivamente de las decisiones que se tomen de manera participativa (con las comunidades) y que exista la voluntad política, como se mencionó antes en el ob-

determinar los temas de capacitación y los funcionarios. Los funcionarios debieron haber sido capacitados ya, para aplicar el scorecard y medir si hubo aumento en la capacidad o no. Es importante aplicar el scorecard lo antes posible (está programado para junio 2015) para determinar la línea base, realizar el entrenamiento necesario y volver a aplicar el scorecard para determinar si hubo algún aumento en las capacidades.

² Número de nidos de anidación de la tortuga Lora, número de neonatos de la tortuga Carey, cambio en la cobertura de coral vivo y, cambio en la biomasa de pastos marinos.

³ Ver recomendación # 1 en el acápite 5.1.

jetivo del proyecto; por lo que la decisión final podría ser otro esquema de conservación diferente a AMP⁴.

- En el indicador 3.5, *cambio en el área de ecosistemas clave protegidos por AMP*, no se pudo encontrar la metodología para su cálculo - ni de la línea de base ni las metas propuestas.

4.1.2 Suposiciones y riesgos

4.1.2.1 Riesgos

Los primeros tres riesgos descritos en la matriz son los descritos en el PRODOC del PCAMP y fueron actualizados en el Cuadro 6 a continuación. Vale la pena resaltar que los riesgos identificados y valorados en el PRODOC fueron valorados considerando su probabilidad e impacto⁵ y más bien han aumentado a la fecha, por lo que las recomendaciones originales son todavía vigentes y apuntan a desarrollar y fortalecer una estrategia de comunicación y concienciación a nivel político. Los últimos dos riesgos fueron incluidos y valorados en esta actualización.

Todos los riesgos son catalogados como altos, siendo dos los de más alto puntaje (6): *riesgo de no asegurar los fondos requeridos para la consolidación de las AMP y la falta de personal para el seguimiento de las actividades en AMP*.

⁴ En caso de que las comunidades no estén de acuerdo con la declaración de AMP, éste debe ser registrado en el PIR del PCAMP, con lo cual quedaría constatada la afectación en las meta de estos indicadores.

⁵ La probabilidad en este contexto es la certeza de que el evento ocurra. El impacto es la repercusión que tendrá el riesgo si ocurriese.

Cuadro 6 **Matriz de riesgos actualizada del proyecto y acciones de mitigación implementadas**

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN		ACCIONES DE MITIGACIÓN	
			ACTUAL	ANTERIOR	ANTERIORES	A FUTURO O RECOMENDADAS
1. Riesgo de perder apoyo político y compromiso con el proyecto y el programa CRxS	2	3	A 3+2= 5	Bajo	Para disminuir este riesgo se involucrará e informará permanentemente acerca del proyecto y sus metas a oficiales de gobierno y tomadores de decisión al nivel nacional (MINAE, CONAC), regional (CORAC) y local (municipalidades). Momentos clave en la vida del proyecto (evaluación de medio término y final) serán especialmente importantes para promover el apoyo político e institucional del proyecto	Se debe continuar con lo previsto, mantener reuniones de información a todos los niveles, especialmente a nivel del ministro, viceministros y dirección ejecutiva del SINAC Es necesario promover la toma de decisiones basada en información científica
2. Riesgo de no asegurar los fondos requeridos para la consolidación de las AMP	3	3	A 3+3= 6	Bajo	Para disminuir este riesgo se han realizado esfuerzos para consolidar el fondo del Programa CRxS y el proyecto realizará esfuerzos para incluir mecanismos de bloqueo para asegurar los compromisos del gobierno de incrementar los niveles de financiamiento para la conservación marina y las AMP	El fondo del Programa CRxS está en camino de su consolidación. Se debe continuar el contacto e información acerca del proyecto al más alto nivel (ministros del MINAE y Hacienda) para cumplir con los compromisos adquiridos por el Gobierno. Se deben articular las acciones que realiza el proyecto en los temas de PN y PSE con el fin complementar los requerimientos financieros de las AMP, que el Programa CRxS no puede asumir. Se debe dar seguimiento a los procesos de implementación de los PM, PN, esquemas de PSE y PROMEC
3. Cambio Climático (CC)	2	3	A 3+2= 5	Bajo/medio	- Las actividades del proyecto se encaminan a valorar los riesgos de CC en la vida marina y las AMP para brindar información y mejorar la toma de decisiones - Acciones de mitigación al CC son incorporadas a las PM - CC es monitoreado y un manejo adaptativo es implementado - Coordinación cercana con el componente terrestre de CRxS para sacar ventaja de sus hallazgos y lecciones	- Se ha avanzado en incorporar el CC en las metas de conservación marinas del SINAC - Se han realizado análisis de vulnerabilidad del sector biodiversidad al CC y se han propuesto actividades de adaptación y mitigación - Se debe continuar con estas actividades y fortalecer el trabajo inter e intra-institucional en este tema

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN		ACCIONES DE MITIGACIÓN	
			ACTUAL	ANTERIOR	ANTERIORES	A FUTURO O RECOMENDADAS
					aprendidas que sean relevantes a AMP • Capacitación de oficiales de AMP en CC apoyará que las medidas propuestas sean efectivas	
4. Falta de tiempo del personal para el seguimiento de las actividades en AMP	3	3	A 3+3= 6	n.a.	n.a.	Se debe realizar un proceso de análisis y convencimiento en razón de que el personal nuevo, asignado por el SINAC en las AMP, produzcan ingresos superiores a sus costos (salario más cargas sociales) y así sea rentable para el GoCR su contratación. Se deben realizar las actividades de comunicación
5. No inclusión del tema marino en las agendas de las AC (PAO)	2	3	A 3+2= 5	n.a.	n.a.	Se debe implementar las actividades previstas en el PRODOC con respecto al mejoramiento de la coordinación entre el SINAC y las instituciones relacionadas con el tema de pesca y turismo (INCOPECA, SNG e ICT) y diseñar e implementar una estrategia de información y comunicación para consensar a los políticos y tomadores de decisión acerca de conservación marino-costera, AMP y uso sostenible de los recursos

Nota: Probabilidad/impacto 1 baja (insignificante), 2 media (mínimo), 3 alta (significativo).

Suma/clasificación:

5-6= **Riesgo Alto (A):** Existe una probabilidad mayor al 75 % de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar riesgos altos.

4= **Riesgo Sustancial (S):** Existe una probabilidad de entre el 51% y el 75% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar riesgos sustanciales

3= **Riesgo Modesto (M):** Existe una probabilidad de entre el 26% y 50% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar sólo riesgos modestos.

2= **Riesgo Bajo (B):** Existe una probabilidad hasta del 25% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar sólo riesgos modestos.

El color indica una alerta en el riesgo descrito. N.a.= no aplica

Fuente: Matriz de riesgos y entrevistas 2014.

4.1.2.2 Supuestos

El principal supuesto para el aumento de las AMP de Costa Rica - existencia de una política en este sentido -, no necesariamente se cumplirá, ya que el GoCR está cuestionando la creación o expansión de las AMP como único camino para lograr un aumento en la representatividad ecológica y la conservación de los recursos marino-costeros. La política del gobierno actual va dirigida a continuar con una amplia participación, enfatizando en la definición de la gobernanza para el uso de estos recursos (Cuadro 7).

Cuadro 7 Cumplimiento de los supuestos

SUPUESTO	CUMPLIMIENTO	INDICADOR/ RESULTADO AFECTADO	COMENTARIO
1. La Política existirá para la creación de nuevas AMP y la expansión de las existentes	incierto	• Total de zona marina bajo protección en las AMP • Cambio en la representatividad ecológica en los 10 sitios costeros y marinos • Cambio en la superficie de los ecosistemas clave protegidos por las AMP • Propuestas para expansión o creación AMP Gaceta Oficial • PM aprobados	El nuevo GoCR cuestiona la creación/expansión AMP, a cambio de un proceso participativo amplio en el que se defina la gobernanza de los recursos marino-costeros
2. Continuo apoyo del gobierno y de empresas no gubernamentales para la gestión de las AMP	sí	Cambio en la eficacia de la gestión de AP según el puntaje medido por METT para once (11) AMP	
3. Condiciones económicas nacionales e internacionales estables. Disposición del GoCR para aumentar los fondos de las AMPs. ONG, sector privado y otros donantes mantienen o mejoren la inversión para apoyar las AMP	sí	• Aumento de la capacidad financiera de AMP de acuerdo con el promedio de la puntuación total establecida en las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera del PNUD / GEF (TPSF) • Cambio en el presupuesto central total anual del gobierno que se ha asignado a la gestión de AMPs • Cambio en la cantidad de recursos financieros recibidos anualmente de fuentes privadas para las AMP • Cambio en la brecha financiera para cubrir los gastos básicos de gestión e inversiones de las AMP	Las AMP cuentan hoy con mayor presupuesto que al inicio del PCAMP. Sin embargo, al actualizar los PM las necesidades identificadas crecen, por lo que también la brecha financiera
4. Existe un registro de fuentes privadas de financiación para el componente terrestre o marino			
5. Disposición de las instituciones nacionales para mejorar la cooperación y el intercambio de información y conocimientos	bajo	Fortalecimiento del marco institucional y mejora de la capacidad individual para una efectiva administración de las AMP	• Ha habido una débil coordinación con otras instituciones del GoCR • Ha existido disposición por parte de los funcionarios del SINAC para capacitarse
6. Disposición del personal de SINAC para participar en las capacitaciones			
7. Priorización de AMP disponibles	sí	# PN para las AMP	El Comité Director priorizó al RNVS

SUPUESTO	CUMPLIMIENTO	INDICADOR/ RESULTADO AFECTADO	COMENTARIO
8. Se pone a disposición una selección de AMP por SINAC y Proyecto CRxS 9. Existe información oportuna y confiable	sí	Número de propuestas para la implementación de esquemas de SE en las AMP	Playa Hermosa Punta Mala, PN Cahuita y PN Santa Rosa
10. Los esfuerzos de muestreo son óptimos 11. Los cambios ambientales (incluyendo CC) dentro de su variabilidad natural	bajo	• # nidos por temporada de cultivo para la tortuga Lora • # neonatos de la tortuga carey que llegan de forma segura al océano • Cambio cobertura coral (vivo) • Cambio biomasa de pastos marinos	El supuesto se diseñó basado en esfuerzos de monitoreo de terceros (universidades y ONG), cuyos tiempos de ejecución no se adecúan a los tiempos del PCAMP. El CC ha traído variaciones climáticas impredecibles que han afectado los ecosistemas.

Nota: El color indica una alerta en el supuesto descrito.

Fuente: Matriz de marco lógico y entrevistas 2014.

4.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseño del proyecto

Según el PRODOC, el PCAMP fue complementario al proyecto FMAM-PNUD *Manejo Mejorado y Prácticas de Conservación para el Área de Conservación Marina Isla del Coco*, cuyo objetivo era reducir los riesgos a la biodiversidad marina y terrestre de la Isla del Coco por medio del fortalecimiento del manejo de las AP y regulando las actividades económicas locales de una manera sostenible. Algunas de las lecciones aprendidas de este proyecto incluyen las siguientes:

- Necesidad del involucramiento público para definir efectivamente los límites del AMP.
- Definir claramente directrices para la administración efectiva de los recursos, asignación de recursos y reporte financiero y contabilidad para mejorar la capacidad de los funcionarios del AMP para su manejo financiero.
- Los métodos usados en la zonificación de las áreas marinas y el plan de expansión del AMP del proyecto Isla del Coco podrían ser aplicados en el desarrollo de los PM de las AMP que serán creadas o expandidas con el PCAMP.

4.1.4 Participación planificada de los interesados

La participación planificada de los interesados se describió en el Cuadro 4 anterior. En la práctica, el PCAMP ha fomentado una gran participación a lo interno del SINAC y con las comunidades relacionadas a la atención de los vacíos de conservación. La coordinación con el PCRxS y la ACRxS ha sido estrecha, así como con BIOMARCC. Sin embargo, la relación con el MINAE ha sido escasa, a pesar de ser importante desde el punto de vista político.

La relación a lo externo, especialmente con las instituciones relacionadas con la pesca y el turismo, o sea, con el INCOPESCA, SNG e ICT, ha sido débil, a pesar de que a nivel local los funcionarios de INCOPESCA han participado en las consultas para la atención de los

vacíos de conservación. También se ha presentado muy poca participación de las municipalidades, especialmente con el fin de articular las actividades con los Planes Reguladores correspondientes.

4.1.5 Ventaja comparativa del PNUD

Este proyecto encaja con la ventaja comparativa del PNUD seleccionada como la Agencia Implementadora del FMAM por el Gobierno de Costa Rica, debido a su experiencia en desarrollar la capacidad de los gobiernos para conservar la biodiversidad y el uso de recursos sostenibles y, generar, difundir y adoptar mejores prácticas en conservación de la biodiversidad, desarrollo de capacidades, e incrementar la sostenibilidad financiera de las AP. Adicionalmente, el PNUD trabaja con diferentes instituciones y actores en Costa Rica en AP y en problemas ambientales y de gobernanza y como la Agencia Implementadora de los proyectos mencionados que constituyen el enfoque programático para la consolidación y sostenibilidad de sus AMP, por lo que está en una posición privilegiada para asegurar la aplicación de los aprendizajes entre proyectos.

En este sentido, el PCAMP necesita el apoyo de la Oficina del PNUD para impulsar la coordinación entre el SINAC e instituciones relevantes en el tema marino-costero, como lo son el SNG, INCOPECSA e ICT; asimismo en el tema de la definición de la gobernanza de los diferentes actores relevantes de las AMP y de los sitios prioritarios para la atención de los vacíos de conservación.

4.1.6 Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El PCAMP es complementario con el Proyecto FMAM-PNUD *Removiendo Barreras para la Sostenibilidad del Sistema de Áreas Protegidas de Costa Rica (Proyecto Barreras, PB)*, que tiene como su objetivo principal “superar las principales barreras sistemáticas e institucionales para la sostenibilidad del SINAC”. Este proyecto provee beneficios mayormente al nivel sistémico del AP, mientras que PCAMP responde a necesidades específicas de las AMP al nivel del subsistema y el sitio. Los productos complementarios específicos son los siguientes:

- *Se están construyendo los módulos de capacitación con énfasis marino, basados en el plan de capacitación del SINAC que realizó el Proyecto Barreras (PB).*
- *Se está desarrollando en conjunto una propuesta para la concesión de servicios no esenciales en dos de las tres áreas piloto.*

El PCAMP también ha complementado sus actividades e intercambiado lecciones aprendidas con el Proyecto FMAM-BID *Manejo Integrado de Recursos Marino-Costeros en Puntarenas (BID Golfos)*, cuyo objetivo es promover planificación integrada y manejo de los ecosistemas marinos y costeros en el Golfo de Nicoya y las áreas marinas de uso múltiple del Pacífico Sur para conservar la biodiversidad, sostener servicios ambientales y proveer las bases para un desarrollo socioeconómico sostenible. Los beneficios proveídos por este proyecto son planificados en su mayoría fuera de las AMP. Los productos específicos:

- *El ordenamiento espacial marino de los dos golfos debió haber estado listo, para que PCAMP iniciara actividades en los sitios acordados por los diferentes sectores con aptitud de conservación marina. El PCAMP siguió adelante basados en la propuesta de Grúas 2 para la atención de los vacíos: Cabo Blanco, Chira-Tempisque, Dominical-Sierpe, Isla del Caño, Corcovado y Golfo Dulce.*

El PCAMP se ha complementado con el Proyecto BID *Adaptación del Sector Biodiversidad al Cambio Climático*, en los siguientes objetivos específicos:

- *Fortalecimiento de capacidades del SINAC para la adaptación de la biodiversidad ante el CC: se desarrollaron los módulos de capacitación y el PCAMP se basó en esta estructura para desarrollar módulos más específicos en el tema marino.*
- *Desarrollo de la estrategia de adaptación del sector biodiversidad al CC: están desarrollando una estrategia específica para el sector marino que el PCAMP asumirá para su implementación.*

Con Biomarcc, el PCAMP ha coordinado para la atención de vacíos: se ha realizado la atención de los vacíos de Santa Elena y Cabo Blanco (no realizarán Punta Pargos-Punta Gorda y Chira-Tempisque está en análisis). También se ha colaborado en la elaboración de mecanismos financieros para las áreas piloto, módulos de capacitación en el tema marino, asesoría técnicas pedagógicas para la formulación de la estructura curricular de los módulos, implementación de monitoreo biológico marino en las tres áreas piloto en formaciones coralinas, playas de anidación de tortugas marinas, playas rocosas y arenosas.

Con Conservación Internacional (CI) se está colaborando en el diseño de una herramienta para estimar las inversiones en la AMP.

4.1.7 Arreglos de gestión

El PCAMP ha sido una parte integral del Plan de Acción del Programa del País del PNUD 2008-2012, firmado entre el GoCR y el PNUD el 29 de febrero de 2008, lo que constituye un endoso legal.

El PNUD ha fungido como la Agencia Implementadora del PCAMP y traído experiencia en biodiversidad, conservación, manejo de AP y desarrollo sostenible y ha apoyado en creación de capacidades y fortalecimiento institucional. La oficina de país del PNUD y la Unidad de Coordinación Regional en Panamá han sido responsables de mantener prácticas transparentes, conducta apropiada y auditoría profesional.

El PCAMP ha sido ejecutado por SINAC-MINAE, que firmó el acuerdo de la asistencia no reembolsable con el PNUD a nombre del GoCR y ha sido responsable por la coordinación y manejo del proyecto y ha asegurado el cumplimiento de los planes de trabajo, como base para la ejecución del proyecto.

El Director Ejecutivo del SINAC ha fungido como el director del PCAMP, y ha proveído vigilancia general y representado los intereses del GoCR durante la ejecución del proyecto. Adicionalmente, ha existido una coordinadora institucional, quien ha sido responsable de coordinar la interacción entre la Unidad Ejecutora del Proyecto y el SINAC – y otras instituciones.

4.2 Ejecución del proyecto

4.2.1 Gestión de adaptación y retroalimentación de actividades de SyE

En marzo de 2012 se realizó el taller de inserción del PCAMP, sin cambios en los resultados, productos e indicadores descritos en el PRODOC, por lo que no han existido actividades de SyE en este sentido.

4.2.2 Acuerdos de asociaciones

El PCAMP ha llevado a cabo acuerdos informales de coordinación con Biomarcc y ACRxS, con reuniones periódicas, con el fin de no duplicar acciones y crear sinergias.

4.2.3 Financiación del proyecto

4.2.3.1 Presupuesto PCAMP

El Cuadro 8, muestra la comparación entre el presupuesto del PRODOC (Fondos FMAM) y lo planificado y contratado por el PCAMP hasta el momento de la evaluación. Destaca el aumento en los costos de coordinación y administración de un 9 % en el PRODOC a un 17 % comprometido por el PCAMP.

Cuadro 8 Comparación entre el presupuesto del PRODOC y lo planificado y contratado por el PCAMP (al 31 de diciembre de 2014)

Resultado	Presupuesto PRODOC	Porcentaje (Presupuesto PRODOC)	Planificado por PCAMP	Porcentaje (Planificado del Total)	Contratado	Porcentaje (Contratado Planificado)
1. Marco Institucional	\$ 230.163	19%	\$ 195.660	16%	\$ 78.236	40%
2. Fondos	\$ 124.090	10%	\$ 91.300	8%	\$ 68.940	76%
3. Representatividad	\$ 747.590	62%	\$ 715.500	59%	\$ 369.195	52%
Coordinación y Administración	\$ 110.184	9%	\$ 209.567	17%	\$ 208.504	99%
TOTAL	\$ 1.212.027	100%	\$ 1.212.027	100%	\$ 724.875	60%

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: PCAMP 2014 y PRODOC PNUD 2011.

4.2.3.2 Cofinanciamiento

El cofinanciamiento total del proyecto ronda los US\$ 18 millones (Cuadro 9). A la fecha el sector público, por medio de SINAC, ha aportado el 77 % de los fondos comprometidos; pero la Asociación Costa Rica por Siempre apenas un 9 %, lo cual podría afectar el alcance de las metas al final del proyecto. El monto total de cofinanciamiento aportado a la fecha es de aproximadamente US\$ 6 millones (34 % del total).

Cuadro 9 Fuentes y montos de cofinanciamiento, octubre 2014

FUENTE CO-FINANCIAMIENTO ¹	NOMBRE DEL CO-FINANCIADOR	TIPO DE COFINANCIAMIENTO ²	CANTIDAD CONFIRMADA/ APROBADA (US\$)	PORCENTAJE DEL TOTAL (%)	CANTIDAD DESEMBOLSADA AL MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO (US\$)	PORCENTAJE DESEMBOLSADO DEL TOTAL PARTICULAR (%)
Sector Público	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	En especie	6.449.000	36	4.943.285	77
Sector Privado	Asociación Costa Rica por Siempre	En especie	11.412.500	64	1.080.982	9
TOTAL			17.861.500	100	6.024.266,82	34

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: SINAC / Asociación Costa Rica por Siempre.

¹ Fuentes de co-financiamiento puede incluir: Agencias de Ayuda Bilateral, Fundaciones, Agencia FMMA, Gobiernos Locales, Gobierno Nacional, Organizaciones de la Sociedad Civil, otras agencias multilaterales y, Sector Privado, entre otros.

² Tipo de co-financiamiento puede incluir: donación, préstamo blando, préstamo duro, garantía y en especie, entre otros.

4.2.4 Seguimiento y evaluación: diseño de entrada y ejecución

En resumen, este proyecto se califica como 5 satisfactorio (S) en el diseño de entrada y 3 algo insatisfactorio (AI) en su ejecución, ya que no se han aplicado y utilizado como instrumentos de planificación todas las herramientas de SyE.

Para el seguimiento y evaluación del PCAMP se han utilizado varios instrumentos, entre los más destacados los siguientes:

- Matrices de seguimiento del marco lógico (matrices de resultados, productos, indicadores y actividades en áreas piloto).
- METT
- PIR
- Planes anuales de trabajo
- Informes mensuales, trimestrales y anuales
- Financial scorecard

El capacity development scorecard no ha sido utilizado aún, pero se prevé su aplicación en junio de 2015, como antesala para llevar a cabo la capacitación y luego volver a hacer la medición.

4.2.5 Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

Para coordinar la ejecución y cuestiones operativas se realizan las siguientes reuniones de trabajo, a saber:

- Reuniones anuales del Comité Director (CRxS, SINAC, PNUD, PCAMP, MINAE)
- Reuniones al menos cada 20 días con SINAC
- Reuniones con PNUD aproximadamente cada dos meses
- Reuniones mensuales con CRxS y Biomarcc

4.3 Resultados del proyecto

4.3.1 Relevancia

En resumen, este proyecto se califica como 2 relevante (R), ya que es pertinente en todos los niveles analizados.

4.3.1.1 Conexión del proyecto con la normativa legal nacional e internacional

El proyecto es consistente con la Convención de Diversidad Biológica, que fue ratificada por Costa Rica en agosto de 1994. Asimismo, con la Ley Orgánica del Ambiente (7554/1995) que esboza objetivos comunes para las AP de Costa Rica, que en su artículo 28 dice “Es función del Estado, las municipalidades y los demás entes públicos, definir y ejecutar políticas nacionales de ordenamiento territorial, tendientes a regular y promover los asentamientos humanos y las actividades económicas y sociales de la población, así como el desarrollo físico-espacial, con el fin de lograr la armonía entre el mayor bienestar de la población, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del ambiente”.

La Ley de Biodiversidad (7788/1998) busca conservar la biodiversidad y promover el uso sostenible de los recursos. Provee los lineamientos por medio de los cuales el SINAC puede financiar las AP, incluyendo el desarrollo de mecanismos de financiamiento específico, auto-financiamiento y concesiones para servicios no esenciales. También proporciona lineamientos para la creación de mecanismos de participación para las comunidades dentro del sistema a través del CONAC, CORAC y el establecimiento de Consejos Locales. El CORAC facilita la participación de diferentes actores en el proceso de planificación y manejo de cada una de las 11 AC. El CORAC se forma por medio de un anuncio público, realizado por los representantes regionales del SINAC a todas las organizaciones no gubernamentales y comunitarias, municipalidades e instituciones públicas presentes en el área.

La Estrategia Nacional de Biodiversidad, Conservación y Uso Sostenible (1999) provee el marco para la conservación de los ecosistemas marinos y su uso sostenible en el país. De igual manera, la Estrategia Nacional Marina (2008) enfatiza la necesidad de incorporar la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos como parte de las necesidades de desarrollo de Costa Rica. Entre otras cosas, la estrategia señala la necesidad de valorar la vulnerabilidad de las especies marino-costeras al CC, monitorear su impacto y desarrollar programas, proyectos y acciones para mitigar sus impactos potenciales.

4.3.1.2 Conexión del proyecto con el FMAM

El PCAMP aborda el Objetivo Estratégico 1 del área focal de Biodiversidad: mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas y es consistente con el Programa Estratégico 2: ampliar la representatividad de los sistemas terrestres y marinos. El proyecto también abordará la necesidad de sostenibilidad financiera de las AMP por medio de la consolidación del fideicomiso y el desarrollo de estrategias alternativas de desarrollo, por lo que también es consistente con el Programa Estratégico 1: Mejorar el financiamiento sostenible de los sistemas de AP.

El proyecto busca adoptar recomendaciones realizadas por el Comité Científico Asesor (CCA) del Consejo del FMAM, en su documento de información (GEF/C.31/10) que incluye: a) ingreso suficiente y predecible disponible para apoyar los costos de manejo de AP; b) incluir cobertura de ejemplos de representaciones ecológicas viables; y c) adecuar la capacidad individual, institucional y sistemática existente para manejar las áreas protegidas, para que alcancen sus objetivos de manejo. El proyecto también apoyará esfuerzos a nivel nacional para resolver el vacío en la cobertura de los ecosistemas marinos, dentro del sistema nacional, por medio del establecimiento de conectividad ecológica entre los hábitats costeros protegidos actuales y hábitats no protegidos oceánicos vitales para la vida marina.

Y, cumple con el estándar mínimo 2 de protección de los hábitats naturales: “políticas, procedimientos y lineamientos establecidos requieren asegurar que el desarrollo ambientalmente sostenible es promovido, al apoyar el manejo sostenible, la protección, conservación, mantenimiento y rehabilitación de los hábitats naturales y la biodiversidad y funciones ecosistémicas asociadas”.

4.3.1.3 Conexión del proyecto con la UNDAF

El Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Assistance Framework, UNDAF) es el resultado de un proceso de reflexión y consulta del Sistema de las Naciones Unidas en Costa Rica con el Gobierno de la República, conteniendo la propuesta de cooperación conjunta para el periodo 2013-2017.

El proceso de formulación del UNDAF se inicia por el Equipo de País (United Nations Country Team, UNCT) con la revisión evaluación del anterior ciclo de programación 2008-2012 y se identificaron los principales desafíos para el desarrollo humano sostenible y las oportunidades estratégicas de cooperación con base en las ventajas comparativas de las Naciones Unidas.

La Evaluación Común de País (Common Country Assessment, CCA) elaborada, es el referente diagnóstico y propositivo del SNU como copartícipe en los esfuerzos del desarrollo nacional. Costa Rica se encuentra en el grupo de países con alto desarrollo humano; sin embargo, las oportunidades económicas y las posibilidades de desarrollo de capacidades que caracterizan los momentos de expansión de la riqueza y el progreso social, no llegan sistemáticamente y por igual a todos los grupos de población y a todas las regiones del país. En igual sentido, el segundo informe (2010) de país sobre el estado de cumplimiento de los ODM destaca la aproximación al pleno logro de varios de los objetivos, así como recuerda la subsistencia de importantes brechas de desigualdad y de asimetrías territoriales que afectan la calidad y alcance de los ODM más allá de los promedios.

Partiendo de un análisis diferenciado sobre las fortalezas del país, las debilidades y los actuales desafíos, el SNU identifica en la Evaluación Común de País (Common Country Assessment, CCA) un conjunto de 12 focos de atención, entre los que se destacan los siguientes por su relación con el PCAMP.

- El país históricamente se ha comprometido con la sostenibilidad ambiental; sin embargo, se encuentran falencias en algunos ámbitos como en la disposición de recursos fiscales para el mantenimiento de las áreas públicas protegidas.
- Costa Rica realizó en el pasado importantes esfuerzos para lograr un ordenamiento territorial, sin embargo este esfuerzo no ha tenido la continuidad necesaria. Si bien por sus funciones las instituciones públicas se ven obligadas a realizar algún grado de planificación territorial, ésta suele estar desarticulada del que se realiza en otros sectores de la actividad nacional.
- La ubicación geográfica del país hace que su territorio esté expuesto a gran cantidad de amenazas geológicas e hidrometeorológicas. Son éstos últimos los que más daño generan y cuya suma acumulada en las pérdidas anuales que ocasionan, constituye un impacto directo al desarrollo y a las finanzas del país, así como una afectación intensa sobre las personas, ecosistemas y comunidades. La recurrencia de estos eventos estacionales genera un ciclo repetitivo de vulnerabilidad y afectación a la infraestructura vial y productiva nacional, que reduce la capacidad de recuperación y de resiliencia de las poblaciones. Es evidente que Costa Rica requiere multiplicar sus esfuerzos para la implementación de elementos claves encaminados a la reducción de los riesgos de desastres, mediante la planificación y la inversión, integrar la gestión del riesgo en los instrumentos y mecanismos existentes para regular el crecimiento urbano, proteger ecosistemas y ofrecer mayor protección social, así como construir capacidades relativas a la gobernanza del riesgo.

Por este motivo el UNDAF 2013-2017 plantea, desde una perspectiva integral y multisectorial, cinco áreas de trabajo estratégicas en las que el SNU puede responder más eficazmente a las prioridades y necesidades del país, dos de ellas se destacan por su relación con el PCAMP: i) sostenibilidad y gestión del riesgo y, ii) desarrollo productivo y generación de empleo.

En el i) sostenibilidad y gestión del riesgo los efectos directos identificados son los siguientes:

- Los sectores público, privado y la sociedad civil están en capacidad de implementar la estrategia nacional de cambio climático, para avanzar hacia una economía baja en carbono y disminuir la vulnerabilidad al cambio climático. *Agencias responsables:* PNUD, ONU HABITAT, UNESCO, FAO, PNUMA, ONUDI.
- Los sectores público, privado y la sociedad civil habrán avanzado en la incorporación e implementación de políticas y estrategias nacionales que consideren la gestión de la calidad ambiental y la gestión integrada de los recursos naturales, así como en la valoración de los bienes y servicios ambientales, la protección, conservación y uso sostenible de la biodiversidad. *Agencias responsables:* PNUD, UNESCO, FAO, ONUDI, PNUMA, ONU HABITAT.
- Los sectores público, privado y la sociedad civil han incorporado en sus políticas y desarrollado las capacidades para implementar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y medidas para un uso más adecuado del territorio. *Agencias responsables:* PNUD, ONU HABITAT, UNESCO, OIM, FAO, OPS/OMS.

En el ii) desarrollo productivo y generación de empleo los efectos directos identificados son los siguientes:

- Implementadas políticas públicas para articular y orientar la investigación, innovación y transferencia tecnológica en producción sostenible. *Agencias responsables:* PNUD, UNESCO, ONUDI, OIT, FAO
- Mejoradas las seguridad alimentaria y nutricional del país con participación de la micro y pequeña empresa de los sectores productivo, servicios y comercial. *Agencias responsables:* ONUDI, OIT, FAO, OPS/OMS, ONU HABITAT
- Implementadas estrategias y programas para el desarrollo productivo sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente, con énfasis en las micro-pequeñas-medianas empresas, las personas jóvenes y las mujeres. *Agencias responsables:* PNUD, UNFPA, ONU HABITAT, UNESCO, ONUDI, OIM, OIT, FAO

4.3.1.4 Conexión del proyecto con los problemas de desarrollo y las políticas nacionales

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), definió una estrategia para alcanzar las metas de conservación establecidas y cumplir con los objetivos del Programa de Trabajo de Áreas Protegidas (PTAP) de la Convención de Diversidad Biológica (CDB). La estrategia del Gobierno consiste en los siguientes puntos:

- a) Cerrar las brechas de representatividad ecológica identificadas en el estudio técnico GRUAS II.
- b) Aumentar la efectividad de manejo de las áreas protegidas.
- c) Identificar e incorporar actividades de adaptación y mitigación positivas y negativas sobre la biodiversidad presente en las áreas protegidas terrestres y marinas del país, vulnerables al Cambio Climático, y a los eventos meteorológicos extremos.
- d) Establecer una fuente estable de financiamiento sostenible para áreas protegidas.

Con el fin de asumir dichos compromisos el Gobierno de Costa Rica, a través del SINAC, junto con sus asociados externos - Linden Trust for Conservation, Gordon and Betty Moore Foundation y The Nature Conservancy – formularon el Programa Costa Rica por Siempre, el cual cuenta con un plan de conservación denominado Plan de Ejecución y Monitoreo 2010-2015 que define las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con las metas de conservación y compromisos internacionales adquiridos por el Gobierno ante la CDB.

Como resultado de dicho esfuerzo, se logró establecer las siguientes fuentes de financiamiento para las actividades del Plan de Ejecución y Monitoreo 2010-2015 del Programa Costa Rica por Siempre, a saber:

- a) Fideicomiso Irrevocable Costa Rica por Siempre administrado por la Asociación Costa Rica por Siempre.
- b) El Canje de Deuda por Naturaleza con los Estados Unidos de América administrado por la Asociación Costa Rica por Siempre.
- c) Proyecto Biodiversidad Marina y Cambio Climático (BIOMARCC) del Gobierno de Alemania, administrado por la GIZ.
- d) Proyecto GEF Consolidación del Sistema de Áreas Protegidas Marinas de Costa Rica, administrado por el PNUD.
- e) Convenios Interinstitucionales: Convenio marco de cooperación entre el Sistema Nacional de Áreas de Conservación y el Instituto costarricense de pesca y acuicultura. Firmado en junio del 2009 y con una vigencia de cinco años, que tiene como propósito dejar plasmado formalmente su compromiso de cooperación entre ambas Instituciones con la finalidad de coadyuvar en el ordenamiento, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos marinos- costeros y dulceacuícolas dentro del territorio nacional y aguas jurisdiccionales.

El Cuadro 10 muestra la conexión del PCAMP con los problemas de desarrollo identificados en el PRODOC y listados en el acápite 3.2 anterior, los cuales siguen siendo válidos al momento de la EMT. El cuadro explica que el proyecto está claramente alineado y responde a los problemas de desarrollo.

Cuadro 10 **Conexión de los componentes y productos de la TC con los problemas de desarrollo identificados**

RESULTADOS	PRODUCTOS ESPERADOS	CONEXIÓN CON PROBLEMAS DE DESARROLLO
Resultado 1. <i>Fortalecido el marco institucional y capacidad individual para el manejo efectivo de las áreas marinas protegidas</i>	1.1 Fortalecida la coordinación y consulta entre SINAC y agencias involucradas con pesca y turismo, mediante herramientas de coordinación interinstitucional dentro del Acuerdo de Cooperación General como parte de la Estrategia Nacional Marina	MC
	1.2. Elaborada una estrategia de comunicación e información que promueve la concientización entre tomadores de decisiones con respecto a la conservación de Áreas Marinas Protegidas y uso sostenible de los recursos	
	1.3 Capacitados oficiales de las Áreas Marinas Protegidas y el Programa Marino Costero para el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico marino de las Áreas Marinas Protegidas, mitigación y adaptación del cambio climático	
	1.4 Se incrementa en un 20% la efectividad de manejo en las áreas silvestres protegidas de Cahuita, Hermosa y Santa Rosa mediante arreglos participativos de manejo	
	1.5 Elaborada la estrategia de manejo de adaptación y mitigación al cambio climático para áreas marinas protegidas	
Resultado 2. <i>Incrementado y diversificado los fondos para las</i>	2.1 Consolidado el Fideicomiso para áreas marinas protegidas del Programa Costa Rica Por Siempre	MC
	2.2 Definida la guía normativa y operacional para la asignación y distribución de recursos financieros para el Programa Marino	

RESULTADOS	PRODUCTOS ESPERADOS	CONEXIÓN CON PROBLEMAS DE DESARROLLO
<i>áreas marinas protegidas</i>	Costero	
	2.3 Actualizada la propuesta de cobro de tarifa a visitantes en las áreas marinas protegidas basado en la categoría de manejo, perfil de visitante y tipo de servicio provisto	
	2.4 Desarrollados tres planes de negocios para las áreas marinas protegidas existentes	
	2.5 Elaborada una valoración económica de los servicios ecosistémicos de las AMP y se provee información para incrementar los fondos de tres AMP	
Resultado 3. <i>Expandida la cobertura de las AMPs para mejorar la representación ecológica</i>	3.1 Expandidas y/o creadas 10 Áreas Marinas Protegidas	MC
	3.2 Desarrollados y publicados los planes de manejo de las nuevas áreas marinas protegidas creadas	
	3.3 Desarrollada y articulada la estrategia de monitoreo ecológico con el PROMEC	

Nota: MC= Muy claro C= Claro NC= No Claro NM= No mencionado

Fuente: Análisis de diseño y entrevistas 2014.

4.3.2 Efectividad

En resumen, este proyecto se califica en efectividad como 4 algo satisfactorio (AS), ya que a pesar de haber logrado resultados importantes, presenta algunas deficiencias en el logro de sus productos e indicadores.

Cuadro 11 **Logros en los productos e indicadores del resultado 1, fortalecida la capacidad institucional y mejorada la capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP**

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIEN TO A LA EMT	EXPLICACIÓN
P1.1 Fortalecida la coordinación y consulta entre SINAC y agencias involucradas con pesca y turismo, mediante herramientas de coordinación interinstitucional dentro del Acuerdo de Cooperación General como parte de la Estrategia Nacional Marina	Nº acciones implementadas	3	0	0 %	SINAC tiene acuerdos marco general con Guardacostas, INCOPECA e ICT. La idea es activarlos, ya que actualmente la coordinación es débil. Con fondos de contrapartida se está coordinando y financiando acciones de control y protección con el SNG y SINAC, por lo que la meta se va a readecuar a esta realidad (en lugar de acciones en las 3 AP)
P1.2. Elaborada una estrategia de comunicación e información que promueve la concientización entre tomadores de decisiones con respecto a la conservación de AMP y uso sostenible de los recursos	Nº acciones estratégicas implementadas	5	3	60 %	Se refiere a promoción de las actividades realizadas en la atención de vacíos de conservación marinos como herramienta de gestión de recursos marino-costeros, especialmente por medio de la prensa y especialmente dirigidos a tomadores de decisiones. Se prevé diseñar una estrategia de comunicación
P1.3 Capacitados oficiales de las Áreas Marinas Protegidas y el Programa Marino Costero para el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico marino de las AMP, mitigación y adaptación del CC	Oficiales capacitados	85	16	19 %	- Se diseñaron 3 módulos de capacitación (planificación de AP, adaptación al CC y monitoreo ecológico) - Se implementaron capacitaciones en monitoreo en playas de anidación de tortugas, formaciones coralinas, playas arenosas y buceo autónomo, para funcionarios y encargados de los programas marinos de las AP - Probablemente se superará la meta de personas capacitadas
I1.3 Mejoramiento en los indicadores de desarrollo de capacidades para actores	Porcentaje	- Capacidad de compromiso: X - Capacidad para	- Capacidad de compromiso: X - Capacidad para		La capacidad de desarrollo para la tabla de evaluación se aplicará durante el primer semestre de. 2015. Se elabora-

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENT O A LA EMT	EXPLICACIÓN
res clave de acuerdo con el scorecard de desarrollo de capacidades del PNUD: 85 oficiales de AMP capacitados en el desarrollo de PM para el monitoreo ecológico de AMP y mitigación y adaptación del impacto al CC		generar, acceder y usar información y conocimiento: X • Capacidad para el manejo y la implementación: X • Capacidad para el monitoreo y la evaluación: X	generar, acceder y usar información y conocimiento: X • Capacidad para el manejo y la implementación: X • Capacidad para el monitoreo y la evaluación: X		ron indicadores locales biológicos y una guía para los PM. Se han estado desarrollando módulos de capacitación para el SINAC específicamente para el desarrollo de los PM, monitoreo ecológico marino de las AMP (PROMEC), y la mitigación y adaptación del impacto del CC
P1.4 Se incrementa en un 20% la efectividad de manejo en las ASP de Cahuita, Hermosa y Santa Rosa mediante arreglos participativos de manejo	Planes implementados en AMP	0	3	40 %	Se actualizaron los PM y la herramienta para la evaluación de efectividad del PM, como primer paso. Luego, se hará un plan para que las comunidades realicen actividades medibles en el PM (educación ambiental, preparación para el proceso de servicios no esenciales). Se espera tener los planes para el primer semestre 2015
I1.4 Cambio en la efectividad de manejo de 3 AMP, como resultado de acciones de manejo participativo	METT- Porcentaje	• PN Santa Rosa: 72,6 • PN Cahuita: 70,6 • RNVS Playa Hermosa: 54,9	• PN Santa Rosa: 92,6 • PN Cahuita: 90,6 • RNVS Playa Hermosa: 74,9	• PN Santa Rosa: 65 • PN Cahuita: 53 • RNVS Playa Hermosa: 27	En el 2014 el Proyecto Barreras actualizó el METT y el PCAMP lo complementó con (RNVS Hernosa, RB Isla del Caño, PN Marino Ballena, PN Isla del Coco, y PNM Las Baulas). El resultado es un retroceso en la efectividad de manejo debido principalmente a la falta de personal de campo (por congelamiento de plazas) y disminución paulatina en los presupuestos institucionales
P1.5 Elaborada la estrategia de manejo de adaptación y mitigación al cambio climático para áreas marinas protegidas	Nº planes implementados por AMP	0	1	50%	Se coordinó con el proyecto Adaptación al CC del BID para el desarrollo de la estrategia nacional de adaptación al CC en AMP, la que se espera terminar a finales 2014. Se identificó y priorizó acciones de adaptación al CC para c/u

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIEN TO A LA EMT	EXPLICACIÓN
					de la AP piloto, para ser implementadas en 2015
11.5 Estrategia de mitigación y adaptación al CC para AMP	Una estrategia implementada en 3 AMP: • PN Santa Rosa • PN Cahuita • RNVS Playa Hermosa	0	3	50 %	El SINAC ya cuenta con: • Vulnerabilidad de áreas oceánicas y marino-costeras para enfrentar los análisis del CC • Revisión de metodología para evaluar las AMP para hacer frente al CC • Priorización de las principales acciones para mitigar y adaptarse al CC debido a sus principales objetos de conservación marina Con estos insumos se puede realizar el diseño de la estrategia nacional y para las 3 AP. Adicionalmente, se implementarán algunas acciones prioritarias

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

4.3.2.1 Efectividad del resultado 1

El Cuadro 11 muestra los logros del PCAMP, medido con base en los productos e indicadores. Debido a que no se tiene actualmente una coordinación efectiva con INCOPECSA, SNG e ICT, la idea del PCAMP es activar los acuerdos marco con estas instituciones. La mayoría de los indicadores del Resultado 1 dependen del METT, el cual ya se actualizó por medio del PB y el PCAMP. En el producto 1.3, aunque el avance hasta el momento es de 19 %, se espera superar la meta antes de la finalización del proyecto; en el *indicador 1.3 desarrollo de capacidades*, se realizará una medición en junio 2015, se capacitarán los funcionarios y luego se realizará otra medición. La estrategia de mitigación y adaptación al CC de las tres Áreas Piloto avanza adecuadamente.

4.3.2.2 Efectividad del resultado 2

El fideicomiso del Programa CRxS ya está consolidado y se actualizó y publicó el decreto del cobro de la tarifa a los visitantes a las AMP. Sin embargo, en el cambio en el presupuesto del Gobierno Central el PCAMP es poco lo que puede hacer, por lo que una guía para la asignación y distribución de los recursos no es procedente (Cuadro 12).

Los demás productos e indicadores avanzan bien, aunque en algunos casos no se ha logrado el producto final, el proceso avanza según lo planeado. Sin embargo, se presentan las siguientes excepciones, a saber:

- El indicador 2.4a, *cambio en los recursos financieros de fondos privados para AMP*, La línea de base utilizó datos de fondos de fuentes internacionales (de FMAM, BID, entre otros), que corresponden a fondos públicos y privados, lo que provocó la determinación errónea de las metas propuestas durante el diseño. El indicador debería estar redactado de tal forma que considere los donantes nacionales e internacionales, sin especificar si los fondos corresponden a fuentes públicas o privadas.
- La meta planteada en el indicador 2.4b, *cambio en el vacío financiero en las AMP*, muy difícilmente se logrará, debido a que al actualizar los PM de las AMP más bien las necesidades (vacíos financieros) han aumentado, con lo que los datos de línea de base quedan obsoletos y más bien habría que actualizarlos.

Los principales resultados del indicador 2.5, *esquemas de PSE*, disponibles son los siguientes:

- Servicios eco-sistémicos culturales (relacionadas con la recreación y el turismo).
- Servicios eco- sistémicos de aprovisionamiento (relacionados con la pesca).
- Los servicios de regulación (relacionados con la erosión, el clima y la regulación del agua).

Cuadro 12 Logros en los productos e indicadores del resultado 2, financiamiento para las AMP incrementado y diversificado

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIEN TO A LA EMT	EXPLICACIÓN
P2.1 Consolidado el Fidecomiso para áreas marinas protegidas del PCRxS	Acciones imple- mentadas	2	2	100	Se apoyaron acciones de fundraising dentro y fuera del país: reuniones con la Bolsa de New York y una cena en CR con representantes donantes potenciales
P2.2 Definida la guía normativa y operacional para la asignación y distribución de recursos financieros para el Programa Marino Costero	Una guía	1	0	0	Se coordinó con el proyecto Removiendo Barreras con el fin de no duplicar acciones. El proyecto está trabajando con las administraciones de la AC para definir con mayor detalles las inversiones que se realizan en cada AMP
I2.2 Cambio en el presupuesto total anual del Gobierno Central asignado a AMP	US\$/año	614.476 (2009)	780.517 (2014) (incremento hasta de 166.041, o sea 21,3%)	1.414.776 ¹ (230 %)	Se sobrepasó la meta: estimación realizada con base en el total del presupuesto asignado por el gobierno en 2013 a 3 AMP (PN Cahuita, PN Santa Rosa y el RNVS Playa Hermosa)
P2.3 Actualizada propuesta de cobro de tarifa a visitantes en AMP basado en categoría de manejo, perfil de visitante y tipo de servicio provisto	Tarifa actualiza- da	1	1	100%	El decreto de actualización de tarifas se emitió en agosto anterior y ya se publicó en la Gaceta
P2.4 Desarrollados tres planes de negocios para las áreas marinas protegidas	Planes de negocio	0	3	50%	El desarrollo de un PN para un AMP se divide en 10 etapas: las 3 AMP (PN Cahuita, PN Santa Rosa y RNVS Playa Hermosa – Punta Mala) se encuentran en la 5ª etapa (50% del

¹ El presupuesto total del gobierno en la mayoría de los casos se asigna por AC, por lo que la cantidad asignada a cada AMP no está claramente definida. Con el fin de realizar esta estimación se desarrolló una herramienta para recopilar los datos de las tres AMP mencionadas, que suman un total de \$542.890. A este monto se sumó el presupuesto total asignado por el gobierno al AMP Isla del Coco, \$ 871.886. Posteriormente se continuará con la estimación para el resto de las AMP que sean titulares de un PM, por lo que el monto total del presupuesto se incrementará.

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENT O A LA EMT	EXPLICACIÓN
existentes					proceso). Se ha trabajado en una guía para la elaboración de PN para las AMP, desarrollada con el SINAC y la ACRxS en 2013 y actualmente se están implementando en las 3 AP (40 % de avance en c/u)
I2.4a Cambio en el monto de recursos financieros recibidos anualmente por fuentes privadas para AMP ²	US\$/año	964.305 (2009)	Hasta 955.397 (incremento de 1.919.702 /año, hasta de 99%)	289.000 (30 %)	- A pesar de que el indicador hace referencia a fuentes privadas, la línea de base utilizó datos de fondos internacionales públicos y privados (de FMAM, BID, entre otros). - Se desarrolló una herramienta para recopilar la información sobre los gastos financieros invertidos por fuentes privadas en la conservación de AMP. La lista es de 62 organizaciones. Inicialmente se evaluaron los gastos financieros de sólo 7, que contabilizaron \$ 289.000. Se continuará con el análisis del resto de organizaciones identificadas en los próximos meses
I2.4b Cambio en el vacío financiero para cubrir los costos básicos de manejo e inversión de las AMP	US\$/año	6,775,877 (2009)	5.775.877 (14,8% de reducción en el vacío financiero en AMP existentes, equivalente a 1.000.000)	1.631.546 (Brecha para las 3 AP)	La meta difícilmente se podrá cumplir, debido a las siguientes razones: - Se estimó la brecha financiera existente actual en las 3 AMP evaluadas durante el PRODOC (PN Cahuita, PN Santa Rosa y RNVS Playa Hermosa Punta Mala), con base en el presupuesto actual y el PM con las necesidades actuales (US\$ 1.631.546) - El monto de la brecha va a ser superior al presentado en el PRODOC, debido a la identificación de mayores necesidades - Se tratará de hacer la estimación de todas

² El indicador debería más bien estimar los montos de recursos financieros destinados a conservación marina, dentro y fuera de AMP.

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIEN TO A LA EMT	EXPLICACIÓN
					las AMP que tienen PM aprobado
I2.4c N° PN para las AMP (3 aprobados para año 2)	%	0	100	50 %	Se ha trabajado en la implementación de la guía para la elaboración de PN para las AMP, junto con SINAC y Asociación CRxS El desarrollo de un PN para una AMP se divide en 10 etapas diferentes (Anexo 4). Los PN de las 3 AMP (PN Cahuita, PN Santa Rosa y RNVS Playa Hermosa–Punta Mala) se encuentran en la quinta etapa de su desarrollo (50% del proceso)
P2.5 Elaborada una valoración económica de los SE de las AMP y se provee información para incrementar los fondos de tres AMP	N° es- quemas de PSE	0	3	60 %	El proyecto está trabajando en la valoración económica de los SE marinos en 3 AMP (PN Cahuita, PN Santa Rosa y el RNVS Playa Hermosa). 1 El 1 ^{er} paso fue la identificación y caracterización de los SE en cada AMP, seguido de una priorización con criterios previamente definidos (Anexo 4) ³
I2.5 N° propuestas para implementar esquemas de PSE en AMP	N° pro- puestas	0	3	60 %	2 El 2° paso busca el desarrollo de una herramienta de valoración de los servicios ambientales y la consolidación de la propuesta de mecanismo financiero, según la clasificación realizada. El área seleccionada es el RNVS Playa Hermosa y los SE que se utilizarán para el desarrollo de la herramienta son la regulación de la erosión y servicios turísticos. Así mismo, en coordinación con el departamento de Desarrollo Financiero (DDF-SINAC) y una consultoría contratada por el proyecto Barreras ejecutada por FUNDECOR, se ha

³ El principal resultado es que los servicios eco-sistémicos disponibles son: 1) Servicios eco-sistémicos culturales (relacionadas con la recreación y el turismo), 2) Provisión de servicios eco- sistémicos (relacionados con la pesca), y 3) Servicios de regulación (relacionados con erosión, clima y regulación del agua).

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIEN TO A LA EMT	EXPLICACIÓN
					<i>trabajado en la implementación de Concesiones de Servicios No Esenciales en el PN Santa Rosa y el RNVS Playa Hermosa Punta Mala. Adicionalmente, se está trabajando por aparte con el DDF-SINAC el PN Cahuita</i>

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

4.3.2.3 Efectividad del resultado 3

El producto 3.1 difícilmente se cumplirá en el tiempo establecido, debido a que el proceso de participación requiere de más tiempo del estimado en el diseño del proyecto; más aún la definición de crear o expandir un AP depende de lo que las propias comunidades definan, por lo que, por ejemplo, se podrían crear áreas de pesca responsable en lugar de AMP (Cuadro 13). Por lo tanto, se recomienda que el Comité Director analice y gestione la necesidad de extender el plazo del proyecto según corresponda.

Para los indicadores I3.1a-d son parámetros biológicos en los cuales el proyecto invierte en medidas de gestión. Para éstos tampoco se cuenta con la base de datos (cálculos) de línea de base y las metas propuestas determinadas en el PPG, o se depende de otra entidad para su recolección. Adicionalmente, existen cuestionamientos biológicos a que éstos puedan ser usados como indicadores para verificar una mayor representatividad de ecosistemas marino-costeros. Para algunos de estos indicadores, la línea de base y las metas fueron revisadas en el 2013, apoyados en la base de datos de GRÚAS II.

En el cumplimiento a la EMT, sólo el indicador de fondo marino suave ha cambiado, debido a la creación del AMM Montes Submarinos.

Los PM no se pueden actualizar/desarrollar mientras las AMP no estén creadas, por lo tanto el P3.2 y su respectivo indicador serán difícil de cumplir, hasta tanto no se creen nuevas áreas o se expandan las existentes.

Con el PROMEC se está trabajando conjuntamente, al desarrollar protocolos de monitoreo y articulando con sus indicadores locales.

Cuadro 13 Logros en los productos e indicadores del resultado 3, expandida la cobertura de las AMP para mejorar la representatividad ecológica

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENTO O A LA EMT	EXPLICACIÓN
P3.1 Expandidas y/o creadas 10 Áreas Mari- nas Protegidas	Nº AMP creadas	0	10	34 % ¹	Difícilmente se cumplirá la meta de AMP creadas o expandidas en el tiempo establecido, debido a que el proceso de participación requiere de más tiempo • CRxS con CI realizó la atención del vacío y se decretó el AP (AMM, categoría 4 de UICN) Montes Submarinos, ya publicado en La Gaceta • Junto con el SINAC, BIOMARCC y La ACRxS se creó una guía técnica y administrativa paso a paso para la creación de AMP • Para 2 Vacíos de Conservación marinos (VCM, Santa Elena y Cabo Blanco), se ha alcanzado el 60% de lo propuesto en la guía • Para 5 VCM (Barra del Colorado, Gandoca-Manzanillo, Dominical-Térraba, Corcovado e Isla del Caño) se ha alcanzado el 35% • Para 3 VCM (Punta Gorda-Punta Pargos, Chira-Tempisque y el Golfo Dulce) se ha llegado a un 15% • El Comité Director debería de analizar y gestionar la extensión del proyecto
13.1a Número de nidos por temporada de repro- ducción para la Tortuga Lora (<i>Lepidochelys</i>)	nidos	• RNVS Playa Hermosa: 500 nidos • PN Santa Rosa: 10.000 nidos pro-	• RNVS Playa Hermosa: 500 nidos • PN Santa Rosa:	• El RNVS Playa Hermosa: 1.108 nidos • PN Santa Rosa:	Datos de 2013. Se están trabajando los del 2014, cuyo resultado aún no está listo

¹ Promedio ponderado (2*60+5*35+3*15)/10.

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENTO O A LA EMT	EXPLICACIÓN
olivácea)		medio/mes durante los meses de la "arribada" y 150 durante los meses de la "no-arribada"	10.000 nidos promedio/mes durante meses de "arribada" y 150 durante meses de "no arribada"	7.222 nidos promedio/mes durante 9 meses de "arribadas" y 155 durante meses de "no arribada"	
13.1b Tortugas carey (<i>Erectmochelys imbricata</i>) que alcanzan seguros el océano	Número de neonatos	5.000	5.000	5.750	
13.1c Cambio en la cobertura de coral	Porcentaje	• PN Santa Rosa: 71 (1994) • PN Cahuita: 15 (2008)	• PN Santa Rosa: 71 • PN Cahuita: 15	• PN Santa Rosa: 44 • PN Cahuita: 16	El CIMAR recolecta y publica estos datos cada cierto tiempo (últimos de 1994). Datos reflejados en el cumplimiento a la EMT son del 2012, obtenidos por PCAMP, en lugares diferentes a los de la línea de base, por lo que no se podría realizar una comparación real
13.1d Cambio en la biomasa de pastos marinos (<i>Thalassia testudinum</i>)	g/m ²	Cahuita NP: 737,5 g/m ² (2005)	PN Cahuita: 737,5		No existen datos hasta el momento, pero a mediados del próximo año el PCAMP los obtendrá por medio de una consultoría que ya fue contratada
13.1e Cambio en el área de ecosistemas clave protegidos por AMP	ha	• Estuario: 2.251 • Manglares: 22.359 • Laguna costera: 797 • Pasto Marino: 424 • Arrecifes coral: 110 • Zona intermareal: 597 • Surgencia: 45.985 • Playa rocosa: 38 km • Playa arenosa: 213 km • Acantilado costero:	• Estuario: 2.666 • Manglares: 39.141 • Laguna costera: 797 • Pasto Marino: 1.131 • Coral reef: 6.922 • Zona intermareal: 13.731 • Surgencia: 216353	• Estuario: 2.251 • Manglares: 22.359 • Laguna costera: 797 • Pasto Marino: 424 • Arrecifes coral: 110 • Zona intermareal: 597	• No se sabe de dónde se obtuvieron los datos de línea de base y las metas propuestas. • La línea de base y las metas de este indicador fueron revisadas en el 2013, apoyados en la base de datos de GRÚAS II. • En el cumplimiento a la EMT, sólo el indicador de fondo marino suave ha cambiado, debido a la creación del AMM Montes Submarinos

PRODUCTO (P)/ INDICADOR (I)	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENTO O A LA EMT	EXPLICACIÓN
		241 km • Fondo marino lodoso (FML): 193.175 • Fondo marino arenoso (FMA): 3.887 • Fondo marino duro (FMD): 603 • Fondo marino suave (FMS): 560	• Playa rocosa: 64 km • Playa arenosa: 437 km • Acantilado costero: 821 km • FML: 1.090.735 • FMA: 20.858 • FMD: 3.015 • FMS: 1.948	• Surgencia: 45.985 • Playa rocosa: 38 km • Playa arenosa: 213 km • Acantilado costero: 241 km • FML: 193.175 • FMA: 3.887 • FMD: 603 • FMS: 1.232.580	
13.1f Número de AMP expandidas/creadas	AMP creadas/expandidas	0	11 10 AMP	60%	Idem explicación P3.1
P3.2 Desarrollados y publicados los PM de las nuevas AMP creadas	Nº Planes de Manejo	0	10	10%	Un (1) Plan de Manejo de los montes submarinos en las Áreas Protegidas. Los PM no pueden ser actualizados hasta que se creen las AMP
13.2 PM de las AMP actualizados para los 10 sitios prioritarios	número	0	10	10%	
P3.3 Desarrollada y articulada la estrategia de monitoreo ecológico con el PROMEC	Nº Planes implementados	0	3	30%	Se están desarrollando los protocolos de monitoreo y se articulan con los indicadores locales del PROMEC

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

4.3.3 Eficiencia: comparación de logros físicos y presupuesto/ejecución

En resumen, este proyecto se califica en eficiencia como 4 algo satisfactorio (AS), ya que solamente ha ejecutado un 44 % de sus recursos financieros al 31 de diciembre del 2014 y el logro de algunos productos está por debajo de lo planificado.

El Cuadro 14 muestra la comparación de los logros físicos (productos) del PCAM con su presupuesto y ejecución presupuestaria. El proyecto en general presenta una buena relación entre la consecución de los productos y el presupuesto ejecutado, excepto en los casos siguientes que pueden ser considerados problemas menores, a saber:

- *Producto 1.1: no ha implementado acciones de coordinación, ni ha ejecutado el presupuesto.*
- *Producto 1.3: ha capacitado a un 19 % de la meta de oficiales de AMP capacitados, con una ejecución del 63 % del presupuesto, pero que ya tiene diseñados los módulos de capacitación.*
- *Producto 2.5: ha avanzado en un 60 % en la consecución de la valoración económica de los SE, pero ha ejecutado casi todo su presupuesto (94 %).*
- *Producto 3.1: ha avanzado en un 34 % en la consecución del producto, pero ha ejecutado un 81 % del presupuesto.*
- *Producto 3.2: los PM de nuevas AMP no se pueden llevar a cabo, hasta tanto no existan.*
- *Producto 3.3: la estrategia de monitoreo ecológico ha avanzado en un 30 %, pero se ha ejecutado un 67 % del presupuesto.*

Cuadro 14 **Productos planificados y alcanzados vs. presupuesto planificado y ejecutado (al 31 de diciembre 2014)**

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Ejecución ¹
Resultado 1: Fortalecido el marco institucional y capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP							
1.1 Fortalecida la coordinación y consulta entre SINAC y agencias involucradas con pesca y turismo, mediante herramientas de coordinación interinstitucional dentro del Acuerdo de Cooperación General como parte de la Estrategia Nacional Marina	Nº acciones implementadas	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$37.980	P	4.500	8.000	34.800	37.980	0%
		A	0	0	0	0	

¹ El porcentaje de ejecución de los productos es tomado de los cuadros 11, 12 y 13. La ejecución presupuestaria se refiere a lo efectivamente pagado.

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Ejecución ¹
1.2. Elaborada una estrategia de comunicación e información que promueve la concientización entre tomadores de decisiones con respecto a la conservación marina Áreas Marinas Protegidas y uso sostenible de los recursos	Nº acciones estratégicas implementadas	P	5	5	5	5	60%
		A	0	3	0	3	
	\$15.000	P	5.000	7.500	12.500	15.000	19%
		A	0	410	2.396	2.806	
1.3 Entrenados oficiales de las Áreas Marinas Protegidas y el Programa Marino Costero para el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico marino de las Áreas Marinas Protegidas, mitigación y adaptación del cambio climático	Oficiales entrenados	P	85	85	85	85	19%
		A	0	0	16	16	
	\$45.000	P	7.000	25.000	50.000	45.000	63%
		A	0	0	28.345	28.345	
1.4 Se incrementa en un 20% la efectividad de manejo en las áreas silvestres protegidas de Cahuita, Hermosa y Santa Rosa mediante arreglos participativos de manejo	Nº planes implementadas por AMP	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$52.680	P	7.000	10.000	46.000	52.680	34%
		A	0	18.074	0	18.074	
1.5 Elaborada la estrategia de manejo de adaptación y mitigación al cambio climático para áreas marinas protegidas	Nº planes implementados por AMP	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$45.000	P	4.000	0	15.000	45.000	9%
		A	0	0	4.211	4.211	
Resultado 2: Incrementado y diversificado los fondos para las áreas marinas protegidas							
2.1 Consolidado el Fidecomiso para áreas marinas protegidas del Programa Costa Rica Por Siempre	Acciones implementadas	P	2	2	2	2	100%
		A	0	0	2	2	
	\$4.000	P	4.000	4.000	4.000	4.000	100%
		A	0	0	3.987	3.987	
2.2 Definida la guía normativa y operacional para la asignación y distribución de recursos financieros para el Programa Marino Costero	Una guía	P	1	1	1	1	0%
		A	0	0	0	0	
	\$16.100	P	3.500	0	7.700	16.100	0%
		A	0	0	0	0	

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Ejecución ¹
2.3 Actualizada la propuesta de cobro de tarifa a visitantes en las AMP basado en la categoría de manejo, perfil de visitante y tipo de servicio provisto	Tarifa actualizada	P	1	1	1	1	100%
		A	0	0	1	1	
	\$16.800	P	0	0	0	16.800	0%
		A	0	0	0	0	
2.4 Desarrollados tres planes de negocios para las áreas marinas protegidas existentes.	Tres planes de negocios	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$25.200	P	0	25.000	15.000	25.200	79%
		A	0	668,35	19.192	19.860	
2.5 Elaborada una valoración económica de los servicios ecosistémicos de las AMPs proveen información para incrementar los fondos de tres AMPs	Tres esquemas de pago por SE	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$29.200	P	5.000	30.000	20.000	29.200	94%
		A	0	0	27.505	27.505	
Resultado 3: Expandida la cobertura de las AMPs para mejorar la representación ecológica							
3.1 Expandidas y/o creadas 10 Áreas Marinas Protegidas	10 AMPs creadas	P	10	10	10	10	10%
		A	1	0	0	1	
	\$263.500	P	90.500	155.500	141.000	263.500	81%
		A	42.335	57.608	113.998	213.941	
3.2 Desarrollados y publicados los PM de las nuevas AMP creadas	10 planes de manejo	P	10	10	10	10	0%
		A	0	0	0	0	
	\$379.000	P	0	0	0	379.000	0%
		A	0	0	0	0	
3.3 Desarrollada y articulada la estrategia de monitoreo ecológico con el PROMEC	Nº de planes implementados	P	3	3	3	3	0%
		A	0	0	0	0	
	\$73.000	P	8.000	12.500	30.000	73.000	67%
		A	2324,57	3994,94	42.248	48.568	
Manejo Unidad Ejecutora							
Manejo Unidad Ejecutora	\$209.567	P	55.808	58.625	82.904	209.567	78%
		A	46.551	45.622	70.614	162.787	

Nota: P= planificado A= actual

El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: PCAMP 2014.

El Cuadro 15, por otro lado, analiza el presupuesto desde el punto de vista de la relación entre la planificación y el compromiso (contrataciones). En este análisis se encienden algunas alertas de cumplimiento, debido al bajo compromiso presupuestario para el cumplimiento de algunos productos/resultados, durante el periodo de vida del proyecto 2012-2014, a saber los siguientes:

- Producto 1.1: no se ha comprometido el presupuesto y el mismo se ha subejecutado la planificación durante todos los años.
- Producto 1.2: sólo ha comprometido un 14 % del presupuesto y se ha sub-ejecutado la planificación durante todos los años.
- Producto 1.3: se sobrepasó el compromiso en el presupuesto y se subejecutó durante los dos primeros años.
- Producto 1.4: sólo ha ejecutado el 34 % del presupuesto y existe una gran sub-ejecución durante el año 2014.
- Producto 1.5: Prácticamente no se ha ejecutado el presupuesto de este producto (9 %).
- **Resultado 1**: El compromiso total del presupuesto para el logro de los productos de este resultado es de 40 % y ha habido una subejecución todos los años.
- Producto 2.2 y Producto 2.3: No ha habido ejecución presupuestaria en estos productos.
- Producto 2.4 y Producto 2.5: el compromiso superó el presupuesto.
- **Resultado 2**: El compromiso total del presupuesto para el logro de los productos de este resultado es de 76 % y hubo una sub-ejecución los dos primeros años y una sobreejecución el último año.
- Producto 3.2: No ha habido compromiso presupuestaria en este producto.
- Producto 3.3: Hubo un compromiso de 143 % de los recursos planificados en este producto, principalmente por contrataciones durante el 2014.
- **Resultado 3**: La ejecución total de los productos de este resultado es de 52 % y hubo una subejecución los dos primeros años y una sobreejecución durante el 2014.

Cuadro 15 Planificación y compromiso² del presupuesto PCAM (al 31 de diciembre del 2014)

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Comprometido
Resultado 1: Fortalecido el marco institucional y capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP							
1.1 Fortalecida la coordinación y consulta entre SINAC y agencias involucradas con pesca y turismo, mediante herra-	\$37.980	P	4.500	8.000	34.800	37.980	0%

² El compromiso es lo contratado hasta la fecha.

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Comprometido
mientas de coordinación interinstitucional dentro del Acuerdo de Cooperación General como parte de la Estrategia Nacional Marina		A	0	0	0	0	
1.2. Elaborada una estrategia de comunicación e información que promueve la concientización entre tomadores de decisiones con respecto a la conservación	\$15.000	P	5.000	7.500	12.500	15.000	19%
		A	0	410	2.395	2.806	
1.3 Entrenados oficiales de las Áreas Marinas Protegidas y el Programa Marino Costero para el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico	\$45.000	P	7.000	25.000	50.000	45.000	118%
		A	0	0	53.145	53.145	
1.4 Se incrementa en un 20% la efectividad de manejo en las áreas silvestres protegidas de Cahuilla, Hermosa y Santa Rosa mediante arreglos participativos de manejo	\$52.680	P	7.000	10.000	46.000	52.680	34%
		A	0	18.074	0	18.074	
1.5 Elaborada la estrategia de manejo de adaptación y mitigación al cambio climático para áreas marinas protegidas	\$45.000	P	4.000	0	15.000	45.000	9%
		A	0	0	4.211	4.211	
Total Resultado 1	\$195.660	P	27.500	50.500	158.300	195.660	40%
		A	0	18.485	59.752	78.236	
Resultado 2: Incrementado y diversificado los fondos para las áreas marinas protegidas							
2.1 Consolidado el Fidecomiso para	\$4.000	P	4.000	4.000	4.000	4.000	100%

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Comprometido
áreas marinas protegidas del Programa Costa Rica Por Siempre		A	0	0	3.987	3.987	
2.2 Definida la guía normativa y operacional para la asignación y distribución de recursos financieros para el Programa Marino Costero	\$16.100	P	3.500	0	7700	16.100	0%
		A	0	0	0	0	
2.3 Actualizada la propuesta de cobro de tarifa a visitantes en las AMP basado en la categoría de manejo, perfil de visitante y tipo de servicio provisto	\$16.800	P	0	0	0	\$16.800	0%
		A	0	0	0	0	
2.4 Desarrollados tres planes de negocios para las áreas marinas protegidas existentes.	\$25.200	P	0	25.000	15.000	25.200	126%
		A	0	668	31.200	31.869	
2.5 Elaborada una valoración económica de los servicios ecosistémicos de las AMPs proveen información para incrementar los fondos de tres AMPs	\$29.200	P	5.000	30.000	20.000	29.200	113%
		A	0	0	33.085	33.085	
Total Resultado 2	\$91.300	P	12.500	59.000	46.700	91.300	76%
		A	0	668	68.272	68.940	
Resultado 3: Expandida la cobertura de las AMPs para mejorar la representación ecológica							
3.1 Expandidas y/o creadas 10 Áreas Marinas Protegidas	\$263.500	P	90.500	155.500	141.000	263.500	100%
		A	42.335	57.608	164.602	264.545	
3.2 Desarrollados y publicados los planes de manejo de las nuevas áreas marinas protegidas creadas	\$379.000	P	0	0	0	379.000	0%
		A	0	0	0	0	
3.3 Desarrollada y articulada la estrategia de monitoreo	\$73.000	P	8.000	12.500	30.000	73.000	143%
		A	2324,57	3994,94	98.330	104.650	

Producto	Costo Total (US\$)		2012	2013	2014	Fin del proyecto/ Progreso a la fecha	Porcentaje Comprometido
ecológico con el PROMEC							
Total Resultado 3	\$715.500	P	98.500	168.000	171.000	715.500	52%
		A	44.660	61.603	262.932	369.195	
Coordinación							
Manejo de la Unidad Ejecutora	\$209.567	P	55.808	58.625	82.904	209.567	99%
		A	46.551	45.621	116.332	208.504	

Nota: P= planificado A= actual

El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: PCAMP 2014.

4.3.4 Sostenibilidad

En resumen, este proyecto se califica en sostenibilidad con un 3 algo probable (AP), ya que presenta riesgos moderados para la sostenibilidad de sus actividades.

4.3.4.1 Sostenibilidad ecológica

Según el PRODOC, la sostenibilidad ecológica se consigue con un incremento en las AMP, con el fin de proveer protección a largo plazo de la biodiversidad marino-costera de importancia local, nacional y global. Sin embargo, también se están desarrollando otros modelos de gestión de recursos marino-costeros, que no son AMP, y buscan hacer un uso sostenible de los recursos pesqueros y por ende su conservación.

Calificación: 3 algo probable, con riesgos moderados.

4.3.4.2 Sostenibilidad institucional

El Programa Marino Costero (PMC), puesto en marcha por parte del SINAC, es parte fundamental de la sostenibilidad institucional, ya que fortalece las actividades de conservación marino-costera en las AMP.

Por este motivo, las metas del PCAMP apuntan hacia el fortalecimiento de estos funcionarios, lo cual hasta el momento ha avanzado lentamente, ya que se han concentrado los recursos en el desarrollo de protocolos y módulos de capacitación, los cuales se implementarán en el periodo restante de vida del proyecto.

El PMC necesita de muchos recursos para asegurar el cumplimiento de la normativa relacionada con el uso sostenible de los recursos y la conservación; sin embargo, el equipamiento y personal actual de las AMP son sumamente escasos; por lo que se puede afirmar que aunque se ha realizado un esfuerzo por considerar lo marino-costero en el manejo de las AC, el manejo efectivo de los recursos marino-costeros se encuentra en un estado incipiente, pero avanzando. Vale la pena notar, que la ACRxS seguirá invirtiendo en el seguimiento de las actividades del PCAMP, cuando éste finalice.

Calificación: 3 algo probable, con riesgos moderados.

4.3.4.3 Sostenibilidad social

El PCAMP ha implementado un enfoque participativo en la atención de los vacíos de conservación, lo cual será un modelo a seguir para las diferentes AP del SINAC.

El Cuadro 16 muestra la apropiación de los actores relevantes del PCAMP. Se puede notar que hace falta más concienciación de diferentes actores relevantes para las AMP, especialmente a nivel institucional – considerando a INCOPECA, SNG, ICT, MINAE, universidades y municipalidades, entre otros.

Cuadro 16 **Apropiación del proyecto por parte de sus actores clave**

ACTOR CLAVE	ROL	APROPIACIÓN	EXPLICACIÓN
Comunidades	Participación activa para protección y manejo efectivo de las AMP	B	Alta participación de las comunidades y grupos de pescadores en los procesos de Cabo Blanco y Santa Elena, donde se firmó un acuerdo para definir el modelo de gobernanza para la atención de vacíos (Santa Elena ACG; Cabo Blanco ACT; Chira-Tempisque ACAT; Dominical-Sierpe, Corcovado, Isla del Caño y Golfo Dulce ACOSA; Barra del Colorado ACTO y; Gandoca-Manzanillo ACLAC).
SINAC	Ejecutor y responsable de administrar las AMP. Dicta procesos de política, planificación e implementación para lograr la sostenibilidad en el manejo de los recursos	B	El SINAC se ha apropiado del proyecto, más a nivel técnico que político. Se han asignado funcionarios al Programa Marino. Los funcionarios reconocen la necesidad de aumentar el involucramiento del SINAC en las AMP; pero, faltan recursos humanos y materiales. A pesar de que el cumplimiento de las contrapartidas del SINAC ha sido aceptable, se requiere una mayor colaboración (presencia) en la conducción del proyecto, ya que será el actor principal para la continuidad de las actividades realizadas; por ejemplo en sesiones de planificación de los diferentes productos
Funcionarios de las AMP	Beneficiarios de las capacitaciones como desarrollo de PM para AMP, monitoreo marino-ecológico y mitigación y adaptación al CC	B	Los funcionarios de las AMP (enlaces marinos, administradores y gerentes) se han apropiado adecuadamente del proyecto; pero sólo pueden dedicar una porción de su tiempo laboral al PCAMP
ACRxS	Su fin es ayudar al Estado a cumplir con el PTAP-CDB, por lo que actúan en áreas terrestres, marinas y aguas continentales. Cofinanciador	B	A pesar de que su razón de ser está directamente ligada con los resultados planteados para el PCAMP, se requiere una mayor colaboración (presencia) en la conducción del proyecto, ya que ACRxS será uno de los actores principales para la continuidad de las actividades realizadas; por ejemplo en sesiones de planificación de los diferentes productos, coordinación con las AC y el proyecto al hacer inversio-

ACTOR CLAVE	ROL	APROPIACIÓN	EXPLICACIÓN
	del proyecto e importante en consolidación del fideicomiso para la sostenibilidad de las AMP, el desarrollo de los PM y efectividad de manejo de AMP		nes en AP, y el cumplimiento de los fondos de contrapartida
Municipalidades	Jurisdicción sobre las áreas costeras y socios clave para el desarrollo de PM de AMP	M	Su participación ha sido mínima, excepto en las mesas de diálogo para determinar los modelos de gobernanza marina
Universidades	Actores importantes para realizar el monitoreo ecológico-marino y sistema de información de manejo	M	No se ha fortalecido su rol, excepto por el trabajo conjunto con UCR-CIMAR para la atención del vacío Golfo Dulce
MINAE	Apoyo político para la implementación del proyecto	M	La coordinación con el MINAE no ha sido efectiva, tampoco con la Oficina de Cooperación Internacional (punto focal operativo del FMAM)
SNG	Control y Protección	M	No ha habido ninguna coordinación con sus oficinas centrales, aunque sus funcionarios locales han participado en las reuniones para atención de vacíos
ICT	Importante para implementar actividades de turismo en las AMP y sus alrededores	M	No ha habido ninguna coordinación con sus oficinas centrales, aunque sus funcionarios locales han participado en las reuniones para atención de vacíos
INCOPESCA	Pesca, vigilancia y administración	M	No ha habido coordinación con sus oficinas centrales, pero sus funcionarios locales han participado en las reuniones para atención de vacíos

Nota: E= excelente B= buena R= regular M= mala.

El color indica una alerta de baja apropiación, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

Calificación: 3 algo probable, con riesgos moderados.

4.3.4.4 Sostenibilidad financiera

Algunas de las actividades que realiza el PCAMP, podrán continuar con financiamiento una vez finalice sus actividades, debido a que éstas podrían ser asumidas a perpetuidad por el

ACRxS. Sin embargo, existe un debilitamiento en el financiamiento estatal de las AMP, con un menor presupuesto y presencia de personal de campo (debido al congelamiento de plazas), aunado a una escasa reinversión de los ingresos obtenidos en las AP. Las donaciones son dispersas y apenas responden parcialmente a una estrategia financiera sostenible. Se prevé que la mayoría de las AMP continuarán operando con insuficientes recursos humanos y financieros, si no cambian las prioridades políticas. Sin embargo, se espera que exista una mejoría proveniente de la actualización de los PN y la valoración económica de los PSE que impulsa el PCAMP.

Calificación: 2 algo improbable, con riesgos significativos.

4.3.4.5 Sostenibilidad de los componentes del proyecto

La sostenibilidad es esperada en los tres resultados del PCAMP, por lo que es importante considerar los factores descritos en el Cuadro 17 a continuación:

- Resultado 1** La coordinación institucional es indispensable para crear sinergias que coadyuven a la sostenibilidad de la biodiversidad marino-costera.
- Resultado 2** El financiamiento de las AMP es indispensable para la sostenibilidad de las acciones de conservación de la biodiversidad marino-costera. Por eso la consolidación del fideicomiso irrevocable del programa CRxS, el II canje de deuda por naturaleza, así como las iniciativas impulsadas por PCAMP (revisión de las tarifas de entrada, PN, valoración económica de servicios ecosistémicos y el financiamiento estatal) son parte fundamental de la estrategia país en este tema.
- Resultado 3** La definición de la mejor estrategia para la atención de los diferentes vacíos de conservación, debe ser acordada con las comunidades (y actores clave), ya que son ellos los que en última instancia implementarán las medidas de conservación de la categoría de manejo acordada.

Cuadro 17 Sostenibilidad de los componentes del proyecto

RESULTADOS	SOSTENIBILIDAD			EXPLICACIÓN
	¿ESPERADA?	FACTORES CLAVE	ACTORES CLAVE	
Resultado 1: Fortalecido el marco institucional y capacidad individual para el manejo efectivo de las AMP	Si	• Coordinación • Ingresos de AMP para cumplimiento • Participación • CC	• SINAC • INCOPE SCA • SNG • ICT • CRxS • Comunidades • Universidades • MINAE	La coordinación efectiva y una visión unificada (acuerdos operacionales y planes de acción anuales) con INCOPE SCA, SNG e ICT (y MINAE, municipalidades y universidades, entre otros) son fundamentales para promover la sostenibilidad de las AMP y su manejo efectivo. Así como la capacitación de los funcionarios de las AMP, compartir LA de otros proyectos, participación de las comunidades y adaptación al CC
Resultado 2: Incremento	Si	• Necesidades financieras e inver-	• SINAC • ICT	Determinación de necesidades financieras e inversiones por Proyecto Ba-

RESULTADOS	SOSTENIBILIDAD			EXPLICACIÓN
	¿ESPERADA?	FACTORES CLAVE	ACTORES CLAVE	
mentado y diversificado los fondos para las áreas marinas protegidas		- siones - Incremento de ingresos en AMP por diferentes fuentes - Recomendaciones para la aplicación de los ingresos	Comunidades	rreras. Determinación de fuentes estables de fondos para las AMP (CRxS, actualización tarifas, planes de negocio y valoración de servicios ecosistémicos. Se deben proveer recomendaciones sobre las prioridades de reinversión de los fondos en las AMP
Resultado 3: <i>Expandida la cobertura de las AMP para mejorar la representación ecológica</i>	Si	- Grúas II - Estudios técnicos - Financiamiento de SINAC - Gobernanza - Sostenibilidad institucional y financiera	- Comunidades - SINAC - ONG - IGN - CRxS	La creación de AMP no son un fin en sí mismo, sino un medio para mantener la salud y representatividad de los ecosistemas, que forman los medios de vida de los comunidades locales y los pescadores artesanales. Hay que considerar otras formas de conservación de los recursos marinos y costeros

Nota: El color indica una alerta por una expectativa de sostenibilidad muy baja.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

4.3.5 Impacto

En resumen, este proyecto se califica en impacto con un 2 mínimo (M), ya que aunque presenta impactos en el tema marino-costero, está por consolidar la mayoría de los procesos hacia el final del proyecto.

Los indicadores de impacto general del proyecto se presentan en el Cuadro 18. Los indicadores de impacto para cada uno de los componentes fueron presentados anteriormente, en cuadros separados con el cumplimiento por producto.

Se ha explicado que la única AMP creada fue Montes Submarinos, por lo que los indicadores de representatividad no se han modificado; sin embargo, vale la pena resaltar que la protección de áreas marino-costeras se puede dar bajo una categoría diferente a la de AP, por ejemplo, otros modelos de gestión.

La eficacia en la gestión de las AP, medida por el METT, ha sufrido un retroceso general en la efectividad de manejo debido principalmente a la falta de personal de campo (por congelamiento de plazas) y disminución paulatina en los presupuestos institucionales. Sin embargo, se nota una mejoría sustancial en la capacidad financiera del SINAC, medido por el Financiamiento Score Card (FSC), realizado por el Proyecto Barreras en el 2013.

Cuadro 18 **Cumplimiento de los indicadores de impacto**

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENTO A LA EMT	EXPLICACIÓN
INDICADORES DE IMPACTO: CONSOLIDAR LAS AMP DE COSTA RICA POR MEDIO DE UN INCREMENTO EN LA REPRESENTATIVIDAD ECOLÓGICA Y ASEGURANDO SU MANEJO EFECTIVO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA					
Zona marina total bajo protección dentro de las AMP	ha	5.398,34	12.235,34	15.038,34	Los montes submarinos de las AMP representa 9.640 ha desde junio del 2011 según decreto ejecutivo DE 36452 - MINAE
Cambio en la representatividad ecológica dentro de los diez sitios costeros y marinos	km ²	• Terrestre: 465 • Costero (0-30m): 653 • Nerítico (30-200m): 1.677 • Oceánico (> 200m): 3.160	• Terrestre: 872 • Costero (0-30 m): 3.716 • Nerítico (30-200 m): 10.407 • Oceánico (> 200 m): 11.193	• Terrestre: 465 • Costero (0-30 m): 653 • Nerítica (30-200 m): 1.677 • Oceánica (> 200 m): 12.800	La declaración de AMP depende de lo que se decida con las comunidades aledañas al vacío de conservación, por lo que este es un proceso que requiere mucho tiempo y consulta. Adicionalmente, algunos de estos vacíos han sido declarados zonas de pesca responsable por INCOPECA
Cambio en la eficacia de la gestión de AP según el puntaje medido por METT para 11 AMP	METT (%)	• PN Santa Rosa: 72,6 • PN Corcovado: 71,6 • PN Cahuita: 70,6 • PN Marino Ballena: 67,7 • RB Isla del Caño: 63,7 • PN Isla del Coco: 63,5 • RNVS Gandoca-Manzanillo: 55,9 • RNVS Playa Hermosa: 54,9 • RN Ca-	• PN Santa Rosa: 92,6 • PN Corcovado: 81,6 • PN Cahuita 90,6 • PN Marino Ballena: 77,7 • RB Isla Caño: 73,7 • PN Isla Coco: 73,5 • RNVS Gandoca-Manzanillo: 75,9 • RNVS Playa Hermosa: 74,9 • RN Cabo Blanco:	• PN Santa Rosa: 65 • PN Corcovado: 73 • PN Cahuita 53 • PN Marino Ballena: 50 • RB Isla Caño: 49 • PN Isla Coco: 79 • RNVS Gandoca-Manzanillo: 47 • RNVS Playa Hermosa: 27 • RN Cabo Blanco:	Como se explicó en el Cuadro 7, el resultado es un retroceso general en la efectividad de manejo debido principalmente a la falta de personal de campo (por congelamiento de plazas) y disminución paulatina en los presupuestos institucionales

INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	VALOR AL INICIO DEL PROYECTO	META AL FINAL DEL PROYECTO	CUMPLIMIENTO A LA EMT	EXPLICACIÓN
		bo Blanco: 54,9 • PN Marino Las Baulas: 52,0 • Terraba Sierpe NW: 47,1	74,9 • PN Marino Las Baulas: 72,0 • Terraba Sierpe NW: 67,1	58 • PN Marino Las Baulas: 66 • Terraba Sierpe NW: --	
Aumento de la capacidad financiera de AMP' de acuerdo con el promedio de la puntuación total establecida en las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera del PNUD/ GEF	FSC (porcentaje)	• Marco legal y regulatorio: 19,2 • Planes negocio: 9,8 • Instrumentos para generar ingresos: 15,8 • Total: 15,3	• Marco legal y regulatorio: 39,2 • Planes negocio: 29,8 • Instrumentos para generar ingresos: 35,8 • Total: 35,3	• Marco legal y regulatorio: 55,8 • Planes negocio: 27,1 • Instrumentos para generar ingresos: 45,0 Total: 44,9	Medición del Financial Score Card (FSC), realizado por el Proyecto Barreras en 2013 Se nota una mejoría general en la capacidad financiera de las AMP

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2014.

5 LECCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se estructura identificando las lecciones aprendidas del PCAMP y con esta evidencia desarrollando conclusiones y sugiriendo recomendaciones. Así, se obtienen lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones para las dimensiones de diseño y relevancia, efectividad y eficiencia, sostenibilidad e, impacto.

5.1 *Con respecto al diseño y relevancia*

Las principales lecciones aprendidas en esta dimensión, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones se presentan a continuación:

13 **Congruencia del marco lógico:**

- LA: Los componentes, objetivos, productos y actividades del marco lógico deben ser congruentes y los indicadores SMART¹.
- Conclusión: Los componentes, objetivos, productos y actividades del marco lógico son congruentes, aunque algunos indicadores no son SMART. De los indicadores y productos se puede concluir de manera general lo siguiente:
 - Son *específicos* y describen una condición futura de cambio.
 - No todos son *medibles* (línea de base y metas) y no pueden calcularse por medio del PCAM.
 - Algunos no son *asequibles*² ni para el PCAMP ni para los socios.
 - Algunos no son *pertinentes*, ya que no contribuyen a las prioridades seleccionadas en el marco de desarrollo nacional.
 - Aunque están limitados en el *tiempo*, éste está subestimado: el tiempo previsto no es suficiente para lograrlos.
 - Algunas conclusiones específicas con respecto a los productos e indicadores se describen a continuación:
 - P2.2: para su consecución el PRODOC establecía como insumo previo el análisis de necesidades y priorización de inversiones para las AMP, que debió ser desarrollado por el PB pero no lo realizó, por lo que PCAMP no va a conseguirlo.
 - Los indicadores de *total de la zona marina bajo protección y cambio en la representatividad ecológica dentro de los sitios costeros y marinos*: dependen de la interacción entre las decisiones que se tomen con los actores en la atención de los respectivos vacíos de conservación y de las directrices políticas del GoCR.
 - La línea de base del scorecard del PNUD de desarrollo de capacidades se calculará en junio 2015, para luego capacitar y luego medir de nuevo.

¹ SMART, por sus siglas en inglés: específico, medible, asequible, pertinente y limitado en el tiempo.

² Deben de estar al alcance de lo que se puede lograr.

- El METT evidenció un retroceso en la efectividad de manejo de las AMP, debido principalmente a la falta de personal de campo y una disminución paulatina en los presupuestos institucionales.
 - La meta del indicador 2.1, *cambio en el presupuesto del gobierno central*, no está bajo el ámbito de acción real directa del proyecto, pero el PCAMP puede apoyar el lobby en este sentido.
 - La línea de base del indicador 2.2, *cambio en los fondos privados utilizados en AMP*, utilizó datos de fondos internacionales públicos y privados (de FMAM, BID, entre otros), lo que provocó la determinación errónea de las metas propuestas durante el diseño.
 - La meta y el mismo indicador 2.3, *cambio en el vacío financiero para cubrir gastos básicos de manejo e inversión en las AMP*, debe ser cambiada, debido a que este vacío aumentó en cuanto se realizan/actualizan los PM de las AMP, ya que se identifican más necesidades para la protección y el manejo de las AMP.
 - Los indicadores (3.1 a 3.4³) identificados para monitorear el avance de este resultado no son pertinentes, o sea, no dependen de los objetivos y ámbito de acción del proyecto. En el caso de las tortugas, éstos no responden a la gestión real del AP y está mal seleccionado el objeto de conservación como indicador ya que su biología presenta altibajos en ciclos de anidación. En cuanto al coral, el indicador es muy sensible a cambios externos en el ambiente, fuera del control del proyecto y de SINAC, que influyen sobre su cobertura. Sobre pastos marinos, no da una idea clara del cambio en la representatividad.
 - Los indicadores 3.5 a 3.7: *cambio de área de ecosistemas clave, número de AMP creadas/expandidas y PM actualizados* para los 10 sitios prioritarios, no son un buen parámetro de avance del proyecto, debido a que todos dependen exclusivamente de las decisiones que se tomen de manera participativa (con las comunidades) y de las directrices políticas, como se mencionó arriba en el objetivo del proyecto.
 - En el indicador 3.5, *cambio en el área de ecosistemas clave protegidos por AMP*, no se tiene clara la metodología de cálculo de la línea de base ni las metas propuestas.
- Recomendación: Algunos de los indicadores del marco lógico mencionados, que forman parte del fundamento del sistema de monitoreo y evaluación, deberían de reformularse. Debido a que éstos responden a temas técnicos muy específicos, se recomienda revisar cada uno en un grupo especializado de trabajo, que incluya al SINAC (Dirección Ejecutiva, Oficina de Cooperación, Gerencia de AP), Unidad de Gestión del PCAMP y la oficina del PNUD, para ser evaluado por el Comité Director.
 - Algunas recomendaciones específicas con respecto a los objetivos, productos e indicadores se describen a continuación:
 - Objetivo: se debería de considerar que la conservación de los sitios críticos se podría llevar a cabo bajo un esquema excluyente de AP,

³ Número de nidos de anidación de la tortuga Lora, número de neonatos de la tortuga Carey, cambio en la cobertura de coral vivo y, cambio en la biomasa de pastos marinos.

con otro sistema de gestión de los recursos marino-costeros, por ejemplo áreas de pesca responsable.

- P2.2: se recomienda eliminar este producto.
- P3.1 y P3.2: se debería eliminar la condición de publicado o gaceteado, para favorecer la medición del proceso.
- El desarrollo de otros modelos de gestión de recursos marino-costeros debería contabilizarse dentro de la meta relacionada a la creación o extensión de AMP.
- I1.4: Se debería de considerar utilizar la herramienta del SINAC y validarla para METT.
- I2.1: Se debería de buscar otra forma de medir las actividades de PCAMP para concientizar a los tomadores de decisión del Gobierno central en cuanto al aumento de presupuesto para las AMP.
- I2.2: debería de estar redactado de tal forma que considere a los donantes nacionales e internacionales, sin especificar si los fondos corresponden a fuentes públicas o privadas.
- I2.3: se debería de buscar otra forma de medir el avance en la consecución de los PM respectivos.
- I3.1e: se deberían de cambiar los indicadores de área de ecosistemas clave.
- I3.1f: se debería de cambiar el indicador de área.

14 **Cumplimiento de los riesgos y supuestos:**

- LA: El cumplimiento de los riesgos y supuestos del marco lógico influencia el logro de los productos e indicadores del proyecto.
- Conclusión: Los riesgos identificados en el PRODOC, aumentaron al ser actualizados, lo que aumenta la dificultad para cumplir con los objetivos del proyecto.

No todos los supuestos en los que se basó el diseño del PCAMP se han cumplido, lo cual tiene un efecto en el cumplimiento de los productos e indicadores, especialmente el de la existencia de una política para la creación o expansión de nuevas AMP.

- Recomendación: Las recomendaciones originales ligadas a la mitigación de los riesgos son todavía vigentes y apuntan a desarrollar y fortalecer una estrategia de comunicación y concienciación a nivel político, por lo que se deberían de implementar en el menor tiempo posible.

Los indicadores relacionados con la creación o extensión de AMP deberían de revisarse y considerar la posibilidad de reformularlos por otros que tengan que ver con el proceso (participativo y la definición de la gobernanza para promover la conservación).

- Algunas recomendaciones específicas con respecto a los riesgos se presentan a continuación:
 - 1. Riesgo de perder apoyo político y compromiso con el proyecto y el programa CRxS: Se debe continuar con lo previsto, mantener reunio-

nes de información a todos los niveles, especialmente a nivel del ministro, viceministros y dirección ejecutiva del SINAC. Es necesario promover la toma de decisiones basada en información científica.

Se debe de fortalecer la comunicación entre el PCAMP y el Director Ejecutivo del SINAC. Asimismo, se recomienda analizar la posibilidad de contar con un solo coordinador institucional para el PCAMP, ACRxS y Biomarcc y exigir mayor tiempo de involucramiento con el fin de fortalecer la apropiación y sostenibilidad una vez el proyecto haya concluido.

- 2. Riesgo de no asegurar los fondos requeridos para la consolidación de las AMP: Se debe continuar el contacto e información acerca del proyecto al más alto nivel (ministros del MINAE y Hacienda) para cumplir con los compromisos adquiridos por el Gobierno. Se deben articular las acciones que realiza el proyecto en los temas de PN y PSE con el fin complementar los requerimientos financieros de las AMP, que el Programa CRxS no puede asumir. Se debe dar seguimiento a los procesos de implementación de los PM, PN, esquemas de PSE y PROMEC.
- 3. Cambio Climático (CC): Se debe continuar con estas actividades y fortalecer el trabajo inter e intra-institucional en este tema.
- 4. Falta de tiempo del personal para el seguimiento de las actividades en AMP: Se debe realizar un proceso de análisis y convencimiento en razón de que el personal nuevo, asignado por el SINAC en las AMP, produzcan ingresos superiores a sus costos (salario más cargas sociales) y así sea rentable para el GoCR su contratación. Los funcionarios de las AP no deben responder por recargo de funciones (cuando les sobra tiempo), sino más bien dedicar su tiempo (o parte) para cumplir con directrices de la Dirección Ejecutiva del SINAC. Se deben realizar actividades de comunicación acerca de las actividades del SINAC en el tema marino-costero que el PCAMP está apoyando (planificado vs. logrado y actividades a futuro). El GoCR debería de tomar una decisión en cuanto a la dotación del equipo necesario y capacitación para la protección de los recursos marino-costeros.
- 5. No inclusión del tema marino en las agendas de las AC (PAO): Se debe implementar las actividades previstas en el PRODOC con respecto al mejoramiento de la coordinación entre el SINAC y las instituciones relacionadas con el tema de pesca y turismo (INCOPESCA, SNG e ICT) y diseñar e implementar una estrategia de información y comunicación para consensar a los políticos y tomadores de decisión acerca de conservación marino-costera, AMP y uso sostenible de los recursos.
- Algunas recomendaciones específicas con respecto a los supuestos se describen a continuación:
 - 1. La Política existirá para la creación de nuevas AMP y la expansión de las existentes: se debe realizar un taller de trabajo al más alto nivel del MINAE con el fin de dilucidar una política sostenible para balan-

cear la participación comunitaria para definir la mejor figura de manejo y cumplir con los compromisos del PTAP-CDB.

- 5. Disposición de las instituciones nacionales para mejorar la cooperación y el intercambio de información y conocimientos: se debe fortalecer la coordinación efectiva con las instituciones del GoCR, promoviendo una agenda de trabajo conjunto con tiempos definidos y responsables.

15 **Relevancia:**

- LA: La relevancia del proyecto es indispensable para promover su apropiación, efectividad y eficiencia en el logro de sus objetivos.
- Conclusión: Este proyecto es altamente relevante como política de Estado, con respecto a los problemas de desarrollo identificados, las políticas nacionales, las metas del PTAP de la CDB, la normativa legal nacional existente, los objetivos y metas del FMAM y la UNDAF, entre otros.
- Recomendación: Se debe buscar el apoyo político - en primera instancia del MINAE - de esta iniciativa como proyecto país para cumplir con las metas ya planificadas y el compromiso nacional ante el PTAP-CDB. La oficina del PNUD en Costa Rica debería proporcionar al PCAMP los espacios políticos al más alto nivel (ministerios - ICT, MAG, MSP, entre otros – y a nivel operativo: INCOPESCA, SNG, SENASA, entre otros) y buscar la coordinación y participación del SINAC, ACRxS y Biomarcc, entre otros.

16 **Cambios en el PCAMP:**

- LA: El diseño de los proyectos enfrenta cambios con el fin de mantener su relevancia ante los cambios en el contexto.
- Conclusión: El proyecto no ha sufrido cambios significativos; sin embargo, se han realizado algunos cambios menores con el fin de mantener la relevancia y adecuarse a las circunstancias cambiantes del tema; así por ejemplo, se han realizado sinergias con otros proyectos, con el fin de no duplicar actividades, entre otros, en cuanto a la estrategia de cambio climático, atención de vacíos, PN, PROMEC, entre otros.
- Recomendación: Continuar con la estrategia de implementación del PCAMP. El SINAC y los funcionarios de las AMP deberían de abrir más espacios de coordinación con los distintos proyectos e iniciativas relacionadas para impulsar las sinergias. El PNUD y la ACRxS deberían de generar espacios de planificación políticos y operativos con instancias gubernamentales.

5.2 ***Con respecto a la efectividad y eficiencia***

17 **Logro de los indicadores:**

- LA: El proceso para alcanzar las metas (indicadores) no debería medirse únicamente al cuantificar el logro de los productos terminados.
- Conclusión: El diseño del proyecto subestimó el tiempo y no consideró el proceso necesario para el logro de los objetivos, productos e indicadores del PCAMP, por

lo que si la evaluación se realiza únicamente por los productos finales alcanzados, se estaría obviando el avance en el proceso necesario para lograrlos.

- Recomendación: El seguimiento y la evaluación del PCAMP debe considerar el avance en el proceso y no solamente el logro absoluto de los productos finales, utilizando indicadores de avance y porcentajes de ejecución.

18 Participación:

- LA: La participación de todos los actores clave es indispensable para aumentar la representatividad ecológica, e incrementar y diversificar el financiamiento de las AMP.
- Conclusión: El PCAMP ha institucionalizado, con el SINAC bajo el PCRxS, metodologías que permiten participación activa de los diferentes actores.

En el ámbito del SINAC, la participación de los diferentes actores ha sido muy buena. El involucramiento y coordinación con el MINAE SNG, INCOPESCA, ICT y municipalidades ha sido muy débil o inexistente.

El nivel de participación de los funcionarios de las AMP ha variado en las diferentes AC: en algunas con mucho involucramiento de los funcionarios de las AMP y poco apoyo de la dirección de las AC y en otras al contrario.

- Recomendación: Se debería de replicar la coordinación y planificación institucionalizada por el PCAMP, con el SINAC, en otros procesos como diseño y formulación de PN, valoración de SE y capacitaciones a funcionarios.

Se debe continuar con el refinamiento e implementación de la estrategia de participación para la atención de vacíos, desarrollada por el SINAC, PCAMP, Biomarcc y la ACRxS.

Se debería implementar las actividades previstas en el PRODOC con respecto al mejoramiento de la coordinación entre el SINAC y las instituciones relacionadas con el tema de pesca y turismo (INCOPESCA, SNG e ICT) y diseñar e implementar una estrategia de información y comunicación para concientizar a los políticos y tomadores de decisión acerca de conservación marino-costera, AMP y uso sostenible de los recursos, empezando por los niveles de decisión del MINAE.

La oficina del PNUD en Costa Rica debería propiciar los espacios políticos al más alto nivel y buscar la coordinación y participación del SINAC, PCAMP, Asociación CRxS y Biomarcc, entre otros. De igual forma el Viceministerio de Aguas, Mares, Costa y Humedales en la búsqueda de espacios para el consenso.

La Dirección Ejecutiva del SINAC debería de emitir una directriz con el fin de asegurar la participación de los funcionarios de las AC (tomadores de decisiones y operativos) en los procesos que desarrolla el PCAM y el PMC.

La definición de la mejor estrategia para la atención de los diferentes vacíos de conservación, debe ser acordada con las comunidades y actores clave, ya que son ellos los que en última instancia implementarán las medidas de conservación de la categoría de manejo acordada.

Para hacer cumplir la normativa jurídica - de uso sostenible o protección de los recursos marinos – el PCAM y SINAC deberían de promover la apropiación de la

AMP por parte de las comunidades y grupos de pescadores. Además se debería fortalecer a las AMP con el equipo y recursos necesarios para su vigilancia.

19 **Sinergias con otros proyectos e iniciativas:**

- **LA:** La coordinación con otros proyectos relacionados es importante para crear sinergias, apropiación por parte de otros actores y ahorrar recursos tanto humanos como financieros.
- **Conclusión:** Se deben destacar las sinergias logradas por el PCAMP con otros proyectos e iniciativas, entre otras las siguientes:
 - **Proyecto BID Adaptación del Sector Biodiversidad al Cambio Climático:** se desarrollaron los módulos de capacitación en CC para el SINAC y el PCAMP se basó en esta estructura para desarrollar módulos más específicos en el tema marino. Y, se está desarrollando una estrategia específica para la adaptación del sector biodiversidad del sector marino que el PCAMP asumirá para su implementación.
 - **ACRxS y Biomarcc:** La creación de una estructura de coordinación (comité coordinador) entre PCAMP, Biomarcc, ACRxS y SINAC ha sido un éxito, prácticamente no se duplica nada: se ha coordinado para la atención de vacíos. (Biomarcc para Santa Elena y Cabo Blanco).

También se ha colaborado en la elaboración de mecanismos financieros y PN para las áreas piloto, módulos de capacitación en el tema marino, asesorías técnicas pedagógicas para la formulación de la estructura curricular de los módulos, implementación de monitoreo biológico marino en las tres áreas piloto en formaciones coralinas, playas de anidación de tortugas marinas, playas rocosas y arenosas.
 - **Conservación Internacional (CI):** se está colaborando en el diseño de una herramienta para estimar las inversiones en las AMP.
 - **Con el proyecto Removiendo Barreras:** Se está complementando los procesos de PN del PCAMP con el desarrollo de concesiones de servicios no esenciales llevado a cabo por PB.
- **Recomendación:** se debe continuar con la estrategia de generación de sinergias con otros proyectos, para lo cual se recomienda hacer un mapeo de otras iniciativas existentes (especialmente en INCOPESCA; SNG, ICT y municipalidades) para coordinar el logro de los objetivos del PCAMP y crear una estructura de coordinación tomando en cuenta el caso exitoso anteriormente descrito.

En cuanto a capacitación (ligada a la aplicación del CBSC), éstas deberían insertarse en los planes de capacitación institucionales, para lo cual el SINAC debería de realizar una planificación de las capacitaciones, tanto de los funcionarios en las AC como en la secretaría. Se recomienda generar capacidad instalada en el SINAC: por medio de capacitadores externos para capacitar a los capacitadores internos. Algunos temas importantes a tomar en cuenta para las capacitaciones son los siguientes: resolución de conflictos, investigación social, historia natural y cultural de los sitios, entre otros.

20 **Presupuesto:**

- **LA:** La coordinación con otros proyectos e iniciativas, favorece la implementación más eficiente del presupuesto.

- Conclusión: Por un lado, el PCAMP ha tenido economías significativas en el presupuesto para el logro de sus objetivos, debido a una buena coordinación con otros proyectos (descritos anteriormente), lo que se podría percibir como una subejecución.

Por otro lado, vale la pena por un lado resaltar el cofinanciamiento del sector público que ronda a la fecha aproximadamente un 77 % de los montos comprometidos y la sub-ejecución en el cofinanciamiento de la Asociación CRxS que apenas alcanza alrededor de un 9 %.

- Recomendación: Las economías en el logro de los productos esperados del PCAMP deberían contabilizarse (en los indicadores) como un elemento positivo de la coordinación y no como una sub-ejecución (negativa) del presupuesto.

Es importante dar seguimiento y promover la ejecución efectiva de la contrapartida de la ACRxS.

21 **Formalización de contratos y pagos:**

- LA: Los tiempos de formalización de los contratos y pagos respectivos deben estar acorde con las exigencias técnicas. La rigidez en la gestión financiera disminuye la capacidad de acción de los proyectos.
- Conclusión: Los tiempos de formalización de contratos y aprobación de pagos toman más tiempo del necesario, e involucra a una gran cantidad de responsables, lo que limita y en algunos casos entorpece el logro de los productos y cumplimiento de los indicadores, especialmente cuando las condiciones de oportunidad (tiempo, estacionalidad y clima, entre otros) juegan un papel importante en la efectividad.
- Recomendación: Se debe desarrollar el uso de una bitácora, en la que quede registrado tanto el proceso (pasos) como el tiempo de duración de cada uno y el responsable, con el fin de identificar los nudos críticos y buscar soluciones.

5.3 ***Con respecto a la sostenibilidad e impacto***

22 **Sostenibilidad e impacto ecológico:**

- LA: La sostenibilidad ecológica no sólo depende de la declaración de AP. Lo relevante es crear espacios de diálogo para propiciar la conservación de los recursos marino-costeros y realizar mediciones de la biodiversidad marino-costera.
- Conclusión: Por un lado, la sostenibilidad ecológica depende en gran medida de conocer el recurso y la apropiación comunal y de los grupos interesados (pescaadores y turismo entre otros). Por otro lado, la atención de un vacío de conservación y sus sostenibilidad ecológica podría lograrse con otra modalidad de gestión de recursos marinos diferente a una AP.

La estrategia de atención de un vacío de conservación no implica necesariamente la creación de un AP; así lo relevante es desarrollar los procesos de diálogo para que luego se decante por algún tipo de gestión.

- Recomendación: Es de suma importancia continuar con los procesos de participación comunitaria en la definición del esquema implementación para la atención

del vacío de conservación y el abordaje de estos temas con INCOPECA – y SNG.

Se deben determinar métricas para monitorear la evolución de los recursos marino-costeros, como requisito indispensable para lograr la sostenibilidad ecológica.

Se debe fortalecer los procesos de definición de la gobernanza de este tipo de sitios, con el fin de propiciar una coordinación efectiva para lograr la conservación del objeto en cuestión y determinar los derechos y deberes (responsabilidades) – tanto de las instituciones públicas y privadas como de las comunidades y pescadores. La determinación del papel de otras instancias como el SNG, ICT y municipalidades es fundamental.

Para hacer efectiva estas recomendaciones, es indispensable extender el periodo de implementación del proyecto. Por lo tanto, se recomienda que el Comité Director analice y gestione la necesidad de extender el plazo del proyecto según corresponda.

Si la extensión del PCAMP es posible, valdría la pena valorar la inclusión de un producto que apoye las iniciativas de ordenamiento espacial marino (incluyendo ordenamiento pesquero).

23 **Cumplimiento de la normativa legal relacionada con los recursos marino-costeros:**

- LA: Para hacer cumplir la normativa legal relacionada con la conservación marino-costera es necesario el uso del estado del arte tecnológico.
- Conclusión: Actualmente, en el contexto de uso de los recursos marino-costeros del país, existe la pesca ilegal de especies protegidas y uso de artes de pesca no sostenibles. A esto contribuyen la crisis del sector pesquero, un marco jurídico y tecnológico insuficiente, o la escasa voluntad para aplicarlo con diligencia, y la desproporción entre los escasos medios de vigilancia y los recursos con que cuentan los piratas locales e internacionales. Sin embargo, el Gobierno delimitó las zonas de pesca de atún en el Pacífico y anunció que desarrollará un plan de manejo para naves de mediana y gran capacidad, que deberán navegar con sistemas de localización satelital y observadores de INCOPECA (La Nación 2014b).
- Recomendación: El PCAMP puede impulsar el liderazgo del SINAC para que Costa Rica recupere su soberanía marítima. Se debe coordinar con INCOPECA, SNG y PCRxS para modernizar la legislación, tecnificar sus procedimientos de vigilancia, con la implementación de dispositivos de rastreo satelital y adoptar el Acuerdo sobre Medidas del Estado Rector del Puerto de la FAO.

Específicamente, se deberían marcar las artes de pesca con seguidor satelital: Guardacostas e INCOPECA deberían tener control y vigilancia con VMS (vessel monitoring system).

Adicionalmente, el PCAMP podría desarrollar algunos talleres específicos en los sitios piloto, dirigidos a desarrollar artes de pesca sostenibles.

24 **Sostenibilidad e impacto institucional y social:**

- LA: Para lograr la sostenibilidad institucional se debe fortalecer todos los aspectos del PMC, la planificación y la coordinación interinstitucional.

- Conclusión: El PMC del SINAC necesita de muchos recursos para asegurar el cumplimiento de la normativa relacionada con el uso sostenible de los recursos y la conservación; sin embargo, el equipamiento y personal actual de las AMP son sumamente escasos; por lo que se puede afirmar que aunque se ha realizado un esfuerzo por considerar lo marino-costero en el manejo de las AC, el manejo efectivo de los recursos marino-costeros se encuentra en un estado incipiente, pero avanzando.

La consolidación del fideicomiso irrevocable del programa CRxS, el II canje de deuda por naturaleza, así como las iniciativas impulsadas por PCAMP (revisión de las tarifas de entrada, PN, valoración económica de servicios ecosistémicos y el financiamiento estatal) son parte fundamental de la estrategia país en este tema.

La sostenibilidad institucional también está ligada a la cooperación - para la declaración de zonas marinas de manejo sostenible y el cumplimiento de la normativa legal vigente - entre los tres principales actores institucionales en este tema: SINAC, INCOPECA y SNG.

- Recomendación: Se debe dar mayor énfasis al tema de autosostenibilidad financiera de las AMP y por ende del PMC, con el fin de no sólo diseñar el mejor mecanismo legal e instrumento de generación de ingresos adicionales a las AMP, sino de implementar estas actividades para que se perciban los resultados concretos de la gestión.

Es indispensable fortalecer la planificación estratégica a futuro en las AMP, con el fin de dedicar más tiempo y recursos a lo realmente importante y sostenible y menos a lo inmediato.

Se debería de valorar la posibilidad de que exista un(a) solo(a) coordinador(a) marino para las iniciativas relacionados con AMP (PCAMP, Biomarc y PCRxS).

En el tema marino es necesario crear sinergias institucionales entre SINAC, INCOPECA y SNG, en donde el PCAMP debe ser un facilitador del proceso.

25 Consideración de género y juventud:

- LA: La estrategia para la atención de los vacíos de conservación debe tomar en cuenta la participación de y el efecto sobre las mujeres y jóvenes de los actores relevantes, especialmente las comunidades costeras.
- Conclusión: Las comunidades costeras realizan trabajos, especialmente los relacionados con la pesca, en los que los beneficiarios de los programas/proyectos (capacitaciones, generación de trabajo, concientización, entre otros) van dirigidos a hombres adultos y no propician la participación de mujeres y jóvenes en el proceso.

Recomendación: Es necesario mejorar el tema de comunicación para llegar a las mujeres y los jóvenes en las comunidades costeras y analizar el proceso completo de la actividad pesquera artesanal.

No existe un sistema de reconocimiento de pago por el trabajo que realizan las mujeres y jóvenes en las comunidades pesqueras. Se debería estudiar y fomentar el “alisto” de pesca por mujeres.

6 BIBLIOGRAFÍA

La Nación. Costa Rica sí avanzó en temática marino-costera. Aldea Global: 17 de noviembre de 2014a.

La Nación. Expolio de las riquezas marinas. Editorial: 4 de noviembre de 2014b.

PNUD. 2012. Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Oficina de evaluación.

PNUD. 2011. Project Document. Consolidating Costa Rica's Marine Protected Areas (MPA)

7 ANEXOS

ANEXO 1:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

EMT Proyecto Consolidación de Áreas Marinas Protegidas

Nombre entrevistador: _____

Persona Entrevistada (Nombre, contacto): _____

Fecha de la entrevista: _____

Método entrevista (teléfono, en persona, etc.): _____

Español	COMENTARIOS
INTRODUCCIÓN	
El SINAC está realizando la EMT del proyecto Consolidación de Áreas Marinas Protegidas. La idea de la evaluación es identificar lecciones aprendidas para mejorar la ejecución cuando resta la mitad del proyecto, con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestos.	
¿Cuál ha sido su rol/papel en el desarrollo del proyecto?	
¿Ahora que el proyecto está en la mitad de su periodo de ejecución y en retrospectiva, qué habría hecho de manera diferente? ¿Qué ha salido bien y qué no? Para tener en cuenta en proyectos futuros, ¿Qué aprendizajes se han obtenido tras ésta ejecución del proyecto?	
¿Qué otras personas cree usted que debemos entrevistar? ¿Podría facilitarnos por favor sus datos de contacto?	
I. Relevancia	
1.1 ¿Cómo se originó el proyecto? ¿Estuvo usted involucrado(a) en el diseño del proyecto? ¿Cómo y cuándo se involucró?	
1.2 ¿La problemática estuvo bien identificada al inicio? ¿Ha sido el diseño e implementación del proyecto adecuado a la realidad nacional y capacidades existentes? Explique ¿La problemática ha mejorado o empeorado? Coherencia entre necesidades de interesados vs. PNUD-GEF	
1.3 ¿El proyecto es coherente?: a) Entre la lógica interna y los productos/resultados esperados. b) Entre el diseño y su enfoque de implementación.	
1.4 ¿Qué cambios ha sido necesario realizar con respecto a lo planificado para mantener la relevancia (técnico, financiero, institucional)? Razones de los cambios	
1.5 ¿Ha alcanzado el proyecto los productos esperados a la fecha?	

1.6 ¿El tiempo es suficiente para alcanzar los productos/resultados planteados?	
1.7 ¿Se hubiera podido llevar a cabo el proyecto sin la financiación del GEF? ¿Ha servido para apalancar otros fondos? ¿Cuál ha sido el papel del PNUD y el SINAC? ¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD?	
1.8 ¿La experiencia del proyecto hasta el momento ha brindado la posibilidad de obtener lecciones relevantes para otros proyectos futuros?	
II. EFECTIVIDAD	
2.1 ¿Qué componentes/productos del proyecto se han logrado? ¿Cuál era la línea de base? ¿Planificado? ¿Cuáles productos se han logrado completamente? ¿Cuáles se lograron parcialmente? ¿Cuáles no se han logrado?	
2.2 ¿Los indicadores establecidos describen bien el avance en los productos esperados y planificados?	
2.3 ¿Los riesgos fueron bien identificados? ¿Cuáles han sido las estrategias de mitigación? ¿Cómo se identifican los riesgos emergentes? ¿Cuáles riesgos puede identificar actualmente?	
2.4 ¿Cuáles otros logros no planificados ha tenido el proyecto? ¿Fortalezas y debilidades (OAA)?	
2.5 ¿Qué lecciones se han aprendido del proyecto con respecto al logro de productos/resultados? ¿Qué cambios se podrían realizar para mejorar el logro de los productos/resultados?	
III. Eficiencia	
3.1 ¿Los gastos de cada componente/ actividad/ producto han correspondido con los estimados en el presupuesto? ¿Y los tiempos? ¿Ha sido necesario hacer ajustes (en plazos, recursos, etc.)? ¿El cofinanciamiento se ha desembolsado según lo planificado?	
3.2 ¿Los recursos financieros se han utilizado eficientemente? ¿Han habido problemas contractuales o fiduciarios durante la ejecución del proyecto? (por ejemplo problemas de adquisiciones o desembolsos) ¿Qué cambios haría?	
3.3 ¿Se han respaldado y fomentado vínculos con instituciones u organizaciones?	
3.4 ¿Cómo se han utilizado los instrumentos de SyE? ¿Se ha utilizado el enfoque de gestión basada en resultados? ¿Cómo?	
3.5 ¿Qué problemas clave se han presentado? ¿Fortalezas y debilidades de la ejecución financiera (OAA)?	
3.6 Si en este momento contara con más recursos económicos para el proyecto, ¿qué haría?	

3.7 ¿Cómo se pudo haber llevado a cabo la ejecución de manera más eficiente? ¿Lecciones aprendidas?	
IV. Sostenibilidad	
4.1 ¿Existe una estrategia de sostenibilidad? ¿Cuáles son las actividades clave?	
4.2 ¿Cómo se eligió la agencia implementadora y ejecutora? ¿Por qué? ¿Se consideraron otras agencias como posibles ejecutores/implementadores?	
4.3 ¿Han sido sostenibles las inversiones realizadas y los resultados/productos? ¿Cuáles son las actividades clave que se financian o se deben financiar? ¿Cómo se financiarán las actividades clave una vez que termine el proyecto? ¿Qué actividades han sido asumidas por la contraparte u otros actores?	
4.4 ¿Considera que el proyecto será sostenible cuando finalice? ¿En caso de que sí, qué factores considera usted que han contribuido a su sostenibilidad? ¿Desde el punto de vista técnico e institucional? ¿Por qué? ¿Cuáles son las debilidades? ¿Por qué?	
4.5 ¿Quiénes son los beneficiarios, socios y actores locales del proyecto? ¿Cuántos? ¿Se han apropiado del mismo? ¿Cuáles compromisos han adquirido? ¿Han colaborado? ¿Cómo se han complementado?	
4.6 Colaboración y complementariedad con otros proyectos o iniciativas en CR o internacionalmente ¿Cuáles compromisos han adquirido? ¿Han colaborado? ¿Cómo se han complementado? ¿Productos con valor agregado?	
4.7 ¿Cuáles son para usted los actores claves para garantizar la continuidad y/o sostenibilidad de los productos o resultados /beneficios del proyecto? ¿Cuáles son las actividades clave para fortalecer a la AE y los productos/resultados del proyecto?	
4.8 ¿Cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad del proyecto? ¿Se han abordado? ¿Qué medidas potenciales se podrían tomar para apoyar su sostenibilidad? ¿Lecciones aprendidas?	
V. Impacto	
5.1 ¿Qué experiencias, procesos, metodologías o servicios innovadores han surgido o fueron adoptados? ¿Han sido exitosas? ¿Cuáles actividades han fomentado la innovación?	
5.2 ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo? ¿Cuáles son los impactos o posibles impactos del proyecto? (medio ambiente, nivel de ingreso, asuntos socioeconómicos)	

5.3 ¿Qué actividades y obstáculos restan para alcanzar el objetivo?	
5.4 ¿El proyecto ha contribuido a obtener algún resultado no previsto?	
5.5 ¿Cómo puede el proyecto desarrollarse sobre sus éxitos y aprender de sus debilidades? ¿Lecciones aprendidas?	

ANEXO 2:

PERSONAS Y ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

Cuadro 19 **Lista de personas entrevistadas**

NOMBRE	INSITUTICIÓN	CARGO	FECHA
Victoria Lara	ASADA- CJ	Miembro	20-10-14
Saúl Morales	Asociación de Pesca- dores de Santa Elena	Miembro	15-10-14
Anibal Lara	Santa Elena	Tour operador	15-10-14
Esteban Montero	ACOPAC	Administrador RNVS PH-PM	23-09-14
Édgar Gutiérrez	MINAE	Ministro	13-09-14
Julio Jurado; Sonia Contreras	SINAC	Director Ejecutivo y Asistente	12-09-14
María Elena Herrera	ACTO	Directora	5-09-14
Gina Cuza	ACLAC	Gerente	5-09-14
Michael Schlönvoigt; Marco Vinicio Araya	BIOMARCC	Director, Coordinador PCRxs SINAC	1-09-14
Fernando Mora, Patricia Madri- gal, Rubén Muñoz	MINAE	Viceministro Aguas y Mares, Viceministra de Ambiente, Punto Focal FMAM	1-09-14
Sonia Lobo	SINAC	Coordinadora de in- centivos forestales relacionados con PSA	1-09-14
Guido Chaves	MINAE	Asesor Técnico Vice- ministerio del Ambien- te	1-09-14
Lesbia Sevilla	SINAC	Coordinadora de Co- operación y Proyectos	29-08-14
Luis Garita, Róger Blanco	ACG		29-08-14
Pamela Castillo	ACRxS	Gerente de Programa	28-08-14
Álvaro Morales	CIMAR-UCR	Investigador	27-08-14
Yuri Martínez	CATIE	Especialista en Go- bernanza y Fortaleci- miento de Capacida- des	27-08-14
Carlos Manuel Rodríguez	CI	Vicepresidente y Ex- ministro MINAE	26-08-14
Gerardo Chavarría	ACOPAC	Gerente ASP	26-08-14
Heiner Acevedo	BID	Coordinador Proyecto Adaptación del Sector Biodiversidad al CC	26-08-14
Virginia Reyes	CEDARENA	Coordinadora de Pro- gramas	25-08-14
Carlos Espinoza	Fundación Trichechus	Gerente	22-08-14
Lorena Erbure	Fundación Neotrópica	Coordinadora Proyec- tos	22-08-14
Melissa Marín, Elizabeth Solano	UICN	Unidad de Medios de Vida y CC	21-08-14
Ólger Méndez	ACOSA	Gerente de AP	21-08-14
Guido Saborío	ACOSA		19-08-14
Catalina Molina	Fundación Keto	Directora Ejecutiva	18-08-14
Didier Chacón	Widecast	Director Ejecutivo	18-08-14
Sandra Jiménez	SINAC	Coordinadora Desarro-	18-08-14

NOMBRE	INSITUTICIÓN	CARGO	FECHA
		Ilo Financiero	
Kifah Sasa	PNUD	Oficial de Proyectos	14-08-14
Rafael Gutiérrez	SINAC	Director Cordillera	13-08-14
Jairo Sancho	SINAC	Funcionario Programa Marino Costero	12-08-14
Gustavo Induni	SINAC	Encargado PROMEC	12-08-14
Jenny Asch	SINAC	Gerente de ASP y Coordinadora Programa Marino	12-08-14
Damián Martínez	PCAMP	Coordinador	11-08-14

ANEXO 3:

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Este proyecto contribuirá al logro de los siguientes resultados del Programa como se define en CPAP : La coordinación y el liderazgo del sector ambiental
Indicadores de los Resultados del Programa: Marco normativo del Ministerio de Ambiente y Energía reelaborados y la reforma institucional 100 % completada
Clave principal aplicable para el Resultado del Área Clave en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible: Biodiversidad BD- 1 (Mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas) , BD- 2 (Incorporación de la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible en los paisajes productivos , paisajes marinos y sectores)
Aplicable el Objetivo Estratégico y de Programa del FMAM: Desarrollar capacidades nacionales y regionales y las condiciones que permitan la protección del medio ambiente mundial y el desarrollo sostenible.
Aplicable Los Resultados Esperados del FMAM: : <u>Resultado 1.1</u> : Mejorar de la eficacia de la gestión de las áreas protegidas existentes y nuevas . <u>Resultado 2.1</u> : Aumentar lo paisajes terrestres y marinos gestionados de manera sostenible que integren la conservación de la biodiversidad
Aplicables los Indicadores de los Resultados del FMAM: Indicador 1.1 : Puntuación en la Efectividad de manejo del Área protegida según lo registrado por la Herramienta para el Seguimiento de la Efectividad de Manejo. <u>Indicador 2.1</u> : paisajes terrestres y marinos certificados por las normas ambientales reconocidas nacional o internacionalmente que incorporen consideraciones de diversidad biológica (por ejemplo, FSC , MSC) medido en hectáreas y registrado por el instrumento de seguimiento del FMAM.

	Indicador	Línea de base	Metas Fin del Proyecto	Mecanismos de Verificación	Riesgos y supuestos
Objetivo del proyecto: Consolidar las AMP de Costa Rica mediante el aumento de su representación ecológica y seguro de su eficaz gestión y la sostenibilidad financiera	Total de zona marina (km ²) bajo protección dentro de las AMPs	5,398.34	12,235.34	Gaceta Oficial datos GIS y mapas	La Política existirá para la creación de nuevas áreas marinas protegidas y la expansión de las AMP existentes
	Cambio en la representatividad ecológica (km ²) dentro de los diez sitios costeros y marinos	Terrestre: 465 Costera (0-30m): 327 Nerítica (30-200m): 859 Oceánica (> 200m): 166	Terrestre: 872 Costera (0-30m): 1,861 Nerítica (30-200m): 5,331 Oceánica (> 200m): 588	Datos GIS y mapas Informes y publicaciones técnicas y científica	
	Cambio en la eficacia de la gestión de AP según el puntaje medido por METT para once (11) AMP	Santa Rosa PN : 72.6% Corcovado PN: 71.6% Cahuita PN: 70.6% Marino Ballena PN: 67.7% Isla del Caño RB: 63.7% Isla del Coco PN: 63.5% Gandoca – Manzanillo RNS: 55.9% Playa Hermosa RNS: 54.9% Cabo Blanco RN: 54.9% Marino Las Baulas PN: 52.0% Terraba Sierpe RNS: 47.1%	Santa Rosa PN: 92.6% Corcovado PN: 81.6% Cahuita PN: 90.6% Marino Ballena PN: 77.7% Isla del Caño RB: 73.7% Isla del Coco PN: 73.5% Gandoca – Manzanillo RNS: 75.9% Playa Hermosa RNS: 74.9% Cabo Blanco RN: 74.9% Marino Las Baulas PN: 72.0% Terraba Sierpe RNS: 67.1%	METT actualiza las tarjetas de puntuación Informes de evaluación de proyectos	Continuo apoyo del gobierno y de empresas no gubernamentales para la gestión de las AMPs
	Aumento de la capacidad financiera	Marco legal y regulatorio: 19.2%	Marco jurídico y normativo: 39.2%	Actualización (TPSF)	Condiciones económicas nacionales e inter-

	Indicador	Línea de base	Metas Fin del Proyecto	Mecanismos de Verificación	Riesgos y su-puestos
	ciera de AMP ¹ de acuerdo con el promedio de la puntuación total establecida en las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera del PNUD / GEF (TPSF)	La planificación empresarial: 9.8% Herramientas para la generación de ingresos: 15.8% Total: 15.3%.	La planificación empresarial: 29.8% Herramientas para la generación de ingresos: 35.8% Total: 35.3%		nacionales esta- bles Disposición de- ntro del Gobierno Costarricense para aumentar los fondos de las AMPs Organizaciones no gubernamen- tales, sector pri- vado y otros do- nantes que man- tengan y/o mejo- ren la inversión para apoyar las AMP
Resultado 1 : Fortalecimiento del marco institucional y mejora de la capacidad individual para una efectiva administración de las AMP	Mejora de los indicadores de desarrollo de capacidades para las partes interesadas como se indica en la tarjeta de puntuación para el desarrollo de capacidades de PNUD: 85 funcionarios de las AMP de SINAC capacitados en el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico marino en las AMP y la adaptación y mitigación al impacto del cambio climático (línea de base y el objetivo se definirán durante los primeros 6 meses del proyecto)	Capacidad para el compromiso: X Capacidad para generar, acceder y utilizar la información y el conocimiento: X Capacidad para la gestión y ejecución: X Capacidad de monitoreo y evaluación: X	Capacidad para el compromiso: X Capacidad para generar, acceder y utilizar la información y el conocimiento: X Capacidad para la gestión y ejecución: X Capacidad de monitoreo y evaluación: X	Actualización de la tarjetas de puntuación para el Desarrollo de Capacidades	Disposición de las instituciones nacionales para mejorar la cooperación y el intercambio de información y conocimientos Disposición del personal de SINAC para participar en el entrenamiento
	Cambio en la eficacia de gestión para tres (3) AMP como resultado de las medidas de gestión participativas	Santa Rosa PN: 72.6% Cahuita PN: 70.6% Playa Hermosa RNS : 54.9%	Santa Rosa PN: 92.6% Cahuita PN: 90.6% Playa Hermosa RNS: 74.9%	Tarjetas de puntuación METT para tres AMP piloto Informes de evaluación de proyectos	
	Estrategia de Adaptación y mitigación al cambio climático para	Cero (0)	Una (1) estrategia implementada en 3 AMP (por ejemplo ,	Documento de Estrategia Acuerdo del Consejo Nacional de Áreas	

	Indicador	Línea de base	Metas Fin del Proyecto	Mecanismos de Verificación	Riesgos y supuestos
	AMP		Santa Rosa PN, Cahuita PN y Playa Hermosa RNS) en el tercer año	de Conservación (CONAC) indicando que se aprueba la estrategia	
Productos: 1.1. Instrumentos de coordinación interinstitucional dentro de los Acuerdos Generales de Cooperación (INCOPESCA, la SNG y el ICT) que permiten el fortalecimiento de la coordinación y la consulta entre el SINAC y las agencias que se ocupan de la pesca, el control y la protección, y el turismo, como parte de los nuevos Estados miembros de Costa Rica. 1.2. Una estrategia de comunicación e información que promueven la conciencia entre los políticos y los responsables de las decisiones relativas a la conservación marina en las AMP y el uso sostenible de los recursos. 1.3. Funcionarios de las AMP y la PMC son entrenados en el desarrollo de planes de manejo para el monitoreo ecológico marino en las AMP y adaptación y mitigación al impacto del cambio climático. 1.4. Acuerdos de gestión participativa en tres (3) AMP existentes que aumenten la efectividad de manejo en un 20%. 1.5. Mitigación del cambio climático y estrategia de adaptación para la gestión de AMP.					
Resultado 2: Aumento de la financiación diversificada para las AMP	Cambio en el presupuesto central total anual del gobierno que se ha asignado a la gestión de AMPs	\$614,476/ año (2009)	\$780,517/año (2014) /año (aumento de hasta el 21.3%)	Los créditos presupuestarios Informes financieros y gastos anuales Actualización de las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera	El gobierno de Costa Rica tiene la disposición de aumentar la asignación presupuestaria para las AMP Condiciones económicas nacionales e internacionales estables Existe un registro de las fuentes privadas de financiación para el componente terrestre o marino
	Cambio en la cantidad de recursos financieros recibidos anualmente de fuentes privadas para las AMP	\$964,305 / yr (2009) (indicar por fuente)	\$1,919,702 /año (incremento de hasta un 99%)	Cartas / acuerdos de compromiso financiero Registros presupuestarios y contables /bases de datos Actualización de las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera	
	Cambio en la brecha financiera para cubrir los gastos básicos de gestión e inversiones de las AMP	\$6,775,877 (2009)	\$5,775,877 (reducción del 14,8% en la brecha financiera de las AMP existentes)	Actualización de las tarjetas de puntuación para la Sostenibilidad Financiera Estados financieros anuales Reportes MyE del Proyecto	
	Número de planes de negocios para las AMP	Cero (0)	Tres (3) aprobado en el año 2	Documentos de los planes de negocios Bases de datos con información financiera de las AMP	Priorización de las AMP disponibles
	Número de propuestas para la implementación de esquemas de SE en las AMP	Cero (0)	Tres (3)	Documento de valoración para los servicios ecosistémicos Base de datos con información de la valoración económica Borrador de las	Se pone a disposición una selección de AMP por el SINAC y el Proyecto Costa Rica Por Siempre Existe información oportuna y confiable

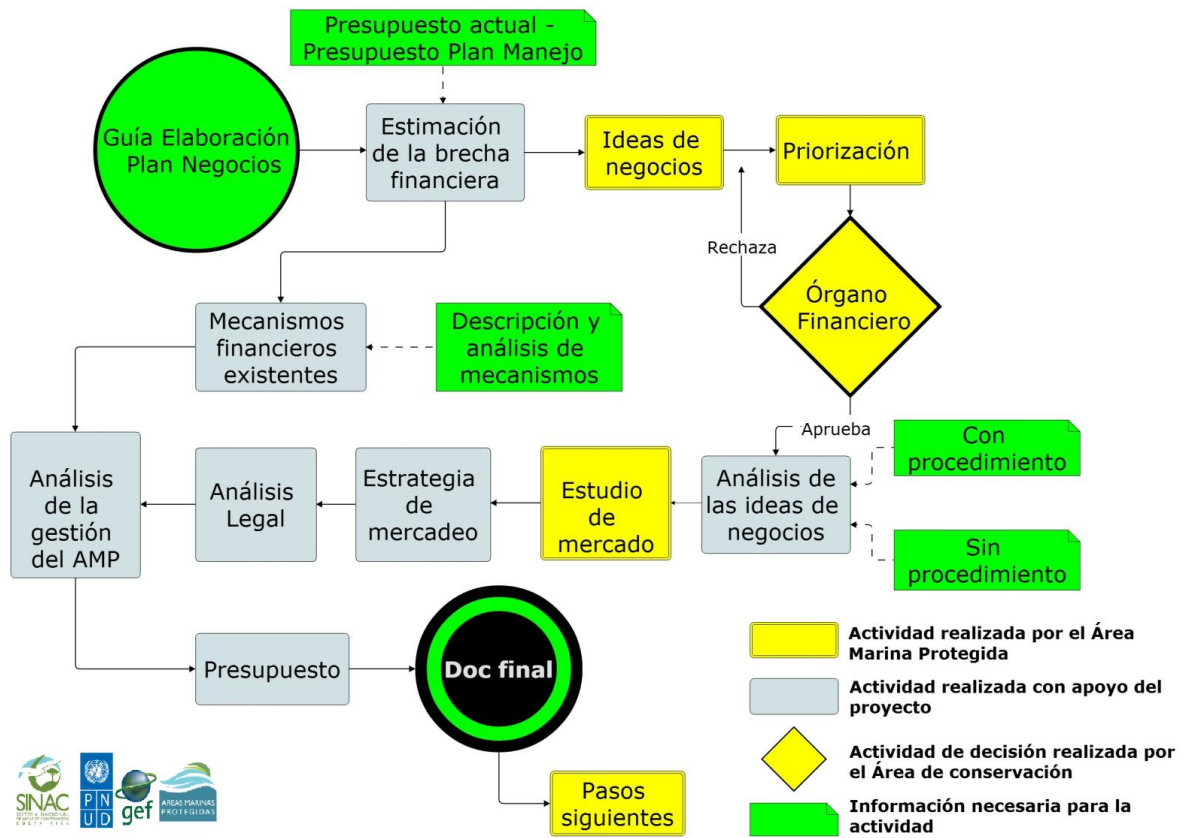
	Indicador	Línea de base	Metas Fin del Proyecto	Mecanismos de Verificación	Riesgos y supuestos
				propuestas	
Productos: 2.1. El Fondo Fiduciario de AMP para FCR es consolidado. 2.2. Las directrices normativas y operacionales están definidas para la asignación de recursos financieros para la PMC. 2.3. La propuesta para actualizar la cuota para visitantes a las AMP se basa en la categoría de gestión, perfil de los visitantes y el tipo de servicio prestado. 2.4. Los planes de negocio desarrollados de tres AMP existentes. 2.5. La valoración económica de los servicios ambientales de las AMP proporciona información para una mayor financiación para tres AMP.					
Resultado 3 : Cobertura ampliada de AMP para mejorar la representación ecológica	Número de nidos por temporada de cultivo para la tortuga Lora (<i>Lepidochelys olivacea</i>)	Playa Hermosa RNS: 500 nidos Santa Rosa PN: 10,000 nidos en promedio por mes durante los meses de " arribadas ", y 150 durante los meses de "no arribadas "	Playa Hermosa RNS: 500 nidos Santa Rosa PN: 10,000 nidos en promedio por mes durante los meses de " arribadas ", y 150 durante los meses de "no arribadas "	Los estudios de campo e inventarios Bases de datos de monitoreo Reportes técnicos del proyecto	Los esfuerzos de muestreo son óptimos. Los cambios ambientales (incluyendo el Cambio Climático) dentro de su variabilidad natural
	Número de neonatos de la tortuga carey (<i>Erectmochelys imbricata</i>) que llegan de forma segura el océano	5,000	5,000	Los estudios de campo e inventarios Bases de datos de monitoreo Reportes técnicos del proyecto	
	Cambio en la cobertura de coral (Viva)	Santa Rosa PN: 71% (estimado para 1994; la línea de base se confirmará durante los primeros 6 meses del proyecto) Cahuita NP: 15% (estimado para 2008)	Santa Rosa NP: 71% (estimado para 1994) Cahuita PN: 15% (estimado para 2008)	Encuestas de campo e inventarios Bases de datos de Monitoreo Reportes técnicos del proyecto	
	Cambio en la biomasa de pastos marinos (<i>Thalassia testudinum</i>) (g/m ²)	Cahuita PN: 737.5 g/m ² (estimado para 2005)	Cahuita PN: 737.5 g/m ² (estimado para 2005)	Encuestas de campo e inventarios Bases de datos de Monitoreo Reportes técnicos del proyecto	
	Cambio en la superficie de los ecosistemas clave protegidos por las AMP	Estuario: 8,979 hectáreas Manglares: 20,154 hectáreas Laguna costera: 40 hectáreas Céspedes marinos: 120 hectáreas Arrecifes de coral: 110 hectáreas	Estuario: 10,634 hectáreas Manglares: 35,281 hectáreas Laguna costera: 40 hectáreas Céspedes marinos: 320 hectáreas	Datos de teledetección y mapas Verificación de datos de campo y notas Reportes técnicos del proyecto Actualización de la herramienta de monitoreo del FMAM	Existe la disposición política para la creación de nuevas AMP y la expansión de las AMP existentes

	Indicador	Línea de base	Metas Fin del Proyecto	Mecanismos de Verificación	Riesgos y supuestos
		Zona intermareal: 10 hectáreas Surgencia: 2,880 hectáreas Playa Rocosa: 37 km Playa arenosa: 131 km Acantilado costero: 96 km Lodo del fondo del mar: 755 hectáreas Arena del fondo del mar: 284 hectáreas Fondo marinos duros: 31 hectáreas Fondos marinos blandos: 161 hectáreas	Arrecifes de coral: 490 hectáreas zona intermareal: 230 hectáreas Surgencia: 13,550 hectáreas Playa Rocosa: 62 km Playa arenosa: 269 km Acantilado costero: 327 km Lodo del fondo del mar: 4,263 hectáreas Arena del fondo del mar: 1,524 hectáreas Fondo marinos duros: 155 hectáreas Fondos marinos blandos: 560 hectáreas		
	Número de AMP expandidas/creadas	Cero (0)	10 AMP expandidas/creadas (se definirá el número de AMP expandidas/creadas durante los primeros seis meses de ejecución del proyecto)	Propuestas para la expansión y/o creación de AMP Gaceta Oficial	
	Número de planes de manejo actualizados para las AMP de conformidad con 10 sitios prioritarios	Cero (0)	Once (11)	planes de manejo aprobados	
Productos: 3.1. Diez (10) AMP ampliadas y/o creadas son anunciadas en la gaceta. 3.2. Los planes de manejo para AMP ampliadas y/o de nueva creación se desarrollan y publican. 3.3. La estrategia de monitoreo ecológico se desarrolla y articula con el Programa de Monitoreo Ecológico para Áreas Protegidas de Costa Rica y Corredores Biológicos (PROMEC – CR)					

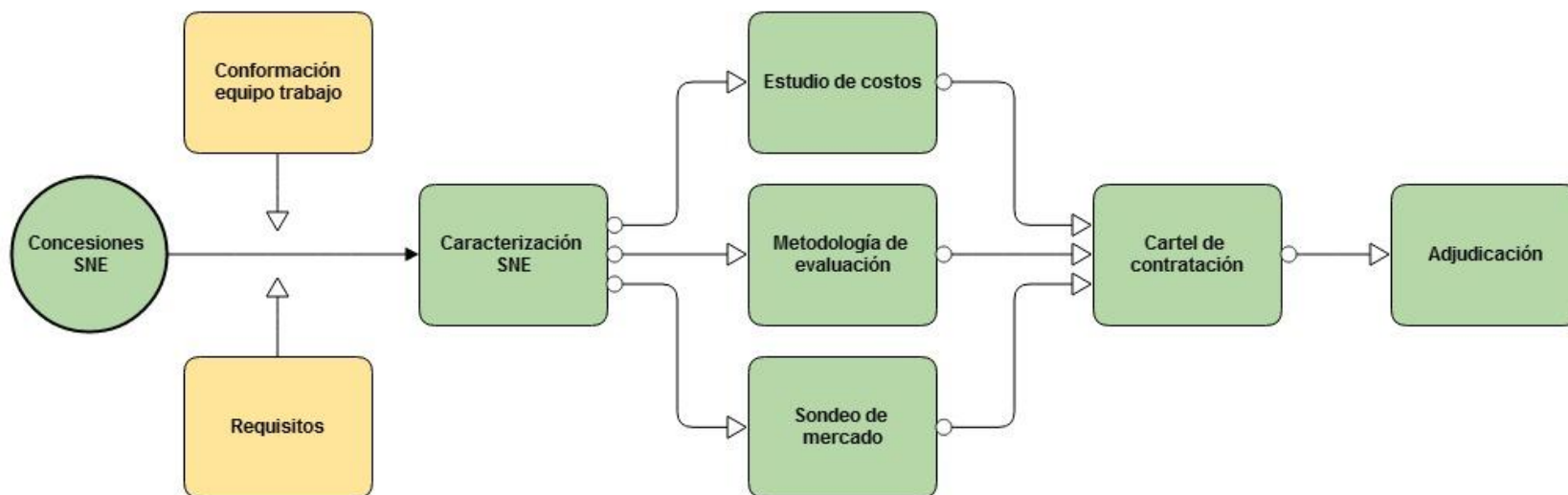
ANEXO 4:

DIAGRAMAS DE FLUJO DE PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL PCAMP

Cuadro 20 Diagrama de flujo para la elaboración de un plan de negocios



Cuadro 21 Diagrama de flujo para la concesión de servicios no esenciales



ANEXO 5:

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA CONSULTORÍA

**Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
(PNUD)**

Proyecto Consolidación de Áreas Marinas Protegidas

**TERMINOS DE REFERENCIA
REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO
Evaluador(a) Internacional y Nacional**

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de Seguimiento y Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF, por sus siglas en inglés), todos los proyectos *full size* respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una Evaluación de Medio Término (EMT) en el punto intermedio de la vigencia del proyecto. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una EMT del proyecto *Consolidación de Áreas Marinas Protegidas de Costa Rica*. Dicho proyecto es ejecutado por el Gobierno de la República Costa Rica, a través del Ministerio de Medio Ambiente y el Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

A continuación, se presentan algunos aspectos esenciales del proyecto:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Título del proyecto:	“Consolidación de las Áreas Marinas Protegidas de Costa Rica”			
Identificación del proyecto del FMAM:	3956		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	4529	Financiación del GEF:	1.212.027	N/A
País:	Costa Rica	Programa Costa Rica por Siempre:	11.412.500,00	N/A
Región:	LAC	SINAC:	6.449.000,00	N/A
Área de interés:	Biodiversidad	Otro:		N/A
Programa operativo:	BD-SP2-Marine PA BD-SP1-PA Financing	Cofinanciación total:	17.861.500,00	N/A
Organismo de Ejecución:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Gasto total del proyecto:	19,073,527	N/A
Otros socios involucrados:	-	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		01/09/2011
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 01/09/2015	Real: N/A

OBJETIVO Y ALCANCE

El proyecto se diseñó para consolidar las áreas marinas protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Los tres principales **resultados** del proyecto son: a) fortalecer el marco institucional y mejorará la capacidad individual para la gestión de AMPs efectiva, b) aumentar y diversificar el financiamiento para las zonas marinas protegidas, y c) ampliar la cobertura de AMPs para mejorar la representatividad ecológica.

La Evaluación de Medio Término (EMT) se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

La EMT tiene como objetivo proporcionar una revisión independiente y en profundidad del progreso de la implementación del proyecto. Está concebida para identificar problemas potenciales en el diseño del proyecto, evaluar el progreso en la consecución de los objetivos, identificar y documentar lecciones aprendidas, así como proporcionar recomendaciones sobre acciones específicas que deban realizarse para mejorar la ejecución del proyecto. Con esta evaluación existe la oportunidad de conocer y tener indicios anticipados sobre el éxito o fracaso del proyecto, e impulsar los ajustes necesarios.

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

Se espera que el evaluador enmarque el trabajo de evaluación utilizando los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**, según se define y explica en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM¹. Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (ver **Anexo C**). Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con funcionarios de gobierno, en particular el punto focal operativo del FMAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en la República de Costa Rica, en la que visite la oficina del proyecto y otros actores clave en las Áreas de Conservación, así como otras áreas de incidencia del proyecto en el interior, a ser acordadas al inicio de la evaluación. Las entrevistas se llevarán a cabo con las siguientes organizaciones e individuos como mínimo:

- *Equipo del proyecto*
- *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*
- *Ministerio de Ambiente*
- *SINAC*
- *Áreas de Conservación*
- *Punto Focal Operativo del FMAM*
- *Programa Costa Rica por Siempre*
- *Personal de las áreas protegidas a visitar*
- *ONGs*

¹ No se cuenta actualmente con una guía específica para MTR, sin embargo, se recomienda el uso de la guía para Evaluaciones Finales, adaptándola al contexto de una evaluación intermedia.

- Consultores del proyecto

El evaluador revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes de progreso anuales (PIR) y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica. En el **Anexo B** de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador para el examen.

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en el Marco lógico del proyecto y el Marco de resultados (consulte el **Anexo A**), que proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá mínimamente los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el **Anexo D** de los TdR.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Seguimiento y Evaluación	calificación	2. Ejecución de los IA y EA:	calificación
Diseño de entrada de SyE		Calidad de aplicación del PNUD	
Ejecución del plan de SyE		Calidad de ejecución: organismo de ejecución	
Calidad general de SyE		Calidad general de aplicación y ejecución	
3. Evaluación de los resultados	calificación	4. Sostenibilidad	calificación
Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Socio-políticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	
Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País del PNUD (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros a fin de completar la siguiente tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

Cofinanciación	Financiación propia	Gobierno	Organismo asociado	Total
----------------	---------------------	----------	--------------------	-------

(tipo/fuente)	del PNUD (millones de USD)		(millones de USD)		(millones de USD)		(millones de USD)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
• Ayuda en especie								
• Otro								
Totales								

INTEGRACIÓN

Los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM son componentes clave en la programación nacional del PNUD, así como también en los programas regionales y mundiales. La evaluación valorará el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellas la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de desastres naturales y el género.

IMPACTO

Los evaluadores valorarán el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si el proyecto demostró: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.²

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**. La evaluación de medio período deberá enfatizar en proporcionar recomendaciones específicas y aplicables a la realidad y contexto, que apunten al logro de los objetivos y resultados del proyecto.

ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la Oficina País (OP) del PNUD en República de Costa Rica. La OP contratará a los evaluadores y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el equipo de evaluación. El Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con el equipo de Evaluadores para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

² Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

La duración total de la evaluación será de 30 días, dentro de un plazo de 2 meses, de acuerdo con el siguiente plan:

➤ Evaluador Internacional

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	2 días	Las fechas de finalización de las actividades estarán en función de la fecha de la firma del contrato de los evaluadores. Sin embargo, en principio se prevé que la evaluación inicie a principios del mes de julio, de manera que se pueda contar con un documento final en el mes de setiembre.
Misión de evaluación	18 días	
Borrador del informe de evaluación	8 días	
Informe final	2 días	

➤ Evaluador Nacional

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	3 días	Las fechas de finalización de las actividades estarán en función de la fecha de la firma del contrato de los evaluadores. Sin embargo, en principio se prevé que la evaluación inicie a principios del mes de julio, de manera que se pueda contar con un documento final en el mes de setiembre
Misión de evaluación	15 días	
Borrador del informe de evaluación	3 días	

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	Al menos una semana antes de la misión de evaluación	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo con anexos	Dentro del plazo de 3 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por el Asesor Técnico Regional, la Unidad de Coordinación del Proyecto y el Punto Focal Operacional del FMAM
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después de haber recibido los comentarios	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

		del PNUD sobre el borrador	
--	--	----------------------------	--

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo de evaluación estará compuesto por 2 evaluadores:

- Un evaluador(a) internacional, que fungirá como líder del equipo y será responsable de la finalización del informe;
- Un evaluador(a) nacional.

Los consultores deberán tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. Los evaluadores seleccionados no deben haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

EVALUADOR INTERNACIONAL

Perfil requerido:

Grado académico, mínimo de licenciatura en ciencias ambientales o equivalentes

Experiencia profesional relevante de 10 años como mínimo

Al menos 5 años de experiencia específica en el diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de proyectos de biodiversidad, relacionados a la gestión o sostenibilidad de áreas protegidas o proyectos de complejidad y magnitud similar

Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el GEF y/o PNUD.

Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales.

Tener habilidades de comunicación y coordinación de actividades de evaluación en proyectos similares.

Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos

Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica de la región

Dominio del español e inglés

Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratada estará libre de potenciales conflicto de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto

Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos

Este consultor(a) estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos
- Evaluar aspectos de sostenibilidad, apropiación (ownership), monitoreo y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, entre otros
- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas
- Evaluar cómo se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos
- Compilar y editar los insumos del equipo de evaluación y preparar el informe final
- Evaluar aspectos gerenciales, financieros y administrativos del proyecto

EVALUADOR NACIONAL

Perfil requerido:

- Grado académico, mínimo de licenciatura, relacionado al medio ambiente, economía o afines
- Al menos 2 años de experiencia en apoyo a la gestión de proyectos. Deseable experiencia en monitoreo y evaluación
- Habilidades de comunicación y coordinación de actividades
- Conocer la metodología del marco lógico
- Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica nacional. Conocimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas es deseable.
- Conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales en el país.
- Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos
- Conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad
- Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratada estará libre de potenciales conflictos de intereses con las instituciones ejecutoras y co-ejecutoras del proyecto
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

Este consultor(a) estará a cargo de:

- Asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local
- Asistir la definición de las recomendaciones producto de la evaluación, de manera que se ajusten al contexto en el que se ejecuta el proyecto y, por ende, sean realistas, alcanzables y efectivas
- Recopilar documentación básica, preparar reuniones, identificar individuos claves,

asistir con la planificación y logística, entre otros

ÉTICA DEL EVALUADOR

Los consultores de la evaluación asumirán los más altos niveles éticos y deberán firmar un Código de conducta (**Anexo E**) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las '[Directrices éticas para evaluaciones](#)' del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

%	Hito
15% de los honorarios	Contra entrega y aprobación del plan de trabajo.
35% de los honorarios	Después de la presentación de resultados iniciales.
50% de los honorarios	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.

CONSULTA SOBRE TÉRMINOS DE REFERENCIA

Las consultas aclaratorias sobre los TdR, naturaleza y alcances del trabajo a realizar u otros aspectos inherentes a la presente convocatoria, pueden realizarse al correo electrónico: recursoshumanos.cr@undp.org

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación de las ofertas recibidas se utilizará un procedimiento que consta de tres etapas:

1. La evaluación técnica que contempla la formación y experiencia del oferente, y su correspondencia con los Términos de Referencia. El peso de la evaluación técnica es de 1000 puntos.
2. La evaluación económica, que contempla la propuesta económica presentada por el(la) oferente por el valor de la consultoría. El peso de la evaluación económica es de 300 puntos.
3. La entrevista, cuyo peso es de 200 puntos.

La oferta técnica se evaluará de acuerdo al siguiente cuadro:

Evaluación de propuesta técnica		Puntuación máxima	Consultor				
			A	B	C	D	E
Propuesta							
1	¿Entiende la naturaleza del trabajo?	100					
2	¿Ha desarrollado los aspectos relevantes del trabajo con un nivel de detalle suficiente?	100					
3	¿Ha adoptado un marco conceptual apropiado para el trabajo a realizarse?	100					
4	¿Tiene claramente definido el alcance del trabajo? ¿Está ajustado a los TDR?	100					

Perfil del Consultor							
5	Grado Académico Licenciatura: 50pts Maestría a superior: 100pts	100					
6	Experiencia en apoyo a la gestión de proyectos Menos de 5 años : 50 pts 5 o más años: 100 pts	100					
7	Experiencia en Monitoreo y Evaluación Menos de 2 años : 50 pts 2 o más años: 100 pts	100					
8	Conocimiento de la realidad ambiental nacional: Realidad Nacional: 50 pts Sistema Nacional de Áreas de Conservación: 50 pts Organizaciones relacionadas con el medio ambiente: 50 pts	150					
9	Conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad	150					
Total		1.000					

La oferta económica se valorará de la siguiente manera:

El puntaje del Factor Precio (Oferta Económica) se determinará por medio de la siguiente fórmula³:

$$PFP = \frac{POMB}{PO} * 300$$

Dónde:

PFP = Porcentaje del Factor Precio

POMB = Precio Oferta Más Bajo

PO = Precio Oferente

Solamente se valorarán las ofertas económicas de las ofertas técnicas que adquieran al menos 700 de los 1000 puntos definidos en la tabla de Criterios para la Evaluación Técnica (ver tabla de asignación de puntajes). Una vez que se cuente con el puntaje total de la evaluación técnica y la económica, se convocará a entrevista a las(os) tres oferentes que obtengan el puntaje total más alto y una vez finalizado el proceso de entrevistas, éste puntaje se sumará a los puntos obtenidos por el (la) oferente en las etapas 1 y 2. **La consultoría se adjudicará a la oferta que obtenga el puntaje total más alto entre la Evaluación técnica, oferta económica y entrevista.**

³ La Oferta económica debe indicar el honorario por día. Los costos por el transporte en el país y los viáticos deben de incluirse en la oferta económica.

La Oferta Económica deberá incluir un detalle de cada actividad cotizada por separado, de manera que se refleje el desglose de costos para cada producto (por ejemplo, tiempo consultor, materiales de oficina, viáticos, transporte y otros) y deberá ser presentada en colones.

PROCESO DE SOLICITUD

PROCESO DE APLICACION

Las personas que deseen postularse para esta consultoría deben necesariamente presentar la siguiente documentación:

- a) Carta de interés (máximo 2 páginas) debidamente firmada.
- b) Oferta técnica y económica detallada (mostrando honorarios, boletos aéreos, viáticos, costos talleres y logística, personal de apoyo si fuera necesario) la cual debe ser presentada en moneda nacional (colones costarricenses) para los consultores nacionales, y en dólares estadounidenses para los consultores internacionales.
- c) Hoja de vida actualizada en un máximo de cuatro páginas.
- d) **Formulario P-11** (localizable en [www.pnud.or.cr /Centro de Servicios/Formularios/Formularios contratos](http://www.pnud.or.cr/Centro%20de%20Servicios/Formularios/Formularios%20contratos)). Este es un requisito indispensable para la aceptación de las ofertas.
- e) Indicar claramente si está aplicando para el rol de consultor internacional (6.1) o consultor nacional (6.2).

En la elaboración de la propuesta financiera deben contemplarse los costos referentes a traslados, alimentación y hospedaje. Además de los gastos en que el consultor(a) deba incurrir para desplazarse a las Áreas Marinas Protegidas pertinentes. Se recomienda visitar las áreas de conservación Guanacaste, Pacífico Central, Osa, Tortuguero y Amistad-Caribe (2-3 días por gira).

Dicha documentación (archivos electrónicos separados) deberá ser remitida, vía correo electrónico a la siguiente dirección: recursoshumanos.cr@undp.org, identificando el asunto del mensaje electrónico con “**Consultor Nacional Evaluación Medio Período Áreas Marinas Protegidas**”.

La fecha límite para aplicar a esta consultoría es el día **lunes 20 de mayo de 2014, a las 5:00 p.m.**, al correo electrónico: recursoshumanos.cr@undp.org

Solamente las personas convocadas para entrevista serán contactadas.

Para consultas comunicarse a recursoshumanos.cr@undp.org al teléfono 2296-1544 y/o hazel.vilchez@sinac.go.cr

Nota: Este proceso de licitación está dirigido a profesionales, que prestarán sus servicios de manera individual.

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

Las personas postulantes, no deben ser funcionarios(as) del Estado costarricense, ya sea efectivos, contratados(as) en actividad o con licencia, y no haberse desempeñado como funcionario efectivo o contratado(a) del Estado en los últimos seis meses.

ANEXO 6:

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CONSULTORES DE LA EVALUACIÓN

FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación⁴

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: Julio Guzmán-Martínez

Nombre de la organización consultiva: _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en San José el 18 de agosto de 2015.

Firma: Julio Guzmán

⁴ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación⁵

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: Gerardo Emigdio Palacios Martínez

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas. Firmado en Liberia el 22 de enero del 2015



Firma:

⁵ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

ANEXO 7:

ITINERARIO DE LA AUDITORÍA

COMENTARIOS AL BORRADOR DEL INFORME FINAL

1. *Las secciones incluidas en control de cambios aquí deben desarrollarse en el documento también (página ii): se desarrollaron las secciones sugeridas.*
2. *En lugar de las escalas de calificación, se debe poner aquí la tabla que agrupe todas las calificaciones otorgadas a este proyecto en las diferentes dimensiones. Ver abajo la tabla (página viii): se incluyó la tabla correspondiente con sus calificaciones.*
3. *Algunos de (página ix): se incluyó sugerencia de “algunos” indicadores*
4. *¿Qué es lo que le está recomendando al proyecto? Si no tiene recomendación simplemente no la incluya y deje únicamente la conclusión (página x).*
Esto es una conclusion, cual es la recomendación? (página 60): se amplió la redacción de la conclusión y recomendación.
5. *Todos sabemos que la participación comunitaria es importante, pero cual es su recomendación específica? Por favor asegurarse que esta recomendación es algo que el proyecto no ha hecho hasta el día de hoy (página x): se reescribió y especificó la recomendación.*
6. *Favor verificar este y el punto anterior del número de AMP creadas-expandidas, ya que pueden estar invertidos los datos de las metas (página 17): se verificó y corrigieron los datos.*
7. *El “Capacity Development Scorecard del PNUD” es una herramienta standard para hacer el seguimiento en el aumento de capacidades durante la vida de un proyecto. Este scorecard incluye los temas mas relevantes relacionados con el aumento de capacidades y estos temas se pueden ajustar según las necesidades del proyecto. Durante el proceso de desarrollo del documento de proyecto o ProDoc se determino que estos temas generales que se iban a medir mediante el indicador numero 1 del resultado 1 son:*
 - *Capacities for engagement: X*
 - *Capacities to generate, access and use information and knowledge: X*
 - *Capacities for management and implementation: X*
 - *Capacities to monitor and evaluate: X*

Si mira el scorecard del PNUD dentro de cada una de las categorias anteriores (Capacities for engagement, etc.) hay unas preguntas especificas las cuales se pueden adaptar al contexto del país y proyecto. La X de cada categoria es la linea base que el proyecto debió haber determinado desde el comienzo del proyecto. Y con base en los resultados de la linea base y el proceso de aplicación del scorecard es que se pueden determinar los temas de capacitación y los funcionarios. Los funcionarios debieron haber sido capacitados ya y este era el momento (evaluación de termino medio) para aplicar el scorecard y medir si hubo aumento en la capacidad o no. Es importante aplicar el scorecard ASAP para determinar la linea base, realizar el entrenamiento necesario y volver a aplicar el scorecard antes de la evaluación de término medio para determinar si hubo algún aumento en las capacidades. Favor incluir esto en alguna recomendación (página 20, página 32, página 56).

Ver mis comentarios anteriores relacionados con este tema. Es importante recordarle al equipo de proyecto que la la linea base si se pudo haber determinado durante los primeros meses de ejecución del proyecto. Es importante que el equipo de proyecto se familiarice con el manual del PNUD para el Capacity Development Scorecard: el PCAMP hará la medición en junio 2015, para luego capacitar y volver a hacer la medición, por lo que se cambió la redacción.

8. *Esto es cierto. El METT es subjetivo. Pero es la única herramienta que tiene el GEF para hacer el seguimiento a aumentos en efectividad de manejo para todos sus proyectos de áreas protegidas a nivel mundial. Si tiene una herramienta mejor por favor propóngala (página 20).*

Correcto. Por esto es importante asegurarse que el METT es completado de la mejor manera posible y que las calificaciones son apoyadas con notas aclaratorias sobre las circunstancias relevantes del momento. De esta manera si llegan nuevos funcionarios pueden hacer el seguimiento necesario. Por favor revise el METT y compárelo con el METT que se completó al comienzo del proyecto y que está en el ProDoc. Está bien completado? Es claro? Ha habido aumento en la capacidad de manejo? Etc (página 20).

Es precisamente debido a esto que el METT debe ser completado de la manera mas detallada posible para que los funcionarios nuevos sepan cual fue la información que se considero para completar el METT. El METT se completa durante tres periodos en la vida del proyecto: 1) Durante el diseño del ProDoc; 2) Para la evaluación de termino medio y 3) Para la evaluación final. Por favor solicitele al equipo de proyecto que le proporcione los datos del METT para ver que cambios se han presentado con respecto al primer METT (página 32, página 56).

No importa que no sean los mismos. Si el METT se completo correctamente la primera vez y con toda la información necesaria los nuevos funcionarios podran completar el METT de nuevo (página 54).

¿Puede indicar otra herramienta o metodología que podría haberse utilizado para medir la efectividad de manejo en las AP y que no sea subjetiva? (página 56): se incorporó la recomendación y se justificaron los resultados obtenidos en la aplicación del METT.

9. *Porque no? Este es un proyecto implementado por el SINAC no por una ONG. Y el proyecto le puede dar los medios financieros al SINAC para que haga LOBBY e influya en la asignación presupuestal para las áreas protegidas (página 20, página 56): se incluyó la recomendación.*
10. *El Resultado 3 incluye un producto para el desarrollo e implementación de planes de manejo de áreas protegidas. Es en este contexto que se espera que el plan tenga incidencia sobre el estado actual de la biodiversidad y el proyecto debe seleccionar un indicador de conservación de biodiversidad relevante.*

Cualquier especie que uno seleccione para su monitoreo es sensible a los cambios externos en el ambiente. Lo que se presume es que los planes de manejo incluirán acciones para proteger el coral frente a agentes externos como pescadores, buzos, etc. Y que incluirán acciones de educación de estos actores, de colocación de boyas para que el ancla de los bote no destruyan el coral, etc. Este es un proyecto de conservación de biodiversidad y se debe identificar un indicador que mida su impacto sobre la biodiversidad (página 21): se modificó la redacción. Además, se incluyó una referencia a la recomendación específica.

11. *La declaración de estas áreas protegidas no solo depende del apoyo de las comunidades sino también de que exista el apoyo político necesario. Esto se sabe desde el momento en el que se diseño la propuesta de proyecto o ProDoc y son riesgos que el proyecto debe monitorear en sus registros de trabajo y en la tabla de riesgos del sistema ATLAS del PNUD para tomar medidas de MANEJO ADAPTATIVO durante la vida del proyecto. Es más la estrategia del proyecto reconoce la realidad de que las acciones de declaración de áreas protegidas se deben realizar de manera participativa en multiples secciones del ProDoc. Por ejemplo: Multiple communities live along Costa Rica's coasts and in close proximity to MPAs, and depend largely on coastal and marine resources. Effective MPA protection and management will require their active participation, particularly in Cahuita NP, Santa Rosa NP and Playa Hermosa NWR, where specific participatory management arrangements will be implemented.*

Los indicadores 3.5 a 3.7 no son ajenos a la realidad de que estas zonas deben ser declaradas con la participación de las comunidades. En caso de que las comunidades no estén de acuerdo con la declaración de áreas protegidas de uso multiple esto debe ser registrado por el proyecto en alguno de los PIRs y evidentemente la meta de estos indicadores se puede ver afectada. De cualquier manera los indicadores 3.5 a 3.7 son indicadores de impacto del proyecto los cuales deben permanecer en el marco lógico (página 21).

La participación de las comunidades para la declaración de áreas protegidas es un tema que se tuvo en cuenta en el diseño del proyecto y está en el ProDoc. Como dije anteriormente si existe un riesgo mayor al 50% de que las comunidades no apoyen la expansión o declaración de las áreas protegidas entonces esto se debe reportar en la matriz de riesgos del proyecto y se debe proponer una medida de mitigación (página 57): se incluyó la recomendación y se especificó que también dependen de la voluntad política.

12. *Los consultores que trabajaron en el proceso de preparación del documento de proyecto o ProDoc durante 18 meses deben tener esta información (página 21): se cambió la redacción y se especificó que no se ubica la metodología de cálculo.*
13. *Los indicadores son parametros de medición de impacto del proyecto. Me imagino se refiere al tiempo de reacción del SINAC y de las instituciones públicas involucradas en la ejecución de actividades del proyecto? Tiene alguna recomendación en concreto sobre como reflejar esta "dinámica de toma de decisiones" en las actividades del proyecto durante su segunda fase de ejecución? (página 21): se eliminó el comentario.*
14. *En el segundo parrafo de sus comentarios al RESULTADO 3 usted insinuo el riesgo de que la comunidades no colaboren para la declaración de áreas protegidas. Si durante su analisis de la evaluación encontro que este es un riesgo crítico o sea que tiene una probabilidad de 50% o mayor de que ocurra por favor incluya una recomendación en la evaluación para que la tabla de riesgos incluya este riesgo (página 21): no se incorporó este riesgo.*
15. *La metodologia que se utilizo es el Financial Sustainability Scorecard y esto está en el ProDoc. El scorecard que se completo en la etapa de diseño del ProDoc también debe estar en los anexos del ProDoc. El financial scorecard hace parte de los Tracking Tools o Herramientas de Seguimiento del GEF para todos sus proyectos. Este Financial Scorecard lo deben aplicar de nuevo en este momento (evaluación de termino medio) y para la evaluación final (página 34).*

La metodologia es el FINANCIAL SCORECARD del GEF. Este SCORECARD se completo durante la etapa de diseño del ProDoc (página 36).

El vacio financiero es estimado con el Financial Scorecard del GEF y si es pertinente su estimación. Si se identifican nuevas necesidades como resultado del plan de manejo esto debe quedar registrado en el Financial Scorecard y este valor constituye una nueva linea base para un escenario optimo de futuras actividades de programación de las AMP. Lo que se hace es modificar la meta del proyecto con base en esta coyuntura y esta modificación se registra en el PIR. Esto hace parte del escenario de manejo adaptativo del proyecto. Es importante tener en cuenta que el financial scorecard es una herramienta que las AMP pueden seguir utilizando despues de que el proyecto culmine (página 57): Se incorporaron los datos del FSC medido en 2013 por el Proyecto Barreras y se cambió la justificación.

16. *Por favor revise esta afirmación. Hay varios de los indicadores que si son pertinente. Por ejemplo el numero de MPAs expandidas o creadas, el numero de planes de manejo actualizados, etc (página 39).*

Esto no es cierto. Hay algunos indicadores que si son pertinentes como el 3.4, 3.5 y 3.7 y no deben ser eliminados del marco lógico. En relación a los indicadores de impacto biológico (3.1 a 3.3) hay que definir un indicador clave para medir el impacto del proyecto sobre la conservación de la biodiversidad. El proyecto está apoyando planes de manejo en áreas protegidas y por esto es relevante su medición (página 57): se acogió la recomendación y se limitó la referencia a los indicadores biológicos 3.1-3.4.
17. *Incluya por favor una recomendación para que en el MANGEMENT RESPONSE se defina una nueva meta (página 40): hay incluida una recomendación de analizar la posibilidad de extender el tiempo de implementación del PCAMP.*

18. *Cómo se obtuvo 40%? (página 43-44): se especificó que estos datos venían de cuadros anteriores, donde se explica cómo se obtuvieron los porcentajes.*
19. *Esta columna muestra los montos presupuestados para los años 2012-2014 solamente? Es decir, no representa el monto total GEF del proyecto, correcto? Si es el caso, los 244,519 corresponden al 25% de 969,960, pero sería recomendable incluir también en alguna parte cuanto representa este total con relación al monto total del proyecto (\$1,212,027) y de igual manera los sub-totales por outcome con relación a los montos correspondientes según se establecieron en el prodoc (C1: 230,163; C2: 124,090; C3: 747,590; Project Management: 110,184). Favor incluir también los datos relacionados con la ejecución del componente de Project Management (página 48): se incorporaron y explicaron los datos tal y como se requirió. Además se desarrolló el acápite 4.2.3 Financiación del Proyecto.*
20. *Favor desarrollar también su apreciación en cuanto a la sostenibilidad financiera.*
Por cada una de las cuatro dimensiones, financiera, socio-económica, marco institucional y de gobernanza y ambiental se debe otorgar una calificación [Likely – L, Moderately Likely – ML, Moderately Unlikely – MU, Unlikely – U] y estas a su vez también se capturan en la tabla resumen de calificaciones que se debe incluir en el resumen ejecutivo (página 50): se incorporó la recomendación (acápito 4.3.4.4).
21. *Fantastico! Entonces si se ha tenido en cuenta el tema de participación mencionado en el Pro-Doc! (página 50): sí, se tomó en cuenta el tema de la participación.*
22. *Incluya por favor una recomendación para mejorar la participación de aquellos actores como municipalidades y como es que esa mejora en la participación es necesaria para lograr el resultado que se busca. Y mencione cual es este resultado específico que se busca en el contexto del actor específico (página 51): se incorporó la recomendación.*
23. *Este es producto del Financial Scorecard (página 55): se incorporaron los resultados del FSC.*
24. *Favor revisar esta afirmación. El hecho de que no se sepa como fueron calculados, no significa que el indicador no sea medible. El equipo de proyecto tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento a todos los indicadores y desde el comienzo del proyecto debieron haberse enterado de los antecedentes del proyecto y de como fueron calculados estos indicadores. Y no esperar hasta la evaluación de termino medio para afirmar que no se sabe como fueron calculados (página 56): se especificó que no todos pueden ser calculados por el PCAMP.*
25. *Que significa que los indicadores no son „asequibles“? (página 56): se definió asequibles con una nota al pie de página, según la guía de evaluaciones del PNUD.*
26. *Esto ya se sabia desde el momento del diseño del ProDoc y esta escrito en el ProDoc (página 56): se agregó que también dependen de las directrices políticas del Gobierno.*
27. *Incluya este acronimo en la lista de acronimos (página 57): se incluyeron los acrónimos en la lista respectiva.*
28. *Esto es muy relativo, el logro de un producto no conduce necesariamente a resultados que correspondan a la meta de los indicadores. Hay veces que esta meta se logra como resultado de una combinación de productos finalizados. Adicionalmente, esta es una evaluación de termino medio y no se espera que todos los productos se hayan concluido en este momento. Debido a lo anterior (página 58).*

Esta es una evaluación de termino medio y no se espera que los productos se hayan completado en este momento. Si piensa que los productos no se van a completar al final del proyecto diga cuales son esos productos y porque no se van a completar (página 58): se cambió la redac-

ción, el texto especifica cuáles son los resultados y productos difíciles de cumplir y se amplió la recomendación.