



Transversalizando la Conservación de la biodiversidad  
en la operación de los sectores de  
Turismo y Pesca  
en los  
Archipiélagos de Panamá

Consultoría para revisión de medio término

PIMS: 3601      GEFSEC ID: 3021  
Período de evaluación Oct/11 - Ago/14  
Septiembre del 2014

GEF Operational Program/Strategic Program: GEF-4, SO-2 (SP4, SP5)

Miembros del equipo evaluador:  
Javier Velásquez  
Yolanda Jiménez

*Tabla de contenido*

Resumen ejecutivo.....	1
1 Introducción.....	1
1.1 Propósito de la evaluación.....	1
1.2 Alcance y metodología.....	2
1.3 Estructura del informe de evaluación.....	2
1.4 Recursos asignados a la EMT.....	3
2 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo.....	4
2.1 Inicio y duración del proyecto.....	4
2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar.....	4
2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto.....	5
2.3.1 Fundamento del Proyecto y atención de las políticas del GEF.....	5
2.3.2 Meta y objetivos.....	5
2.4 Resultados esperados e indicadores.....	6
2.5 Principales interesados.....	7
3 Hallazgos.....	9
3.1 Diseño y formulación del proyecto.....	9

3.1.1	Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores) .....	11
3.1.2	Suposiciones y riesgos.....	12
3.1.3	Lecciones de otros proyectos relevantes. ....	14
3.1.4	Participación planificada de los interesados.....	16
3.1.5	Enfoque de repetición .....	17
3.1.6	Ventaja comparativa del PNUD .....	17
3.1.7	Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector.....	17
3.1.8	Disposiciones de Administración.....	18
3.2	Ejecución del proyecto.....	18
3.2.1	Gestión de adaptación.....	20
3.2.2	Acuerdos de asociaciones.....	20
3.2.3	Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación. ....	20
3.2.4	Financiación.....	22
3.2.5	Seguimiento y Evaluación .....	23
3.3	Resultados del proyecto .....	23
3.3.1	Resultados generales .....	24
3.3.2	Relevancia .....	24
3.3.3	Efectividad y eficiencia .....	25
3.3.4	Implicación nacional .....	25
3.3.5	Integración .....	26
3.3.6	Sostenibilidad.....	26
3.3.7	Impacto.....	26
4	Conclusiones, recomendaciones y lecciones del Proyecto.....	27
4.1	Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.....	27
4.2	Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto.....	35
4.3	Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales.....	35
4.4	Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito .....	35

Anexos	
Anexo 0	Marco de Resultados.
Anexo 0.0.1	Sugerencia de ajuste a los indicadores.
Anexo 0.1	Contratación de especialista para la UIP. Especialista en planificación, monitoreo y evaluación del proyecto. <i>Términos de referencia.</i>
Anexo 0.2	Contratación de consultor. Especialista en Preparación de operaciones de préstamo. <i>Términos de referencia.</i>
Anexo 0.3	Contratación de consultor Especialista en gestión documental. <i>Términos de Referencia</i>
Anexo 0.4	Actividades desarrolladas por el Proyecto, asociadas a los resultados del Proyecto.
Anexo 1	Términos de Referencia de la Evaluación de Medio Término
Anexo 2	Itinerario
Anexo 3	Personas entrevistadas.
Anexo 4	Resumen de visitas de campo.
Anexo 5	Lista de documentos revisados.
Anexo 6	Matriz de preguntas de evaluación.
Anexo 7	Cuestionario utilizado y resumen de los resultados.
Anexo 8	Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

## Índice de cuadros

Cuadro 1-1 Cuadro sinóptico del proyecto.....	1
Cuadro 2-1 Objetivo, Resultados e indicadores .....	6
Cuadro 3-1 Indicadores del objetivo y su relación con las actividades del Proyecto .....	11
Cuadro 3-2 Relación entre las líneas estratégicas del proyecto y las iniciativas previas financiadas por CI.....	15
Cuadro 3-3 PIR 2013, Sugerencias.....	21
Cuadro 3-4 Presupuesto original y gastos anuales del Proyecto a Dic/13 .....	22
Cuadro 3-5 Instrumentos para el seguimiento y evaluación .....	23
Cuadro 4-1 Conclusiones, recomendaciones y lecciones del Proyecto.....	27

## Índice de Gráficos

Gráfico 3-1 Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá. Marco de Resultados .....	10
--	----

Transversalizando la Conservación de la biodiversidad  
 en la operación de los sectores de  
 Turismo y Pesca  
 en los  
 Archipiélagos de Panamá  
 PS 00073109

Consultoría para revisión de medio término

**Resumen ejecutivo**

*Cuadro sinóptico del proyecto*

Cuadro 1-1 Cuadro sinóptico del proyecto				
Título del proyecto	Transversalizando la Conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá.			
Identificación del proyecto del FMAM:	<b>3601</b>		<i>al momento de aprobación (USD miles)</i>	<i>al momento de evaluación (USD miles)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	<b>PS 00073109</b>	Financiación del FMAM	1,727	687 (31-Ago-13)
País:	Panamá	IA y EA poseen:		
Región:	LAC	Gobierno:	3,000	510
Area de interés:	Archipiélagos: Las Perlas y Coiba en el Océano Pacífico y Bocas del Toro y Guna Yala en El Mar Caribe.	Otro:	NA	NA
Programa operativo:	GEF 4, SO-2 (SP4, SP5)	Cofinanciación total:	3,000	510
Organismo de Ejecución	Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá	Gasto total del proyecto:	4,727	1,197
Otros socios involucrados:	Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) y Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM)	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	Ene/2011	
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: Dic./2014	Real: N/D

### *Descripción del proyecto*

El proyecto consiste en efectuar una serie de actividades ordenadas en cuatro líneas de trabajo: *i*) el diseño de instrumentos costo - efectivos basados en el mercado, con el propósito de identificar mecanismos de financiamiento alternos amigables con la biodiversidad para las comunidades que viven de los recursos del LPA y/o fuentes de recursos que aporten a la conservación de la biodiversidad; *ii*) la promulgación de normativa que incluya principios de conservación de la biodiversidad para regular las actividades de pesca, turismo y mercado inmobiliario; *iii*) el mejoramiento de la gobernabilidad local para aplicar la normativa de los tres sectores; y, *iv*) la réplica del aprendizaje en otros tres archipiélagos de Panamá (Coiba, Bocas del Toro y Guna Yala). El objetivo del proyecto es *“integrar la conservación de la biodiversidad en los sectores de pesca, turismo y desarrolladores de proyectos inmobiliarios”* (PNUD-FMAM 2009).

Para obtener los resultados se espera que la entidad ejecutora **ARAP** asigne un equipo de profesionales que acompañen el proceso y que quede en dicha institución una capacidad instalada para continuar con el programa de monitoreo de los recursos naturales y la aplicación de la normativa, así como la generación de los reportes de su aplicación y posibles ajustes, si fuera necesario. Igualmente se espera que **ANAM** fortalezca su presencia y mejore los instrumentos normativos para estudios de impacto ambiental de proyectos que se desarrollen en zonas costeras. De la **ATP** se espera acompañamiento y promulgación de normativa orientada a ordenar la actividad de turismo en el archipiélago.

El Proyecto se ejecuta mediante la Modalidad de Implementación Nacional (NIM). La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) actúa como la Agencia Ejecutora. La Administración General de ARAP funge como la Dirección Nacional del Proyecto (NPD), quien orienta y asesora a la Coordinación Nacional del Proyecto (CNP).

PNUD como agencia implementadora (AI) de los recursos financieros del GEF, asignó la supervisión y acompañamiento a dos especialistas de su cuerpo técnico, además de suministrar apoyo mediante su equipo de contrataciones.



### Tabla de calificación de la evaluación

Tema	Calificación	
<b>Conceptualización y diseño</b>		
Diseño	Moderadamente Satisfactorio	Debido probablemente a la premura de la operación originada en la fuerte intervención en algunas islas y a que la ARAP contaba con un equipo técnico fuerte financiado con recursos de un préstamo del BID se omitieron algunos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. La evaluación de las capacidades del organismo ejecutor, la cual presenta debilidades importantes;</li> <li>ii. La UIP se diseñó hacia los resultados. No se tuvo en cuenta la gestión administrativa, operativa ni de planificación. Esto se supuso que la ARAP lo brindaría;</li> <li>iii. Se supuso que era factible que una institución que no tiene acceso directo al Consejo de Ministros, pudiera tramitar una normativa;</li> <li>iv. Se elaboró un Marco Lógico complejo, con tareas complejas y con poca asignación presupuestal; y,</li> <li>v. Una UIP esbelta, orientada a la gestión ambiental más que a la coordinación interinstitucional, programación de inversiones y ejecución misma de un programa con cierta envergadura.</li> </ul>
Participación de actores en la formulación del Proyecto	Satisfactorio	El documento de proyecto reporta la participación de 26 partes interesadas, instituciones privadas y del sector gobierno. Se entiende que participaron en el diseño de la operación.
<b>Seguimiento y Evaluación</b>		
	Moderadamente Satisfactorio	Todas las instancias de seguimiento han operado, con excepción del mecanismo de evaluación y seguimiento al interior de la UIP. El sistema ha generado llamados de atención constantes a diferentes niveles.
Diseño de SyE	Satisfactorio	El diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación tiene en cuenta al equipo de ejecución (ARAP y UIP), a las instituciones socias (ANAM, ATP y PNUD) y a la institución co-financiadora GEF.
Ejecución del plan de SyE	Satisfactorio	Las actividades de seguimiento y evaluación han sido efectuadas de acuerdo con la programación. Adicionalmente se efectuaron reuniones adicionales con el equipo PNUD-GEF, no incluidas en el modelo inicial de seguimiento y evaluación.
Calidad general de SyE	Moderadamente Satisfactorio	La UIP reporta una debilidad importante en la programación de las inversiones. No existe un especialista que tenga a cargo el seguimiento dentro de dicha unidad. Los instrumentos de programación se elaboran, pero no forman parte del cotidiano de la UIP para monitorear y evaluar los resultados.
<b>Ejecución de los IA y EA:</b>		
Calidad de aplicación del PNUD (IA)	Muy Satisfactorio	El PNUD ha tenido una función relevante. Ante el cambio de condiciones en los socios nacionales, PNUD optó por una posición de liderazgo. El Marco Lógico y el Marco de Resultados han sido empleados sistemáticamente en el monitoreo. Los indicadores se trasladaron a los Reportes de Implementación de Proyecto (PIR) y se ha efectuado su seguimiento.

Tema	Calificación	
Calidad de ejecución: organismo de ejecución	Moderadamente <b>NO</b> satisfactorio.	Al interior de la ARAP, en los equipos técnicos de la institución se tiene un conocimiento de las bondades y beneficios del proyecto. Este entendimiento no logró permearse hacia las instancias de dirección, lo que causó que el proyecto no recibiera el apoyo requerido.
Calidad general de aplicación y ejecución	Moderadamente Satisfactorio	El avance en la ejecución del proyecto ha sido especialmente lento. La institución ejecutora (ARAP) cuenta con recursos humanos y financieros limitados que en parte le han impedido tomar un papel más dinámico.
Evaluación de los resultados		
Relevancia	Satisfactorio	Los resultados esperados se consideran relevantes por los entrevistados.
Efectividad	Moderadamente Satisfactorio	Solo una de las contrataciones efectuadas entregó un resultado programado. Se trata de la consultoría que propuso una reglamentación para la pesca de la langosta. Las demás han aportado al conocimiento y al proceso, pero no entregan un producto como tal, es decir, las contrataciones efectuadas han permitido avanzar, pero no llegar a los resultados programados.
Eficiencia	Moderadamente Satisfactorio	La adquisición de bienes y servicios se ha efectuado mediante procesos competitivos tanto en la ARAP como en el PNUD. Ante la dificultad de que la UIP cuente con una oficina permanente con las facilidades necesarias, la productividad del equipo es inferior a la esperada.
Calificación general de los resultados del proyecto	Moderadamente <b>No</b> Satisfactorio	La falta de resultados programados se explica en el cambio de las condiciones de los socios principales: ARAP, ANAM y ATP, instituciones que durante la administración 2009 - 2014 tuvieron fuertes restricciones presupuestales y aligeramiento de los requerimientos de supervisión con el propósito de facilitar la construcción de obras. Esto afectó la capacidad de respuesta de las tres instituciones (Ver 3.1.2).
Sostenibilidad de las actividades efectuadas		
Recursos financieros:	Moderadamente <b>NO</b> satisfactoria.	Los estudios incluidos en la propuesta para estimar costos de protección de la biodiversidad no han sido efectuados.
Socio-políticos:	Satisfactoria.	No hay un riesgo socio-económico que pueda afectar negativamente. La tendencia del mercado de tierras bajó sustancialmente, al igual que la tendencia de construcción de infraestructura hotelera.
Marco institucional y gobernanza:	Moderadamente satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio de gobierno abre posibilidades para mejorar la expectativas.</li> <li>• Las instituciones no tienen estimado los costos incrementales (impacto fiscal) para la aplicación de las normas. Es necesario profundizar en este aspecto.</li> </ul>
Ambiental:	Moderadamente satisfactorio.	Un especialista consultado indicó que con base en la información existente no es posible asegurar que el modelo actual de pesca de la langosta en el LPA no sea sostenible.  Se requiere estudios técnicos de varios períodos y la medición de la producción (talla y cantidad). El inventario pesquero que adelanta CI en el LPA dará información pertinente. La propuesta del Plan de Manejo incorpora esta actividad como rutinaria.
Probabilidad general de sostenibilidad:	Moderadamente <b>No</b> Satisfactorio	Mientras no se tengan los resultados, no es probable precisar la sostenibilidad de los mismos.



**Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones**

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Lecciones Aprendidas</i>
<b>Impactos</b>		
En la Comarca Guna Yala y en algunas comunidades de Bocas del Toro se está haciendo una veda de langosta. En la Comarca se estableció por norma comarcal. En Bocas se hace de manera voluntaria.	Es necesario diseñar mecanismos de monitoreo del recurso para valorar el efecto de la veda en la conservación del recurso.	El caso de Bocas del Toro es destacable. Es el resultado generado por más de 10 años de trabajo con las comunidades y con un grupo de pescadores.
En el LPA los pescadores entienden el tema de la pesca por debajo de la talla como una práctica no sostenible.	Propiciar la visita al LPA por parte de pescadores de la Comarca para intercambio de experiencias sobre la captura y aplicación de la veda.	Mantener la presencia institucional, así se tenga una norma no completa, logra efectos sobre la comunidades.
<b>Resultados del Proyecto</b>		
Hay 6 indicadores de resultado del objetivo. Cuatro de ellos no guardan relación con las actividades programadas en el Proyecto.	Ajustar los indicadores, de manera que correspondan a indicadores de impacto, no de resultado.	Proponer indicadores de impacto hace que el equipo de ejecución se concentre en los indicadores que sí puede afectar directamente como son los de resultado.
Hay 23 indicadores de resultado que explican las actividades en cuatro líneas de trabajo.	Evitar que los proyectos tengan tantos indicadores tan diferentes. Se diluye el esfuerzo y se hace más difícil su alcance.	Proponer pocos indicadores orienta la gestión. Adicionalmente, proponer una secuencia de hitos ayuda a mantener la ruta hacia los resultados.
10 de ellos están relacionados con la emisión de normativa por parte del ejecutivo. El cumplimiento de estos indicadores dependía del MIDA (institución no vinculada directamente como parte de este proyecto), y de la ANAM, una institución que no tenía un papel de institución ejecutora. La ATP también tenía que promulgar normativa.	Ajustar el instrumento legal a una Resolución de la ARAP.  Se puede iniciar con la regulación de la pesca de la langosta como especie representativa.	La asignación de tareas debe ir acompañada de <u>asignación presupuestal</u> . Asignar presupuesto eleva sustancialmente el interés del Despacho Superior de cada institución por la ejecución del Proyecto.

Conclusiones	Recomendaciones	Lecciones Aprendidas
<b>Dos</b> de los indicadores involucran a las comunidades y su capacidad de asociarse.	La comunidad avanza en la consolidación de estructuras básicas como comités. La estructuración de empresas comunitarias requiere más tiempo y más acompañamiento.	
La comunidad no reúne las condiciones básicas para asociarse, y mucho menos para estructurar empresas comunitarias.	Tan importante como lo son los RN lo es la gente que vive de ellos. Actividades que incluyan el suministro de servicios públicos o infraestructura pública, así sea representativa puede generar una sinergia entre la comunidad y el Proyecto. Una forma de hacerlo es consultar a la comunidad y que ella decida la asignación (salón comunal, un tanque de almacenamiento de agua, un parque). De esta forma al terminar el proyecto se puede mostrar la obra en la que la comunidad participó como una referencia.	
Los demás indicadores de resultado, <b>dos</b> dependen exclusivamente de la ARAP. El establecimiento de la oficina con personal y el desarrollo de un sistema de monitoreo de los recursos naturales.	Es la oportunidad para que la nueva administración de ARAP tome parte en la ejecución del Proyecto.	Estos indicadores pueden establecer alertas sobre su no cumplimiento, debido que su riesgo está asociado al Organismo Ejecutor.
<b>Productos</b>		
La oficina se tiene, pero no cuenta con personal. No hay ningún servicio que se preste allí.	Asignar personal y funciones.	
<b>Ejecución,</b>		
El apoyo recibido por parte de ARAP a la ejecución del Proyecto fue muy inferior a lo supuesto originalmente (No oficina, no servicios de mensajería, no archivo). En parte se explica por la debilidad misma de la institución.	La banca multilateral tiene mecanismos para evaluar la capacidad institucional de las instituciones ejecutoras de proyecto.	Revisar los procesos para la evaluación de instituciones socias en la ejecución de proyectos.

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Lecciones Aprendidas</i>
<p>A pesar que se elaboran instrumentos de planificación para la programación de inversiones, no se emplean para el seguimiento y evaluación de los resultados.</p> <p>Hay una debilidad importante en la UIP para reportar su gestión.</p>	<p>Se sugiere <u>incorporar a la UIP un especialista en planificación y monitoreo</u>, para que facilite la programación y seguimiento de las actividades del proyecto e incremente la capacidad de coordinación con las instituciones coejecutoras y ONG. (Ver Anexo 0.1).</p>	<p>El sistema de monitoreo que se incluye en el diseño de las UIP, debe considerarse como prioritario y debe formar parte de las primeras entregas. Su cumplimiento puede asociarse a la evaluación de la Coordinación de la UIP.</p>
<p>Hay una potencialidad real para establecer acuerdos con otras instituciones.</p>	<p><u>Activar el Comité de Asesoría Técnica</u>. Es esencial integrar otros actores para cambiar la dinámica del Proyecto. La participación de actores externos puede agilizar la ejecución.</p>	<p>Detallar lo más que se pueda la estructura institucional de ejecución. Su atención hubiera activado el Comité de Asesoría Técnica, con ahorros en tiempo y recursos.</p>
<b>Monitoreo y evaluación</b>		
<p>Las evaluaciones periódicas de los especialistas de la UIP han resultado favorables durante todo el período, independientemente de los resultados del Proyecto.</p>	<p>La evaluación trimestral o semestral de los especialistas de una UIP debe asociarse a los productos y resultados específicos, no a la gestión.</p>	<p>Considerar en siguientes contrataciones la entrega de productos como hitos en sus contratos.</p>
<p>El período de ejecución está terminando. Es esencial prorrogar la ejecución del Proyecto.</p>	<p>Es necesario prorrogar la ejecución de la operación por lo menos 18 meses, es decir, hasta Diciembre del 2016. Se ha comprometido un 40% de los recursos del GEF. Se requiere su reprogramación.</p>	
	<p><u>Contratar un especialista para que lidere el cambio del Marco Lógico y de Resultados</u>. Esto requiere un trabajo mayor y un especialista de cierto nivel que pueda integrar a los despachos superiores de las instituciones en reuniones cortas pero productivas, que conlleven al ajuste de los indicadores y resultados a niveles alcanzables. Claramente la ARAP requiere apoyo para focalizar sus esfuerzos. El Anexo 0.2 presenta unos términos de referencia indicativos.</p>	

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Lecciones Aprendidas</i>
<p>El cambio adaptativo tiene que responder a los resultados esperados. La adición de una determinada actividad puede distraer de la programación original a la UIP y restar la dinámica necesaria, es el caso de capacitaciones de tortugas en Bocas en donde hay un proyecto de tortugas, las actividades con AMPYME y el evento del día de los océanos en San Miguel.</p>	<p>Es esencial que toda actividad adicional demuestre su relación con los resultados esperados, así como con el Plan de Trabajo en desarrollo.</p>	<p>Vigilar que los recursos se apliquen a lo presupuestado. En caso de ajustes, debe reunirse la Junta Directiva para la toma de decisiones.</p>
<b>Financiamiento</b>		
<p>El monto estimado para la ejecución del proyecto en la ARAP es comparable al presupuesto anual de inversión de dicha institución. Es decir, el Proyecto inyectará durante cuatro años de ejecución, un 20% más de su presupuesto de inversión.</p>	<p>Asegurarse que la ARAP asigne el recurso humano e institucional para ejecutar un monto de esta magnitud. Puede efectuarse una evaluación de la capacidad institucional.</p>	<p>El proceso de evaluación de la capacidad institucional, debe tener en cuenta los procesos de programación de inversiones y las capacidades de ejecución de recursos.</p>
<b>Planificación</b>		
<p>El tema social no fue abordado durante la planificación de la operación. El saneamiento, las condiciones habitacionales dentro de las viviendas (letrinas dentro de las viviendas y falta de lavamanos, por ejemplo), el manejo de los alimentos, la prestación de los servicios básicos (educación, salud, justicia) presentan serias deficiencias.</p>	<p>Es esencial garantizar condiciones básicas a la población antes de iniciar procesos externos a ellos. Un compromiso de cambio de hábitos de recolección total a hábitos de recolección selectiva (especies y tallas), puede tener mejor aceptación si las actividades se acompañan por parte de las instituciones del Estado encargadas del suministro de los servicios básicos.</p>	

## Abreviaturas y siglas

## Abreviaturas y Siglas

ALP	Archipiélago Las Perlas
AMP	Autoridad Marítima de Panamá
ANAM	Autoridad Nacional del Ambiente
ANCON	Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza
ARAP	Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá
ATP	Autoridad de Turismo de Panamá
CAT	Comité de Asesoría Técnica
CEASPA	Centro de Acción Social de Panamá
CI	Fundación Conservación Internacional
COOPERLAS	Cooperativa de Pescadores de Las Perlas
DNP	Dirección Nacional de Proyecto
EA	Organismo de Ejecución
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
EMT	Evaluación de Medio Término
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	Global Environmental Facility
IA	Organismo de Aplicación
LPA	Las Perlas, Archipelago
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MICI	Ministerio de Comercio e Industria
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MINSA	Ministerio de Salud
MIVIOT	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
PIR	Project Implementation Report (Reporte de Implementación de Proyecto)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	Pago por Servicios Ambientales
SMZ	Zona de Marino-Costera de Manejo Especial (por sus siglas en inglés)
STRI	Smithsonian Tropical Research Institute /Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales
TdR	Términos de referencia
UIP	Unidad de Implementación de Proyecto
UNECA	Unidad de Economía Ambiental - ANAM
WWF	World Wildlife Fund
ZEM	Zona Especial de manejo



---

Transversalizando la Conservación de la biodiversidad  
en los sectores  
**Turismo y Pesca**  
en los  
Archipiélagos de Panamá

PS 00073109

Consultoría para revisión de medio término

**1 Introducción**

El presente documento corresponde a la evaluación intermedia del Programa Transversalizando la Conservación de la Biodiversidad en los sectores Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá.

El proyecto se inició en enero del 2011. Su finalización se tiene programada para diciembre del 2014. Las condiciones de evaluación de medio término están cumplidas. El proyecto inició formalmente en el cuarto trimestre del año 2011 y a Agosto del 2014, había ejecutado un monto de US\$1,197,900 (GEF, \$687 mil y ARAP, US\$510 mil). Este monto equivale al 38% de los recursos financieros presupuestados y al 25% del total de recursos programados (Financieros y en especie).

De un proyecto a medio término no se espera haber alcanzado los productos, pero sí conocer si las actividades que se adelantan se dirigen hacia el alcance de los resultados y del objetivo del Proyecto. De acuerdo con los TdR se espera conocer los factores que han impedido una mayor ejecución y la obtención de los resultados esperados.

**1.1 Propósito de la evaluación**

Los TdR relacionan el siguiente objetivo:

- “
- a. *La MTR 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 (UNDP 2012).*
  - b. *La MTR 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.*

*"1*

## 1.2 Alcance y metodología

El alcance es el período de ejecución del Proyecto (enero 2011 – Agosto 2014). El alcance consideró los principios de **Relevancia, Efectividad, Eficiencia, Sostenibilidad, e Impacto**.

La metodología de evaluación siguió un proceso. En primer lugar se recolectó información para el entendimiento del Proyecto, de los resultados esperados y del objetivo propuesto. A continuación se visitó el LPA con el propósito de conocer la realidad local y buscar evidencia sobre resultados y si es posible, impactos tempranos atribuibles a las actividades que ejecuta el Proyecto. Se visitó una serie de actores vinculados al proyecto directa e indirectamente: funcionarios de gobierno, organizaciones no gubernamentales y empresa privada, a quienes se les aplicó la guía de entrevista, de acuerdo a la competencia de los actores contactados. La información reportada por los actores se relacionó con las líneas estratégicas del Proyecto (Ver 3.1.7).

Se generó un documento de evaluación avanzado (Documento borrador). El documento fue revisado por la UIP, el Asesor Técnico Regional del PNUD-GEF y las especialistas del PNUD que tienen a cargo el seguimiento del Proyecto. Esta versión del documento incluye los aportes recibidos y la respuesta a las sugerencias efectuadas.

## 1.3 Estructura del informe de evaluación

El documento atiende los lineamientos de la Guía para elaboración de evaluaciones de proyectos financiados por el GEF y ejecutados financieramente por la UNDP (UNDP 2012).

El Capítulo 2 presenta la descripción general del Proyecto. Hace un resumen del esquema conceptual del proyecto, así como de los resultados esperados. Enuncia los indicadores y actores. El capítulo 3 presenta los hallazgos en cuanto al diseño, su ejecución y resultados. Se analizan los instrumentos empleados para la planificación, los supuestos y riesgos identificados, el aprovechamiento de los resultados de otros proyectos y la posibilidad de replicar la experiencia y el mecanismo de administración del proyecto. Se analiza también el mecanismo de ejecución y se califican los resultados de acuerdo con los criterios de evaluación, relevancia, efectividad, eficiencia e impacto. El capítulo 4 analiza conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. El mayor esfuerzo se orienta a la identificación de las posibles medidas correctivas o de mejoramiento para terminar la operación. Se incluyen los Anexos requeridos en la Guía.

---

<sup>1</sup> El subrayado es nuestro.

#### **1.4 Recursos asignados a la EMT.**

La evaluación se efectuó por un equipo de dos especialistas: Yolanda Jiménez y Javier Velásquez. Cada uno tuvo un contrato independiente por 20 días consultor. La revisión de la información, así como las entrevistas se efectuaron a partir del 1 de Julio del 2014. El archipiélago de Las Perlas se visitó entre el 21 y 23 de Julio. El documento fue sometido a revisión detallada como parte del mecanismo de gestión y monitoreo del PNUD.

## 2 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

Este capítulo describe el proyecto, su origen y sus características.

### 2.1 Inicio y duración del proyecto

El proyecto inició formalmente en enero del 2011. Su Coordinadora inició labores en Noviembre del 2011. Se tiene programada su ejecución hasta Diciembre del 2014.

### 2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar

La cercanía del archipiélago de las Perlas a Ciudad de Panamá es probablemente su mayor elemento de vulnerabilidad. Es un escenario natural atractivo para viviendas de playa y/o como es el caso de Isla Viveros, con desarrollo inmobiliario y el establecimiento de un centro de visitantes para estar durante el día. El escenario permite actividades de pesca deportiva y el avistamiento de ballenas durante el segundo semestre del año. Es el hábitat de comunidades tradicionales que han vivido toda la vida del ecosistema.

El territorio insular en el Archipiélago ha sido objeto de intervención, aunque la mayoría de las islas mantienen una condición de naturalidad que puede ser considerada apropiada. Sin embargo, se requiere que las actividades de mercado inmobiliario, turismo y pesca, que son las más concurrentes en el área incorporen a sus procesos hábitos más amigables con el ecosistema, de manera que se garantice su viabilidad ambiental. Los sistemas insulares suelen ser muy frágiles y cualquier intromisión puede afectarlos de manera irreversible, reduciendo su productividad y su oferta ambiental.<sup>2</sup>

El documento de proyecto identifica cuatro amenazas sobre la biodiversidad: i) el turismo y sus actividades asociadas como son la construcción de infraestructura (aeropuertos, centros de visitantes, complejos hoteleros, vías, puertos, centrales de energía), la operación de complejos turísticos (población flotante, basura, incremento en la descarga de nutrientes al ecosistema) y la demanda de productos de mar para consumo; ii) el desarrollo inmobiliario bajo un modelo de gestión institucional ambiental que es débil y que requiere mejorar su capacidad de anticipar efectos negativos al medio ambiente como consecuencia de la construcción; iii) la pesca que aparentemente reporta la sobreexplotación de algunas especies de valor comercial, inadecuadas artes de pesca (arpón y redes de cerco en áreas sensitivas) y la pesca ilegal efectuada por barcos de mayor capacidad; la incidencia de eventos de pesca deportiva, que usualmente coinciden con el período de apareamiento de la ballena jorobada; y, iv) el cambio climático, cuyo impacto es incierto todavía, pero que en la medida que el ecosistema esté amenazado, su resiliencia puede no ser suficiente para su recuperación.

---

<sup>2</sup> La pesca generalmente es el único medio de sustento para las comunidades pobres y por lo tanto, es esencial garantizar un aprovechamiento sostenible. Su deterioro irreversible puede impulsar comunidades pobres a que se desplacen a otros sitios, con implicaciones sociales importantes.

## 2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

### 2.3.1 Fundamento del Proyecto y atención de las políticas del GEF

El documento del proyecto reportó el siguiente fundamento y atención a las políticas del GEF.

*“133. **Fundamento del Proyecto:** El proyecto mejorará las capacidades sistémicas e institucionales para transversalizar el manejo de la biodiversidad en actividades de producción a través de la creación de oportunidades para inversiones amigables a la biodiversidad y a través del fortalecimiento de políticas, marco legal y estructuras de gobernabilidad en los archipiélagos. El proyecto se concentrará en tres sectores de producción clave: pesquerías artesanales, turismo y desarrollo inmobiliario.”*

*134. **Apego a las Políticas:** El proyecto contribuye al Objetivo Estratégico 2, Transversalización de la Biodiversidad en los Paisajes Terrestres/Marinos y Sectores Productivos y se enfoca en los sectores críticos de turismo y la pesquería. El proyecto apoya fuertemente el Programa Estratégico 5, "Fomentando Mercados para Productos y Servicios Ecosistémicos", a través del incremento del suministro de productos y servicios amigables a la BD y de su mercadeo, del desarrollo de una cadena de suministro fortalecida, el establecimiento de incentivos económicos apropiados, incluyendo el pago por sistemas de servicios ambientales, si este resulta ser factible, así como la participación del sector privado. El proyecto también contribuirá al Programa Estratégico 4, "Fortalecimiento del Marco Regulatorio y de Políticas", pues las reformas fiscales y regulatorias, las mejoras en la planificación del uso de tierras, el desarrollo de capacidades, el flujo de información mejorado y el desarrollo de alianzas complementaran el trabajo basado en el mercado” (PNUD-FMAM 2009) <sup>3</sup>*

### 2.3.2 Meta y objetivos

El Proyecto tiene la siguiente meta:

*“La integridad funcional de los ecosistemas terrestres y marino – costeros de los archipiélagos de Panamá se asegura y provee una base para el desarrollo sostenible”.*

El objetivo es:

*“La conservación de la biodiversidad está integrada en los sectores de pesquerías, turismo y desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.”.*

---

<sup>3</sup> El subrayado y el resaltado es nuestro.



## 2.4 Resultados esperados e indicadores

El cuadro presenta los resultados e indicadores tal como fueron propuestos en el Marco Lógico del Proyecto (PNUD-FMAM 2009).

**Cuadro 2-1 Objetivo, Resultados e indicadores**

Objetivo / Resultados	Indicadores <sup>4</sup>	
<b>Objetivo:</b> La conservación de la Biodiversidad (BD) está integrada en la pesca, el turismo y los sectores de desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.		Grado de cumplimiento de la regulación sobre el número y tamaño de los botes en LPA y Guna Yala;
		Porcentaje de botes que usan las boyas para reducir el daño del coral en LPA y Guna Yala;
		Número de playas de anidamiento de tortugas y su estado, 33,000 ha in LPA y 218,000 en Guna Yala;
		Reducción en la deforestación de hectáreas de bosque y manglares por proyectos residenciales;
		Respeto del tamaño mínimo de captura para las langostas (Resultado 2.2);
		Incremento en las contribuciones de los sectores turismo, pesca y desarrollo inmobiliario como colaboración en el manejo de la conservación en los Archipiélagos de Bocas del Toro, Guna Yala, LPA y Coiba. (Resultado 3.5)
<b>R1</b> Instrumentos costo-efectivos basados en el mercado y oportunidades mejoradas de inversión para el turismo y la pesca amigable a la biodiversidad desarrollados y promovidos en el Archipiélago de Las Perlas (LPA)	1.1	Número de productos de Ecoturismo y turismo sostenible del LPA (combinación de infraestructuras y servicios, ofrecidos por empresas de turismo).
	1.2	Número de compradores de ecoturismo certificados y productos de turismo sostenible.
	1.3	Las <u>normas voluntarias</u> adoptadas por los Operadores de cruceros y urbanizadores residenciales en el LPA.
	1.4	%de las empresas de la comunidad local que han recibido la certificación en las mejores prácticas de turismo sostenible en el LPA.
	1.5	% de los buques pesqueros que trabajan bajo un esquema de manejo sostenible en el LPA
	1.6	Monto anual de los créditos colocados en las pequeñas y medianas empresas de la comunidad para desarrollar empresas BD-amigable.
<b>R2</b> Políticas y regulaciones sectoriales mejoradas para permitir la transversalización de la conservación de la biodiversidad en las operaciones de la pesca, turismo y desarrollo inmobiliario	2.1	Promulgación de <u>Una legislación</u> específica para el turismo y el desarrollo de la propiedad en las islas para reducir los impactos en la biodiversidad.
	2.2	Promulgación de <u>Nuevas regulaciones</u> para la pesca para regular los impactos sobre la biodiversidad.
	2.3	Promulgación de <u>regulaciones específicas</u> para puertos deportivos, navegación, anclaje y acceso a las islas.
	2.4	Directrices del EIA incluyen <u>estándares más estrictos</u> para medir los impactos en la biodiversidad
	2.5	Sistema de Habitat banking <u>establecido</u> como una forma de mejorar la protección de los bosques y otros ecosistemas.

<sup>4</sup> La numeración de los resultados es nuestra.

	Objetivo / Resultados	Indicadores <sup>4</sup>	
R3	La gobernabilidad local para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas fortalecida en el área piloto de LPA.	3.1	ARAP y ANAM, han <u>descentralizado</u> la operación, la presencia y la experiencia en los archipiélagos.
3.2		El gasto <u>Presupuestario por municipio</u> en la planificación y la supervisión del turismo, la pesca y actividades de desarrollo de la propiedad.	
3.3		Frecuencia de las interacciones entre ARAP, ANAM, municipio y los pescadores (las inspecciones en el mar abierto y sitios de aterrizaje, reuniones de información y de consulta).	
3.4		Implementación de un <u>sistema de monitoreo y evaluación</u> para supervisar los indicadores de las principales amenazas (exceso de pesca, anidamiento de tortugas, visitas, etc.) en el LPA.	
3.5		Monto de fondos anuales movilizados por Pago por Servicios Ambientales (PES) y el sistema de <u>impuestos ecológicos</u> para la protección de los bosques y los ecosistemas marinos en el LPA.	
3.6		% de las áreas de desarrollo de propiedad que cumplen con las <u>regulaciones de zonificación en el LPA.</u>	
R4	Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la BD replicadas en los tres archipiélagos restantes	4.1	Ingresos recaudados por Guna Yala de visitas que se <u>asignan a actividades de conservación de BD.</u>
4.2		Las <u>normas voluntarias</u> adoptadas por los operadores de cruceros en los archipiélagos de Panamá.	
4.3		% de proyectos de turismo en Bocas del Toro, Kuna Yala, Coiba y LPA que cumplen con los estándares internacionales para el turismo sostenible	
4.4		% de gastos de los turistas se <u>asigna a la conservación.</u>	

Los resultados son amplios y aceptan gradualidad. Se logran en la medida que uno o varios de sus indicadores se vayan alcanzando.

## 2.5 Principales interesados

La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) cuenta con funcionarios técnicos comprometidos con la gestión en los archipiélagos. El equipo de la institución acompañó la formulación del proyecto. La ARAP es una institución reciente. Fue creada en el 2006. Se le asignó personal en el 2007. Para el establecimiento de su estructura el Gobierno Nacional tomó un préstamo con el BID que se terminó de ejecutar en el 2011. Se esperaba que los especialistas (oceanógrafos y biólogos marinos entre otros), se mantuvieran en la institución después de terminar la ejecución del Programa. A la mayoría de los especialistas no se les renovó el contrato por falta de presupuesto. La ARAP no quedó con su capacidad técnica instalada.

La ANAM es la autoridad ambiental. Entre sus funciones se encuentra estudiar y anticipar efectos negativos sobre los ecosistemas y medio ambiente, como consecuencias de la actividad humana. Fue establecida en 1998 y desde entonces ha recibido importantes aportes del Gobierno Nacional para fortalecer su estructura institucional. Es un socio natural del proyecto.

La ATP cumple funciones de autoridad (vigilancia del sector turismo) y de promoción. Cuenta con el Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible 2007-2020. La gestión de la institución se orienta con base en dicho documento. La ATP promueve al país a nivel internacional. El LPA aparece anunciado en las publicaciones que distribuyen en el aeropuerto al llegar a Panamá. Forma parte de la oferta turística y sus negocios han recibido capacitación y asesoramiento y están en su banco de datos de empresas objeto de recaudo de impuesto.

El PNUD es un socio estratégico comprometido con el desarrollo del país. Ha acompañado la gestión institucional durante los últimos gobiernos prestando servicios de apoyo a la implementación, monitoreo y aseguramiento de la calidad de proyectos (**Monitoring, Advising & Assurance**). EL PNUD ha venido impulsando una serie de actividades que incluyen la promoción de este proyecto. Se entiende que el GEF aportó recursos para preparar la operación y que el PNUD administró dichos recursos.

### 3 Hallazgos

Se presentan los hallazgos del análisis de los instrumentos de diseño (marco lógico y marco de resultados), mecanismo de ejecución, mecanismo de seguimiento y evaluación, así como la aplicación de la gestión adaptativa.

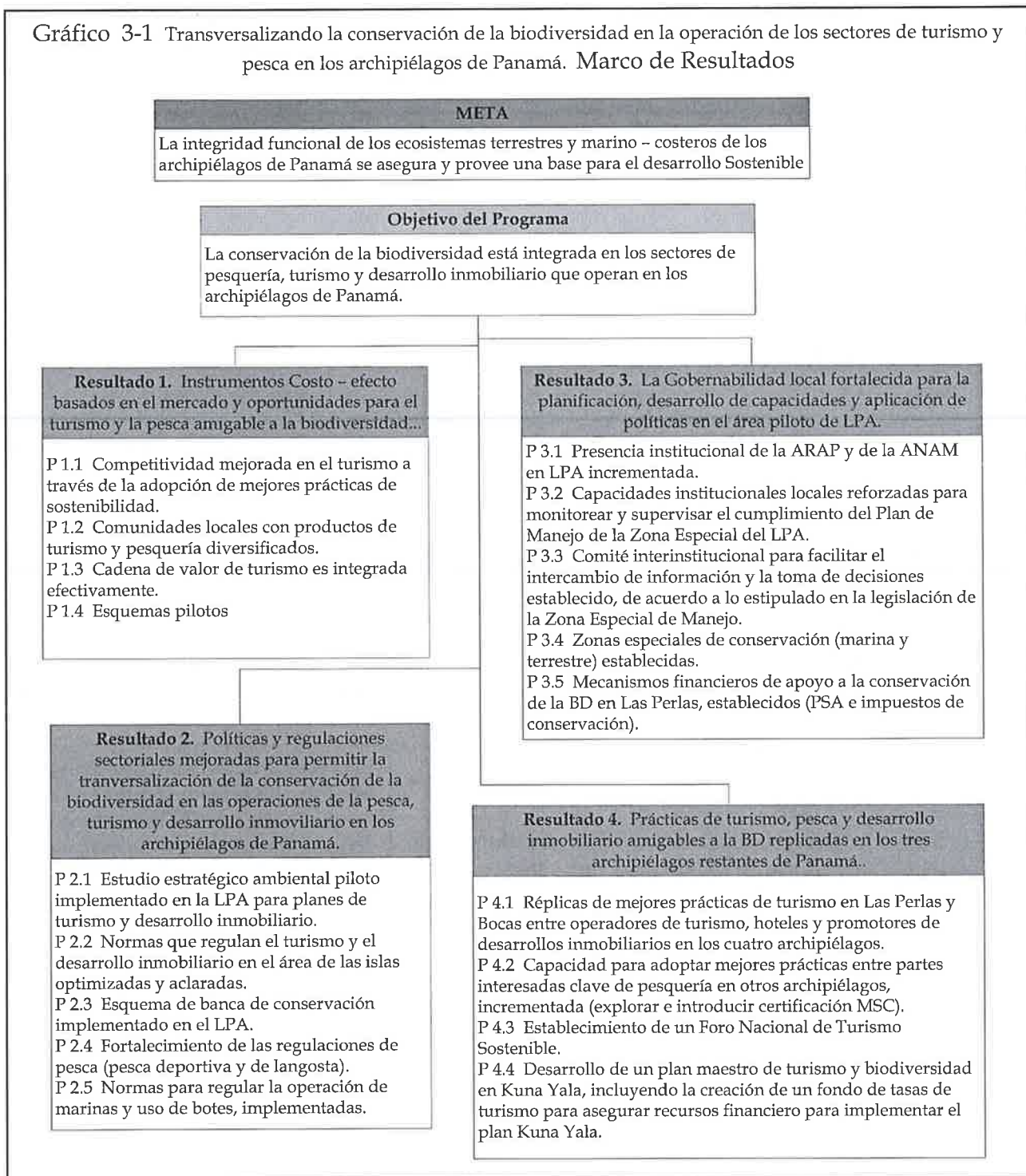
#### 3.1 Diseño y formulación del proyecto

El período de preparación del documento de proyecto o ProDoc fue tan amplio (2004 – 2010), que algunos actores participaron en las etapas iniciales y otros en las etapas de cierre de las negociaciones. Solo PNUD mantuvo a una funcionaria durante todo el tiempo de preparación. Por lo tanto, para el evaluador no fue posible precisar el aporte al proyecto por parte de los participantes.

El Gráfico 3-1 presenta la estructura lógica del Programa y la relación entre meta, objetivo, resultados y actividades propuestas.

Se tienen cuatro resultados que se espera alcanzar mediante la ejecución de 18 actividades principales. Algunas de las actividades propuestas son especialmente complejas, por ejemplo el establecimiento de un sistema de PSA e impuestos de conservación. Esta es una tarea mayor, lo cual además sugiere la asignación de recursos importantes para realizar los estudios e identificar los socios estratégicos que estarían a cargo de esta actividad. Asociado a esto se requiere una institución que se encargue del recaudo. Estos elementos faltan en la estructura de ejecución. No hay un especialista en economía ambiental que apoye la ejecución de esta tarea. Es decir, hay vacíos entre el Marco Lógico, los recursos asignados y el mecanismo de ejecución.

Gráfico 3-1 Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá. Marco de Resultados





### 3.1.1 Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)

El objetivo del Proyecto incluye seis indicadores. Dos de ellos están relacionados directamente con indicadores de los resultados esperados (2.2 tamaño de los ejemplares de langosta capturados; y 3.5 incremento en las contribuciones de los sectores para la biodiversidad). Los otros cuatro indicadores no tienen relación directa con los resultados propuestos. Se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 3-1 Indicadores del objetivo y su relación con las actividades del Proyecto

Indicadores	Relación
Grado de cumplimiento del número y tamaño de los botes en LPA y Guna Yala;	No hay actividades incluidas que analicen o propongan acciones sobre este tema.
Porcentaje de botes que usan las boyas en LPA;	Las Boyas existen desde antes de iniciar la ejecución del proyecto. En la programación no se incluyó el financiamiento de actividades para su mantenimiento, ni relocalización (si fuera necesaria), ni ampliación del número de boyas. No se pudo identificar un administrador de las boyas.
número de playas para anidamiento de tortugas;	No hay ninguna actividad que incluya su diagnóstico y manejo en el Plan de inversiones. No hay actividades de manejo y/o <b>promoción para su uso.</b>
reducción en la deforestación de hectáreas de bosque y manglares;	El hecho que el sector turismo y desarrollo inmobiliario cumpla con normas ambientales más estrictas, no indica que se pare la deforestación o la tala de manglar.

Estos indicadores se presentan como los más importantes del Proyecto.

El Marco Lógico propuso además 23 indicadores que explican cuatro Resultados esperados. En el Cuadro 2-1 se subrayan 11 indicadores que tienen que ver directamente con la emisión de normativa por parte del ejecutivo. Algunas de las normas involucran a más de una institución. Dos indicadores requieren cambio legislativo, como es el caso de impuestos y cambio en los presupuestos de los municipios.

El concepto del Objetivo del Proyecto es integrar. En la medida que se alcancen los resultados de manera individual, se puede concluir que el objetivo se vaya alcanzando. Por eso el objetivo incluye indicadores de impacto, no de resultados. Y su evaluación se hace mediante una evaluación de impacto.

En resumen, cuatro de los seis indicadores del objetivo no están relacionados directamente con las actividades propuestas en el proyecto. Esto sugiere su revisión, puesto que orienta la gestión de la UIP al alcance de estos indicadores y puede desconcentrar su gestión de las actividades principales.

### 3.1.2 Suposiciones y riesgos

El equipo de preparación del Proyecto identificó para cada indicador uno o dos supuestos y/o riesgos asociados. Los supuestos son lógicos y en realidad no hay comentarios sobre su validez o no. Se analizan supuestos generales que no se dieron, así como los riesgos que si se presentaron.

#### *Pérdida de interés, un riesgo*

Un riesgo no incluido en la tabla de riesgos del sistema Atlas del PNUD fue la pérdida de interés de las instituciones de Gobierno por el proyecto. Este fue un riesgo que se convirtió en riesgo crítico y ha afectado al proyecto.

Es evidente que en algún momento la institución perdió el interés por el proyecto. No lo internalizó en su estructura ni le suministró el apoyo necesario para alcanzar su objetivo.

Con el cambio de gobierno hay una oportunidad real de que el PNUD pueda efectuar un acercamiento a las instituciones para culminar el proyecto. El Representante Residente puede efectuar un acercamiento positivo y constructivo.

#### *Institucionalidad, un riesgo*

Durante el período de gobierno 2009 - 2014, la institucionalidad en el país tuvo un revés de manera generalizada. La ANAM, la ARAP y la ATP, instituciones con funciones de regulación de las actividades económicas tuvieron restricciones presupuestales importantes. La gestión de las tres instituciones se orientó hacia facilitar la inversión en infraestructura. Se redujeron requerimientos para la aprobación de las inversiones, así como los monitoreos correspondientes.

En el 2011, año en que inició la ejecución del proyecto, hubo queja por parte de la Comisión Europea (CE) sobre la pesca ilegal en aguas internacionales por parte de barcos con abanderamiento panameño. La atención de esta queja, que llevó a la obtención de una tarjeta amarilla por parte de la CE, requirió la atención por parte del Administrador General de la ARAP. Gran parte de los recursos institucionales se concentraron en la atención de dicha queja.

En la ARAP se destacan cinco tareas, una efectuada y que puede afectar los recursos marinos en los archipiélagos; y cuatro, que no avanzaron hacia su promulgación.

- i. Se prohibió la pesca con palangre, con implicaciones importantes sobre grupos humanos vulnerables. Esta prohibición no obedeció a estudios técnicos que así lo sugirieran. Adicionalmente, liberó un grupo humano importante de personas que vivían de esta actividad y que puede presionar los recursos marinos de los Archipiélagos.
- ii. A pesar de contar con guías elaboradas para la elaboración, evaluación y seguimiento de planes de manejo para proyectos localizados en áreas marino-costeras (ARAP 2010), la ANAM no analizó la propuesta. Tampoco hubo insistencia por parte de la ARAP para que se estudiara y se promoviera el ajuste a los requerimientos de los estudios de impacto ambiental en proyectos localizados en zonas costeras.

- iii. Desde el 2010 se tuvo una propuesta de Plan de manejo para el LPA (Berger-ANCON 2011). La propuesta incluye restricciones para actividades de pesca, turismo, mercado inmobiliario y un programa de investigación. La propuesta no se procesó ni se implementó.
- iv. Se elaboró una propuesta para reglamentar la pesca de la langosta en los dos océanos. Se tuvo en cuenta las especies en cada uno.
- v. El equipo técnico de la ARAP elaboró una propuesta para reglamentar la pesca deportiva.

Estos últimos cuatro puntos hacen referencia a cuatro indicadores de resultado del proyecto no cumplidos.

La ANAM por su parte disminuyó los requerimientos de los estudios de impacto ambiental y desconcentró su evaluación a las oficinas regionales, con menores recursos y menor capacidad técnica que la de las oficinas centrales.

En el año 2013, mediante el Decreto 19 de 2013, el Consejo de Gabinete declaró áreas de desarrollo especial varios territorios insulares ubicados cerca a áreas protegidas como el Parque Nacional Isla Coiba en el Pacífico y el PN Portobelo en El Caribe, con una impresionante biodiversidad. La designación de áreas de desarrollo especial permite el reconocimiento de derechos posesorios y titulaciones de tierras de acuerdo a la Ley 80 de 2009.

#### *Ejecución, un supuesto*

Debido probablemente a la premura de la operación originada en la fuerte intervención en algunas islas y a que la ARAP contaba con un equipo técnico fuerte financiado con recursos de un préstamo del BID se omitieron algunos aspectos: i) La evaluación de las capacidades del organismo ejecutor; ii) La UIP se diseñó hacia los resultados. No se tuvo en cuenta la gestión administrativa, operativa ni de planificación. Esto se supuso que la ARAP lo brindaría; iii) Se supuso que era factible que una institución que no tiene acceso directo al Consejo de Ministros, pudiera tramitar una normativa a nivel de Decreto; iv) Se elaboró un Marco Lógico complejo, con tareas complejas y con una baja asignación presupuestal; y, v) Una UIP esbelta, orientada a la gestión ambiental más que a la coordinación interinstitucional, programación de inversiones y ejecución misma de un programa con cierta envergadura.

#### *Instrumentos para el financiamiento de la gestión de conservación, un supuesto*

Es un tema de la administración de los recursos naturales que no ha encontrado un escenario ni interlocutores amplios para promover su aplicación. La ANAM cuenta con una Unidad de Economía Ambiental (UNECA) establecida hace cerca de 10 años y que ha venido trabajando el tema del PSA. En Panamá solo las hidroeléctricas hacen pagos menores asociados más a la tasa por uso del agua que al pago por servicios ambientales ofrecidos por Parques Nacionales localizados en las cuencas de sus afluentes. La Fundación Conservación Internacional (CI) firmaron un acuerdo para estudiar alternativas de financiamiento de la gestión de biodiversidad. El consultor contratado analizó varias alternativas. Su opinión es que los indicadores incluidos en el Marco Lógico del Proyecto y trasladados al PIR son demasiado optimistas. Comentó que el

tema del Habitat Banking es más complejo que los bonos de carbono y por lo tanto sugirió trabajar con opciones más viables a corto plazo. El PIU cuenta con un diagnóstico general que requiere su diseño de detalle. Las autoridades del Proyecto deben analizar las alternativas y decidir sobre las más viables.

### *Comunidades, un supuesto*

Se partió del supuesto que existía un capital social básico para trabajar con él, es decir, que la comunidad tiene la capacidad de asociarse para obtener servicios básicos, mejorar la expectativa de iniciativas y/o hacer lobby ante las autoridades, desarrolladores privados u organizaciones de apoyo como ONG. Esto no es cierto. La comunidad presenta debilidades profundas en su tejido social. No existe conflictos porque cada quién se defiende como puede.<sup>5</sup>

CI contrató un diagnóstico social con el propósito de ordenar su intervención en el corto plazo. No se tiene resultados aún, pero se recomienda que el Proyecto incluya en su agenda con CI el análisis de las recomendaciones de dicho diagnóstico (Ver 3.1.3).

#### 3.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes.

Fundación Conservación Internacional ha mantenido la presencia en el archipiélago desde antes que el proyecto arrancara.

Promovió la creación de Cooperlas, financió estudios de los ecosistemas y mantiene en su plan de trabajo el archipiélago como área prioritaria.

Durante el lustro 2005 - 2010 se efectuaron algunos estudios y proyectos financiados por CI. Las actividades relacionadas con el turismo están directamente asociadas con la promoción y desarrollo de operadores. Desafortunadamente por el tiempo disponible, no fue posible para el equipo de evaluación la revisión de los estudios de manera particular. El **Cuadro 3-2** presenta los proyectos efectuados y relacionados con las líneas estratégicas del proyecto.

San Miguel. Entendimiento de su tejido social mediante una visita de dos días y algunas entrevistas.

En una visita de dos días solo se puede conocer quejas y elementos culturales generales. Se mencionan algunos.

- i. Es evidente el abandono de lo público. Hay perros hambrientos y enfermos por doquier. Hacen sus necesidades en la calle y vagan sueltos. La comunidad no ha planteado esto como un problema de salud pública. Se entiende que una asociación que atiende perros callejeros visitó la isla y esterilizó una cantidad importante.
- ii. La escuela presenta unas condiciones deplorables. Se observan niños y niñas deambulando por las calles en horas de estudio. La explicación de una niña fue que la profesora estaba en capacitación.
- iii. En tres residencias visitadas no se encontró lavamanos.
- iv. Un especialista que trabajó con CI en el desarrollo de una iniciativa indicó que después de un evento comunitario cuyo objetivo era recoger dinero para un determinado objetivo, los asociados se reunieron y repartieron lo recolectado. En opinión del especialista, no existe la cohesión social para afrontar retos de manera colectiva.
- v. Supuestamente gran parte de su población es bombero voluntario. Sin embargo, el Cuerpo de Bomberos muestra un estado de deterioro importante (pintura, estructura física, falta de equipo).

Estos son algunos de los elementos observados que sugieren la ausencia de un tejido social que les permita afrontar problemas básicos de manera conjunta.

<sup>5</sup> En Isla Viveros (agosto 16 del 2007), un obrero fue asesinado por un sargento de la Policía durante un piqueteo de trabajadores que solicitaban el pago de derechos salariales (Diario La Prensa, Agosto 27 del 2007). El evento persiste en la mente de los lugareños.



**Cuadro 3-2 Relación entre las líneas estratégicas del proyecto y las iniciativas previas financiadas por CI**

<i>Resultados</i>	<i>Proyecto ejecutado - Ejecutor (Período 2005 - 2010)</i>
R 1. Instrumentos costos-efectivos basados en el mercado y oportunidades mejoradas de inversión para el turismo y la pesca amigable a la biodiversidad desarrollados y promovidos en el Archipiélago de Las Perlas.	Identificación y mapeo de atractivos turísticos en la ZEPM Archipiélago de las Perlas - <b>Fundación Almanaque Azul</b>
	Turismo Costero Comunitario en la ZEPM Archipiélago de las Perlas - <b>Fundación Almanaque Azul.</b>
	Estudio para la Implementación del Turismo de Avistamiento de Cetáceos como una Alternativa Económica Sostenible para las Comunidades de Pescadores de la Zona Especial de Manejo Las Perlas - <b>Universidad Marítima de Panamá.</b>
R 3. Gobierno Local para la planificación, la creación de capacidad y aplicación de políticas de fortalecimiento en el área piloto del ALP	Establecimiento de un <u>Comité Local de Pescadores Artesanales</u> en la ZEPM Las Perlas - <b>CEASPA.</b>
	Fortalecimiento a la Coalición de ONG, autoridades y comunidades de Base para la toma de decisiones en el Manejo de los Recursos Marinos (Golfo de Chiriquí, Coiba y Las Perlas). <b>ACD.</b>
	Mejoramiento de la Coordinación Interinstitucional entre la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) y la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) para el Adecuado Manejo de los Recursos Marinos Costeros- <b>MARVIVA.</b>
	Constitución de un <u>Comité Local de Participación Comunitaria</u> para la Coordinación, Administración y Conservación Adecuada de la Zona Especial de Protección Marítima (ZEPM) de las Perlas - <b>ANCON.</b>
	Evaluación del Impacto Ambiental de la Actividad de Extracción de Arena Submarina Sobre Playas de las Zonas Sur y Noreste de la Zona Especial de Manejo Marino Costero del Archipiélago de las Perlas - <b>Luis Miguel González</b> (Consultor).
	Plan Piloto de Monitoreo de los Desembarques de Tiburones, Rayas y Neonatos en la ZEMP - <b>Yehudi Rodríguez/ARAP.</b>
	Prevención y reducción de la captura incidental de tortugas marinas en la ZEPM de Las Perlas - <b>CEASPA.</b>

Todas las actividades están relacionadas con las actividades sugeridas en el Plan de Manejo del LPA (Berger-ANCON 2011). Es decir, se ha avanzado con las comunidades en la creación de un capital social representado en comités, en el desarrollo del turismo comunitario, se efectuaron evaluaciones de impacto ambiental causadas por actividades de desarrollo inmobiliario y desarrollo turístico, se levantó información sobre el aprovechamiento de los recursos, entre otras.



Entre las lecciones aprendidas se resaltan:

- i. La necesidad de ajustar los tiempos del Proyecto al de los moradores de las islas. Las comunidades tienen su dinámica. Es decir, es una agenda diferente que debe integrarse a la programación de las actividades a desarrollar.
- ii. Igualmente se plantea la lentitud de las acciones de gobierno; sin embargo, esto puede ser superado mediante la comunicación constante con los enlaces asignados en las comunidades.
- iii. Se plantea que las acciones en las que se requieren cambios por parte de los actores, como el caso de los pescadores y la práctica de la pesca responsable, los facilitadores deben poder motivar que estos generen la iniciativa de asumirla, según la dinámica de los grupos involucrados. La adopción de prácticas de pesca responsable requiere tiempo y la aplicación de herramientas apropiadas para lograr que los pescadores desaprendan las técnicas tradicionales y adopten las nuevas técnicas para la conservación de la biodiversidad marina.
- iv. La ausencia permanente de la ARAP en el área se considera como una dificultad para que los pescadores(as) conozcan las acciones concretas que se están realizando en el tema de pesca, se refuerce lo aprendido y reciban apoyo gubernamental para proteger sus recursos marinos de pescadores foráneos.

Panamá está considerado como uno de los mejores lugares a nivel mundial para la pesca deportiva. Actualmente registra unos 146 records mundiales. En un estudio realizado por The Billfish Foundation<sup>6</sup> (TBF) en el año 2011, más de 86,000 visitantes reportaron haber pescado en Panamá; la mayoría de ellos permanecieron por ocho días y gastaron un estimado de \$97 millones entre alojamiento, en alquiler de barcos, equipos de pesca, y otros gastos relacionados. El Archipiélago de Las Perlas en la provincia de Panamá, es uno de los sitios atractivos para la pesca deportiva en el Pacífico.

El Proyecto ha venido trabajando en actividades similares. Es esencial examinar en detalle la información disponible sobre los archipiélagos de este y otros socios.

#### 3.1.4 Participación planificada de los interesados

Las instituciones de Gobierno interesadas (ANAM y ATP) son lideradas por ARAP como entidad ejecutora. Las instituciones asisten a los eventos convocados y mediante la delegación en puntos focales mantienen comunicación con el proyecto. Las instituciones asisten a la Junta Directiva del Proyecto.

Uno de los problemas identificados es que nunca se logró contacto entre la UIP con los despachos superiores de la ANAM y ATP. En una nota dirigida a la UIP por parte de la Administración de ANAM, se asigna un punto focal (abril/12). En reunión con la asesora de ANAM (octubre /13) se llamó a los directores de cuatro dependencias: Áreas Protegidas, Estudio de Impacto Ambiental, Información Ambiental y Economía Ambiental. La asesora asignó tareas. No se generó una

<sup>6</sup> The Billfish Foundation. Pesca Recreativa en Panamá: *una Mina de Oro Económica Natural*. 2011. SENACYT.  
Evaluación de Medio Término

delegación de funciones. Tampoco hubo una nota institucional consolidando las responsabilidades e incorporando a las dependencias en el Plan de Trabajo del Proyecto.

El mecanismo de cooperación institucional para la ejecución de proyectos funciona en Panamá cuando hay asignación de responsabilidades, junto con asignación presupuestaria. De esta manera cada institución tiene sus tareas asignadas junto con su financiamiento. La revisión del Proyecto puede sugerir que el Gobierno Nacional efectúe asignación presupuestal a la ANAM y a la ATP.

Un entrevistado sugirió activar el Comité de Asesoría Técnica que forma parte del mecanismo ejecución del Proyecto, y que nunca se activó. El propósito es mejorar la coordinación entre las instituciones que actúan en el LPA y ayudar a replantear la estrategia de implementación del proyecto. En efecto el Comité de Asesoría Técnica puede jugar un papel de coordinación de segundo piso, es decir, un escenario que facilite la integración de otros actores –públicos y privados- en la gestión.

### 3.1.5 Enfoque de repetición

Bajo las condiciones actuales no es posible replicar acciones desde el LPA hacia los demás archipiélagos. Lo que es posible es que desde los otros archipiélagos se repliquen experiencias. Guna Yala estableció la pesca de langosta mediante un mecanismo que permite atrapar a la langosta y valorar su tamaño y estado antes de sacrificarla, aunque hay que tener en cuenta que es el Mar Caribe con mareas de tres pies, mientras que en Pacífico se tienen mareas de 18 pies.

El proyecto tiene programada una gira de pescadores de la Comarca hacia el LPA. Igualmente, los pescadores de Bocas del Toro se han venido beneficiando de las investigaciones del proyecto tortugas marinas y pueden mediante visitas al LPA, transmitir las experiencias.

### 3.1.6 Ventaja comparativa del PNUD

La cercanía del PNUD con la oficina del GEF ha sido determinante para el entendimiento de los instrumentos de evaluación. El proyecto ha recibido atención especial por parte del asesor técnico regional del PNUD-GEF del centro regional del PNUD. El seguimiento del proyecto está asignado a una oficial de proyecto de la oficina de país del PNUD quien cuenta con toda una gama de instrumentos internos, experiencia en procesos de contratación y apoyo en la gestión interinstitucional.

### 3.1.7 Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

Las organizaciones no gubernamentales relacionadas en el Cuadro 3-2 han sido invitadas a participar en el lanzamiento del proyecto, en la conformación del Comité de Asesoría Técnica y en los talleres desarrollados por las consultorías contratadas. Sin embargo, solo se encontró evidencia de tres trabajos conjuntos, dos con CEASPA y uno con CI: i) una capacitación sobre enfoque ecosistémico de las pesquerías dictado a los pescadores de COOPERLAS (enero/13), ii) un intercambio de experiencias entre los pescadores del ALP y pescadores de Ecuador (marzo/13); y, iii) un tercero entre STRI y CI en una gira para verificación del estado de las boyas en LPA (junio/13).

El LPA está incluido en el Plan Estratégico Institucional de CI. CI financia cuatro iniciativas que se ejecutan durante el segundo semestre del 2014: i) la elaboración del *Plan Pesquero del ALP*, con cooperación del Proyecto; ii) el Fortalecimiento de un grupo de pescadores mediante la *legalización de la cooperativa COOPERLAS*; iii) un *estudio antropológico de la población del archipiélago* que permita comprender la dinámica local y orientar el diseño de estrategias de intervención; y, iv) junto con el Proyecto, un especialista (CI aporta honorarios, el Proyecto, gastos), para evaluar estrategias para el financiamiento de la gestión ambiental (impuestos ambientales, hábitat banking, PSA).

El Proyecto acordó con The World Wildlife Fund (WWF) Latinoamérica y la Iniciativa Carey para el Pacífico Oriental (ICAPO), realizar un taller para la Conservación y manejo de tortugas marinas en Isla del Rey, LPA (julio/13).

También se acordó con el Centro de Investigación Biológica del Noreste (México) examinar la viabilidad de cultivo de ostras para cosechar perlas. Es un acuerdo interinstitucional y requiere la firma de la ARAP para su ejecución.

### 3.1.8 Disposiciones de Administración

La administración de los recursos GEF los efectúa PNUD, quien además presta servicios de contratación, sistema financiero y asigna recursos propios para el acompañamiento y supervisión.

La ARAP programó la ejecución de sus recursos de manera discrecional y de manera independiente de los recursos del GEF. Su asignación no respondió a las necesidades específicas del proyecto ni a actividades paralelas relacionadas.

## 3.2 Ejecución del proyecto

Localización física de la UIP. El Proyecto propuso originalmente que la UIP se localizara en el LPA, en la Isla del Rey, en San Miguel. Es la cabecera del Distrito y se localizan las oficinas del gobierno local (Alcaldía, Consejo Municipal y Corregiduría). El ingreso al área no estaba organizado. No había contactos locales que hubieran facilitado la localización del equipo de la UIP en la isla. El mayor obstáculo reportado fue la falta de cobertura de internet en la isla, aunque existen soluciones técnicas accesibles.

El documento de proyecto indica que la ARAP suministraría oficina y facilidades en San Miguel. Después de dos años, la alcaldía accedió a arrendarle al Proyecto un espacio de oficina.

Ante la imposibilidad de operar desde San Miguel, se optó por localizar al equipo de especialistas en Panamá, en las oficinas de ARAP. En realidad no han tenido ni tienen una oficina. En la actualidad se localizan en un espacio de la Secretaría General. No cuentan con secretaria, ni con las facilidades de mensajería institucional, ni siquiera con las llaves de la oficina en donde se localizan.

Es esencial que el equipo de Proyecto se instale en la isla. La retención de los especialistas en la isla es mandatoria.

**Composición de la UIP.** El equipo ejecutor es entusiasta y comprometido. Es un personal de alto nivel, con la experiencia y conocimiento del sector pesca y turismo. Sin embargo requiere apoyo en la programación y monitoreo de sus actividades, de manera que las actividades se orienten hacia los resultados esperados. Un ejemplo de ello es que ante la falta de un planificador en el equipo del proyecto, se resta la presión sobre algunos aspectos que luego deben ser retomados, es el caso de los estudios de Pago por Servicios Ambientales, que no se concretó la participación de la Unidad de Economía Ambiental de la ANAM, a pesar de haberse reunido con ellos un par de veces. Se recomienda la contratación de un especialista en programación de inversiones y monitoreo.

El equipo requiere asesoría en negociación, la cual puede ser suministrada por el PNUD. Es esencial sentar a las tres instituciones socias y formalizar acuerdos a todos los niveles jerárquicos. Esto escapa a la UIP. Supuestamente esta responsabilidad se le asignó a la Administración General de ARAP, como Dirección Nacional de Proyecto.

**Mecanismo de Ejecución.** El mecanismo corresponde a una implementación nacional a cargo de la ARAP como máxima autoridad. Esta institución no incluyó a la UIP dentro de su estructura, mas bien estableció una dependencia funcional desde la Dirección de Ordenación, y asignó a un funcionaria para su acompañamiento. Es decir, se asignó a un funcionario de tercer nivel jerárquico para su monitoreo y apoyo. Esto distanció al Administrador General de la UIP y por lo tanto, toma más tiempo del adecuado las firmas y autorizaciones correspondientes. El Anexo 0.3 presenta una relación del tiempo que requieren diferentes trámites en el Despacho Superior.

Es deseable que la ARAP bajo una nueva administración, establezca una dependencia funcional directa entre la Administración General y la UIP.

**Caja Menuda.** Se supuso que la ARAP al tener una oficina en el LPA podía atender los costos de operación básicos. Por ejemplo, un viaje en ferry Panamá – San Miguel cuesta \$45 en una sola vía. En el LPA no existen oficinas bancarias para cambio de cheques, así que toda transacción por servicios se hace en efectivo. Por lo tanto, no hay espacio para la prestación de los servicios mediante cuenta de cobro. Una forma de solucionar esta debilidad es que se contrate con alguna organización local, una ONG o alguna empresa para el suministro de dichos servicios.

**Gestión de documentos.** No existe un mecanismo de gestión de documentos en la UIP. Los documentos generados como informes de consultorías, acuerdos interinstitucionales, como es el caso del acuerdo ARAP – CI para apoyar la elaboración del Plan Pequero, se requieren para continuar con las acciones que adelanta el proyecto. En los momentos actuales, no es posible asegurar que la información esté ordenada, sistematizada y accesible para otros actores dentro y fuera de la ARAP. En este momento ningún funcionario de ARAP conoce o tiene acceso a toda la información generada por el Proyecto. Es urgente mejorar la gestión de documentos para asegurar que instituciones públicas y privadas puedan acceder a ellos más adelante. Se sugiere la contratación de una consultoría para ordenar los archivos y la forma de administración de los registros documentales.



### 3.2.1 Gestión de adaptación

Se entiende que la gestión de adaptación es un mecanismo de ajuste para facilitar la ejecución del proyecto, de manera que el Organismo Ejecutor junto con el PNUD y la contraparte del GEF acuerden ajustes en el proyecto adicionando actividades, cambiándolas o eliminándolas de la programación. Estos cambios no necesariamente implican cambios en los resultados esperados, aunque pudieran incluirlos.

El Marco Lógico no se ajustó antes de la evaluación de término medio debido a que no existía certeza de que el equipo de proyecto tuviera limitaciones para lograr los indicadores propuestos. El PNUD decidió darle una oportunidad al proyecto para que trabajara y lograra avances hacia las metas de los indicadores.

La evaluación de término medio encontró que las metas de los indicadores son demasiado ambiciosas y optimistas para el monto de los recursos técnicos, financieros y logísticos asignados. Es importante resaltar que el asesor técnico regional del PNUD-GEF convocó al equipo de proyecto a un taller de trabajo con el fin de aclarar los obstáculos que tenían para avanzar en el logro de las metas de los indicadores del proyecto y discutir aspectos operativos. En este taller de trabajo también participaron representantes del centro regional del PNUD, de la oficina de país del PNUD y del Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD. El taller produjo una serie de recomendaciones que supuestamente se pusieron en práctica pero al parecer no lograron un gran impacto en el logro de resultados del proyecto.

En efecto se han reprogramado actividades año a año. Se han adicionado eventos de sensibilización y/o promoción aún con instituciones que no estaban programadas inicialmente. Se ha efectuado réplicas o capacitaciones en otros archipiélagos que no tienen relación con la programación original. Se efectuó una conferencia en Isla del Rey con una participación importante de funcionarios de instituciones públicas y privadas de Panamá, con el objeto de llamar la atención sobre el archipiélago. Sin embargo, a pesar de haberse hecho un esfuerzo mayor en estas actividades, no se hace evidente su continuidad ni su relación directa con los resultados del proyecto. Su aporte ha sido marginal y no estructural.

### 3.2.2 Acuerdos de asociaciones

En el numeral 3.1.7 se describen los acuerdos actuales y/o potenciales con otras instituciones relacionadas.

### 3.2.3 Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación.

El mayor mecanismo de retroalimentación utilizados para la gestión adaptativa y que hace parte de la estrategia de evaluación y monitoreo del PNUD-GEF son los informes anuales de avance del proyecto o PIRs (sigla en inglés). A la fecha se han realizado dos de estos informes. GEF, PNUD y el Proyecto se han reunido en dos ocasiones para analizar el avance del proyecto.

El equipo de evaluación tuvo acceso a los Tracking Tools, los cuales reportan similares calificaciones para los indicadores medidos al inicio del Proyecto y al inicio de la evaluación de medio término.



El PIR se concentra en los indicadores de resultado. Sin embargo, hay aspectos que no incluye y son esenciales, como es la evaluación del mecanismo de ejecución o la ejecución financiera. El problema que ha tenido el Proyecto es que el mecanismo de ejecución diseñado no ha sido efectivo. No se estableció la oficina en el LPA, no se asignaron los fondos por parte de la ARAP, no se incorporó la UIP en la estructura de la ARAP. Esto explica el por qué año a año se fueron encontrando los mismos atrasos y sistemáticamente se dieron recomendaciones similares como enfocar esfuerzos en los indicadores. En el PIR del año 2013 se efectuaron cinco sugerencias (Ver Cuadro)

Los PIR han aportado sugerencias que no se han atendido por diferentes razones. Las recomendaciones permanecen vigentes.

Al no haber contraparte institucional, todo el esfuerzo financiero se ha venido haciendo con recursos del GEF. La ARAP no ha sido un socio institucional que cumpla las veces de ente ejecutor.

<i>Sugerencia</i>	<i>Recomendación de la evaluación de medio término</i>
Elevar el nivel de contacto del Staff de PNUD con la ARAP y las demás instituciones del Estado.	Esta recomendación permanece vigente y más en un momento de cambio de gobierno.
Asignar un especialista de la UIP para el monitoreo y evaluación, revisar el avance del marco de resultados, revisar la tasa de entrega de productos del Proyecto y monitorear la asignación de recursos financieros de los socios.	Debido a que no fue posible asignar a ninguno de los especialistas estas tareas, se sugiere contratar uno nuevo, con cargo al GEF.
Preparar un manual de operaciones.	No está disponible. Resalta su necesidad.
Sostener reuniones mensuales con las partes.	Sería una tarea de la Coordinación. No se está cumpliendo.
Efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestal de los recursos del GEF y de las contrapartidas de la ARAP.	Se efectúa.

Recomendaciones. Fuente PIR 2013.

### 3.2.4 Financiación

El GEF asignó hasta Agosto del 2014, US\$687,500. La ARAP asignó \$510,000. El monto total asignado equivale al 38% de los recursos líquidos del Proyecto. Los recursos financieros del GEF se aplican de acuerdo con la programación financiera establecida (Deloitte 2014). Paradójicamente la ejecución financiera se incrementó durante el primer semestre del 2014, período en el cual se dio

cambio en el titular de la Administración General de ARAP.


**Cuadro 3-4 Presupuesto original y gastos anuales del Proyecto a Dic/13**

Cifras en miles de Dólares

	GEF (1)		ARAP (2)		ANAM		ATP		Total	
<b>Presupuesto (3)</b>	<b>1,727</b>		<b>2,000</b>		<b>500</b>		<b>500</b>		<b>4,727</b>	
Rec. Líquidos	1,727	100%	1,400	70%	0	0%	0	0%	3,127	66%
Especie	0	0%	600	30%	500	100%	500	100%	1,600	34%
<b>Ejecución</b>	<b>687.5</b>	<b>^(4)</b>	<b>510.4</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1,197.9</b>	<b>25%</b>
Rec. Líquidos	687.5	40%	510.4	36%	0	0%	0	0%	1,197.9	38%
2011	6.7	1%	0.0	0%					6.7	1%
2012	156.1	23%	229.6	45%					385.7	32%
2013	301.7	44%	230.8	45%					532.5	44%
(Agos) 2014	223.0	32%	50.0	10%					273.0	23%
Especie	0		0		0		0		0	
2011			0		0		0		0	
2012			0		0		0		0	
2013			0		0		0		0	
2014			0		0		0		0	

Fuente: (1) Deloitte, informe de auditores independientes (2011, 12 y 13), 2014.  
 (2) ARAP, Dirección Financiera, 2014.  
 (3) Documento de Programa.  
 (4) Porcentaje calculado sobre los recursos líquidos presupuestados.

Los recursos de la ARAP se asignan discrecionalmente por parte de la administración. Para el evaluador no fue posible asociar la asignación de los recursos con el proyecto, con excepción de la dotación de una oficina en San Miguel y combustible, a pesar de que la ejecución es superior al medio millón de dólares.

Las instituciones (ARAP, ANAM, ATP) no cuentan con sistemas contables que faciliten el cálculo de los aportes en especie. La ATP por ejemplo, asignó un funcionario de tiempo parcial al proyecto. Su participación es marginal, solo participa en visitas de campo, revisión de términos de referencia y productos. No participa activamente en la supervisión de consultorías. Igualmente la ANAM asignó un funcionario de la Dirección de Áreas Protegidas como punto focal. 

El presupuesto anual de inversión de la ARAP se estima en US\$1.7 millones. La asignación esperada para el proyecto es un promedio de US\$350 mil anuales. Es decir, representa el 20% del monto anual de inversión de la institución. La ejecución de este monto puede requerir contratación de personal adicional en la oficina encargada de las compras de la ARAP.

### 3.2.5 Seguimiento y Evaluación

La oficina de UNDP participa en la ejecución y seguimiento del Proyecto. Lo tiene en su plan de trabajo y efectúa seguimiento continuo a la ejecución de las tareas. El PNUD-GEF tiene funcionarios de alto nivel asentados en el centro regional del PNUD en Panamá. Acompañan su seguimiento y han acompañado al PNUD en la revisión del proyecto.

La Unidad de Implementación de Proyecto (UIP) no cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo de su gestión. En efecto los formularios de programación de actividades se diligencian, pero no forman parte del cotidiano. Este es un vacío que requiere su atención.

Los demás instrumentos se han venido aplicando y se suministró evidencia al equipo de evaluación.

**Cuadro 3-5 Instrumentos para el seguimiento y evaluación**

<i>Instrumento</i>	
Matriz de Marco Lógico	Indicadores
Sistema de Supervisión y Evaluación en la UIP	No Disponible
Taller de inicio	Se efectuó.
Evaluaciones trimestrales	2012, 2013.
Evaluaciones semestrales	2012, 2013
PIR, Reporte de Implementación de Proyecto	2011-2012; 2012 -2013 y 2013-2014.
APR, Revisión Anual de Proyecto	2013
TPR, Reunión Tripartita	Reunión de inicio, 2012, 2013 y 2014.
TTR, Revisión Tripartita Final	No Todavía.

### 3.3 Resultados del proyecto

Los resultados de la evaluación de medio término sugieren que el objetivo está distante. La conservación de la biodiversidad no está integrada a las actividades de pesca, turismo ni al desarrollo inmobiliario en los archipiélagos de Panamá. No se tiene instrumentos costo - efectivos identificados que ayuden a las comunidades a depender menos del ecosistema ni al financiamiento de actividades de promoción, control y vigilancia. Se tiene propuestas de regulaciones sectoriales: i) Plan de manejo del Archipiélago de las Perlas (Berger-ANCON 2011), ii) guías para elaboración, evaluación y monitoreo de estudios de impacto ambiental en zonas marino-costeras (ARAP 2010), iii) regulación para la pesca de la langosta; y iv) regulación para la pesca deportiva. Estas propuestas requieren su estudio por parte del nuevo gobierno y su promulgación que puede tomar más de un año, en un escenario muy optimista. La gobernabilidad local para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas no está fortalecida. Finalmente, la replicabilidad de las experiencias requiere su validación y puesta a prueba.

### 3.3.1 Resultados generales

El proyecto se consideró muy relevante por parte de todos los entrevistados. Es un proyecto que se originó en intereses legítimos de la administración de un recurso y de intereses nacionales e internacionales por el estudio y conservación de la biodiversidad.

A pesar de haber un acuerdo firmado por el Gobierno de Panamá (Ministerio de Economía y Finanzas y ARAP), el PNUD y el GEF, el Gobierno de Panamá no le prestó importancia a su ejecución. No hubo, en ninguna de las tres instituciones comprometidas con su ejecución (ARAP, ANAM ni ATP), algún funcionario cercano al despacho superior que incluyera el proyecto en su plan de trabajo, ni se vigilara por la ejecución del proyecto ni se apoyara su gestión. Se asignaron funcionarios de direcciones que efectúan otras funciones. No conformaron un equipo técnico de coordinación y ejecución. Su participación no se coordinó mediante una agenda semestral que con antelación se comprometiera a los funcionarios a participar y a aportar en los procesos.

A la fecha se tienen cuatro resultados cumplidos a medio término. Tres de ellos están relacionados con propuestas de reglamentación (R2.2 Propuesta de normativa para la pesca de langosta; y propuesta de normativa para la pesca deportiva; R2.4 Propuesta de nuevas directrices de EIA con estándares más estrictos; y, R2.4 Frecuencia de las interacciones entre ARAP y pescadores, al menos una mensual <sup>7</sup>). A pesar de contarse con propuestas de normativa, la dinámica del Gobierno Nacional sugiere un tiempo de al menos un año para concluir su trámite ante el Órgano Ejecutivo y se promulguen como decretos.

### 3.3.2 Relevancia

El proyecto es importante para el país, sus instituciones, grupos interesados y comunidades localizadas en el LPA y fuera de él. Los pescadores entrevistados entienden la necesidad de ordenar el aprovechamiento del recurso, pero requieren que la ley se aplique a todos. Las autoridades locales hacen el llamado a la ordenación del aprovechamiento del recurso y a mayor apoyo por parte de la ARAP y ANAM. Los funcionarios entrevistados en las instituciones, todos ellos insisten en la necesidad de implementar medidas de manejo para la conservación de la biodiversidad y fortalecer la presencia de las instituciones en sitio. Los científicos entrevistados insisten en la necesidad de ordenar el tema de la tala de manglares, debido a su efecto negativo sobre comunidades de peces y sobre comunidades de corales. Los funcionarios del PNUD y PNUD-GEF entrevistados coinciden en la urgencia de acelerar la obtención de resultados por parte del proyecto.

Al revisar el diseño del proyecto se encuentran vínculos lógicos entre las actividades y los resultados esperados, pero se visualiza una distancia significativa entre dichas actividades y los resultados. Por ejemplo, hay mucha distancia entre una propuesta de reglamentación y la promulgación de la norma. Se necesitan consultas con gremios, con la comunidad, con beneficiarios y afectados, así como con los funcionarios técnicos que sustenten la medida (Análisis económicos y sociales), y la asignación de recursos para asegurar su cumplimiento. Se requiere además presentarla a través de los canales institucionales del Ministerio de Desarrollo Agropuecario (MIDA) para que se incluya en sus prioridades y se presente al Consejo de

<sup>7</sup> En realidad la interacción es con los especialistas de los proyectos y no con funcionarios de ARAP.



Ministros. Ni las actividades, ni los recursos financieros para el desarrollo de estas actividades fueron identificados ni fueron incluidos en el proyecto.

No fue posible identificar apropiación de los resultados por parte de los interesados. Como se mencionó, no es claro para los funcionarios entrevistados de ARAP, los resultados que dejará el Proyecto y la continuidad de las acciones de administración de los recursos naturales. Similar reporte lo dejan los funcionarios entrevistados de ANAM y ATP.

### 3.3.3 Efectividad y eficiencia

#### *Efectividad*

En términos de entrega de resultados, el Proyecto ha sido no efectivo. Hay programación continua de sus especialistas y eventos constantes en los archipiélagos, pero los resultados, tal como están establecidos en el Marco Lógico, están distantes.

#### *Eficiencia*

El uso de los aportes del GEF se efectúa con la intervención del PNUD. Se siguen procedimientos estrictos para la contratación de los bienes y servicios. Las demás adquisiciones efectuadas por ARAP se efectúan con procedimientos de adquisiciones públicas.

Debido a que no se consolidó la oficina de ARAP en el LPA, el equipo del Proyecto se trasladó a Panamá, en donde tampoco se tiene oficina de Proyecto como tal. La ejecución ha sido especialmente ineficiente, en el sentido que no se tienen las facilidades para retener a los especialistas en horarios prolongados con las facilidades necesarias.

Los desplazamientos al LPA se hacen desde Panamá, lo que ha incrementado los costos asignados a viáticos y traslados. Es decir, se contrató un personal para estar en la Isla, pero durante la ejecución, el personal recibe viático para visitar la isla. Si bien es cierto no son costos significativos, sí lo es que cuando no hay nadie en la oficina de San Miguel, nadie hace nada. Es conveniente asegurar la retención de los especialistas en San Miguel.

La comunidad no está recibiendo ni bienes ni servicios del Proyecto. Solo se contrata alojamiento, alimento y transporte. La comunidad se traslada en bote desde y hacia Panamá. El equipo del Proyecto se traslada en avión hasta Contadora y desde allí hace un trasbordo a un bote para llegar a San Miguel. Existe una brecha entre el equipo del Proyecto y la comunidad.

### 3.3.4 Implicación nacional

El proyecto puede tener implicación en los archipiélagos de Panamá si se logra: i) el establecimiento de las normas propuestas y su aplicación; ii) el aporte financiero de los sectores turismo, pesca y desarrollo inmobiliario a actividades de biodiversidad; iii) la presencia institucional en el archipiélago; y, iv) se logra replicar dichas experiencias.

La aplicación de la normativa puede afectar a algunas comunidades, por ejemplo si se restringe la talla de captura de la langosta, puede darse una reducción en la producción per cápita por pescador, que puede representar un incremento en el precio del producto, o la creación de un



mercado clandestino del producto con efectos sociales inciertos. Este es uno de los aspectos que requieren estudiarse antes de buscar la promulgación de la normativa, o al menos conocer los efectos y plantear acciones y recursos para su atención.

### 3.3.5 Integración

El objetivo del Proyecto es coherente con el objetivo del Programa País en lo relacionado con el fortalecimiento de la institucionalidad. Se entiende que la dinámica en la ejecución de este proyecto no es diferente a la dinámica en la ejecución de otros proyectos en los que participó el PNUD durante la Administración 2009 – 2014. El Gobierno durante dicho período tuvo una orientación fuerte a la construcción de infraestructura, tanto privada como pública.

El proyecto se enmarca en el documento marco de cooperación entre PNUD y el Gobierno de Panamá 2012 – 2015.

*“Sostenibilidad ambiental y cambio climático,*

*4.1 Panamá habrá implementado políticas de desarrollo que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales y que reconozcan el valor económico y social de los servicios ambientales y de la conservación de la biodiversidad”<sup>8</sup> (PNUD 2012)*

### 3.3.6 Sostenibilidad

Los estudios incluidos en la propuesta para estimar costos de protección de la biodiversidad no han sido efectuados. CI junto con el Proyecto tiene unos estimados preliminares (Agosto 2014), pero se requiere su diseño.

En realidad, se requiere disponer de los productos programados y que estén generando resultados, para hacer apreciaciones reales sobre su sostenibilidad.

### 3.3.7 Impacto

El proyecto reporta la aplicación de una veda en la pesca de langosta en el Mar Caribe, específicamente en la Comarca Guna Yala y en algunas comunidades de Bocas del Toro. Este en sí mismo es un resultado, aunque su permanencia en el tiempo puede no asegurarse.

En visita a San Miguel, se hizo evidente que algunos pescadores esconden las langostas con tallas menores. Esto en sí es un impacto positivo debido a que entienden ésta como una práctica no sostenible de aprovechamiento de los recursos.

---

<sup>8</sup> El resaltado es nuestro.

## 4 Conclusiones, recomendaciones y lecciones del Proyecto

### 4.1 Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.

Se presenta un resumen con las conclusiones, recomendaciones y lecciones. El cuadro se ordena de acuerdo con las etapas del ciclo del Proyecto.

Cuadro 4-1 Conclusiones, recomendaciones y lecciones del Proyecto

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Lecciones Aprendidas</i>
<p><b>Impactos</b></p> <p>En la Comarca Guna Yala y en algunas comunidades de Bocas del Toro se está haciendo una veda de langosta. En la Comarca se estableció por norma comarcal. En Bocas se hace de manera voluntaria.</p>	<p>Es necesario diseñar mecanismos de monitoreo del recurso para valorar el efecto de la veda en la conservación del recurso.</p>	<p>El caso de Bocas del Toro es destacable. Es el resultado generado por más de 10 años de trabajo con las comunidades y con un grupo de pescadores.</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Lecciones Aprendidas
<p>En el LPA los pescadores entienden el tema de la pesca por debajo de la talla como una práctica no sostenible.</p>	<p>Propiciar la visita al LPA por parte de pescadores de la Comarca para intercambio de experiencias sobre la captura y aplicación de la veda.</p> <p>ARAP puede establecer un mecanismo para recolectar la información de la pesca diaria. Puede hacerse mediante un acuerdo interinstitucional con el municipio, pero requiere que la ARAP evalúe el modelo de descentralización.</p>	<p>Mantener la presencia institucional, así se tenga una norma no completa, logra efectos sobre la comunidades.</p>
<p><b>Resultados del Proyecto</b></p>		
<p>Hay 6 indicadores de resultado del objetivo. Cuatro de ellos no guardan relación con las actividades programadas en el Proyecto.</p>	<p>Ajustar los indicadores, de manera que correspondan a indicadores de impacto, no de resultado.</p>	<p>Proponer indicadores de impacto hace que el equipo de ejecución se concentre en los indicadores que sí puede afectar directamente como son los de resultado.</p>
<p>Hay 23 indicadores de resultado que explican las actividades en cuatro líneas de trabajo.</p>	<p>Evitar que los proyectos tengan tantos indicadores tan diferentes. Se diluye el esfuerzo y se hace más difícil su alcance.</p> <p>Se propone de manera muy preliminar un ajuste en algunos de los indicadores del Proyecto. (Ver Anexo 0.0.1)</p>	<p>Proponer pocos indicadores orienta la gestión. Adicionalmente, proponer una secuencia de hitos ayuda a mantener la ruta hacia los resultados.</p>

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Lecciones Aprendidas</b>
<p><u>10</u> de ellos están relacionados con la emisión de normativa por parte del ejecutivo. El cumplimiento de estos indicadores dependía del MIDA (institución no vinculada directamente como parte de este proyecto), y de la ANAM, una institución que no tenía un papel de institución ejecutora. La ATP también tenía que promulgar normativa.</p>	<p>Ajustar el instrumento legal a una Resolución de la ARAP.</p> <p>Se puede iniciar con la regulación de la pesca de la langosta como especie representativa.</p>	<p>La asignación de tareas debe ir acompañada de asignación presupuestal. Asignar del Despacho Superior de cada institución por la ejecución del Proyecto.</p>
<p><u>Tres</u> de los resultados están relacionados con la consecución de recursos financieros;</p>	<p>La normativa con respecto al Pago por Servicios Ambientales (PES), depende de la ANAM.</p>	<p>Es muy conveniente al momento de establecer los indicadores y las metas, consultar a un experto local para que los indicadores sean SMART.</p>
<p><u>Dos</u> de los indicadores involucran a las comunidades y su capacidad de asociarse.</p>	<p>La asignación de mayores recursos al municipio para dedicarlos a la gestión ambiental, puede no estar en la agenda del Gobierno Nacional.</p> <p>La comunidad avanza en la consolidación de estructuras básicas como comités. La estructuración de empresas comunitarias requiere más tiempo y más acompañamiento.</p>	

Conclusiones	Recomendaciones	Lecciones Aprendidas
<p>La comunidad no reúne las condiciones básicas para asociarse, y mucho menos para estructurar empresas comunitarias.</p>	<p>Tan importante como lo son los RN lo es la gente que vive de ellos. Actividades que incluyan el suministro de servicios públicos o infraestructura pública, así sea representativa puede generar una sinergia entre la comunidad y el Proyecto. Una forma de hacerlo es consultar a la comunidad y que ella decida la asignación (salón comunal, un tanque de almacenamiento de agua, un parque). De esta forma al terminar el proyecto se puede mostrar la obra en la que la comunidad participó como una referencia.</p>	
	<p>Es básico iniciar contactos con los ministerios grandes (Educación y Salud), con el propósito que las comunidades de Las Perlas sean incluidas en la prestación de estos servicios, sin los cuales no es viable la actividad de turismo fuera de Contadora y Viveros.</p>	
<p>Los demás indicadores de resultado, <u>dos</u> dependen exclusivamente de la ARAP. El establecimiento de la oficina con personal y el desarrollo de un sistema de monitoreo de los recursos naturales.</p>	<p>Es la oportunidad para que la nueva administración de ARAP tome parte en la ejecución del Proyecto.</p>	<p>Estos indicadores pueden establecer alertas sobre su no cumplimiento, debido que su riesgo está asociado al Organismo Ejecutor.</p>
<p><b>Productos</b></p>		
<p>La oficina se tiene, pero no cuenta con personal. No hay ningún servicio que se preste allí.</p>	<p>Asignar personal y funciones.</p>	



Conclusiones	Recomendaciones	Lecciones Aprendidas
<b>Ejecución,</b>		
El apoyo recibido por parte de ARAP a la ejecución del Proyecto fue muy inferior a lo supuesto originalmente (No oficina, no servicios de mensajería, no archivo). En parte se explica por la debilidad misma de la institución.	La banca multilateral tiene mecanismos para evaluar la capacidad institucional de las instituciones ejecutoras de proyecto.	Revisar los procesos para la evaluación de instituciones socias en la ejecución de proyectos.
El mecanismo de ejecución nacional estructuró una unidad semi-independiente en la ARAP. Autónoma para algunas decisiones técnicas, pero operativamente dependiente de la estructura organizacional de ARAP. Su dependencia funcional está alejada del contacto directo con la Administración General.	Establecer con claridad el mecanismo de ejecución, validarlo e incluir su operación en los indicadores del PIR.	
A pesar que se elaboran instrumentos de planificación para la programación de inversiones, no se emplean para el seguimiento y evaluación de los resultados.  Hay una debilidad importante en la UIP para reportar su gestión.	Se sugiere incorporar a la UIP un especialista en planificación y monitoreo, para que facilite la programación y seguimiento de las actividades del proyecto e incremente la capacidad de coordinación con las instituciones coejecutoras y ONG. (Ver Anexo 0.1)	El sistema de monitoreo que se incluye en el diseño de las UIP, debe considerarse como prioritario y debe formar parte de las primeras entregas. Su cumplimiento puede asociarse a la evaluación de la Coordinación de la UIP.
Hay una potencialidad real para establecer acuerdos con otras instituciones.	Activar el Comité de Asesoría Técnica. Es esencial integrar otros actores para cambiar la dinámica del Proyecto. La participación de actores externos puede agilizar la ejecución.	Detallar lo más que se pueda la estructura institucional de ejecución. Su atención hubiera activado el Comité de Asesoría Técnica, con ahorros en tiempo y recursos.

Conclusiones	Recomendaciones	Lecciones Aprendidas
<b>Monitoreo y evaluación</b>		
Las evaluaciones periódicas de los especialistas de la UIP han resultado favorables durante todo el período, independientemente de los resultados del Proyecto.	La evaluación trimestral o semestral de los especialistas de una UIP debe asociarse a los productos y resultados específicos, no a la gestión.	Considerar en siguientes contrataciones la entrega de productos como hitos en sus contratos.
Otras instituciones ejecutan actividades en los archipiélagos de Panamá. Es decir, hay camino recorrido que requiere su análisis.	Es una oportunidad real para ordenar la intervención en el LPA. Es necesario incluir dichas actividades en el plan de trabajo del Proyecto para su coordinación, monitoreo y retroalimentación.	
El período de ejecución está terminando. Es esencial prorrogar la ejecución del Proyecto.	Es necesario prorrogar la ejecución de la operación por lo menos 18 meses, es decir, hasta Diciembre del 2016. Se ha comprometido un 40% de los recursos del GEF. Se requiere su reprogramación.	
	Contratar un especialista para que lidere el cambio del Marco Lógico y de Resultados. Esto requiere un trabajo mayor y un especialista de cierto nivel que pueda integrar a los despachos superiores de las instituciones en reuniones cortas pero productivas, que conlleven al ajuste de los indicadores y resultados a niveles alcanzables. Claramente la ARAP requiere apoyo para focalizar sus esfuerzos. El Anexo 0.2 presenta unos términos de referencia indicativos.	

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Lecciones Aprendidas</b>
<p>El cambio adaptativo tiene que responder a los resultados esperados. La adición de una determinada actividad puede distraer de la programación original a la UIP y restar la dinámica necesaria, es el caso de capacitaciones de tortugas en Bocas en donde hay un proyecto de tortugas, las actividades con AMPYME y el evento del día de los océanos en San Miguel.</p>	<p>Es esencial que toda actividad adicional demuestre su relación con los resultados esperados, así como con el Plan de Trabajo en desarrollo.</p>	<p>Vigilar que los recursos se apliquen a lo presupuestado. En caso de ajustes, debe reunirse la Junta Directiva para la toma de decisiones.</p>
<p><b>Financiamiento</b></p>		
<p>El monto estimado para la ejecución del proyecto en la ARAP es comparable al presupuesto anual de inversión de dicha institución. Es decir, el Proyecto inyectará durante cuatro años de ejecución, un 20% más de su presupuesto de inversión.</p>	<p>Asegurarse que la ARAP asigne el recurso humano e institucional para ejecutar un monto de esta magnitud. Puede efectuarse una evaluación de la capacidad institucional.</p>	<p>El proceso de evaluación de la capacidad institucional, debe tener en cuenta los procesos de programación de inversiones y las capacidades de ejecución de recursos.</p>
<p>El documento de proyecto no tenía estimado los montos, y por lo tanto, la solicitud de presupuesto a la ARAP se presentó de manera global. No hay relación entre lo solicitado y las tareas a desarrollar.</p> <p>A pesar de contarse con instrumentos de planificación para aplicar a los recursos del GEF, no se emplearon dichos instrumentos para aplicar a los recursos de la ARAP.</p> <p><b>Planificación</b></p>	<p>Ante la ausencia de instrumentos de programación financiera al interior de las instituciones. Se sugiere emplear el mismo instrumento de programación de inversiones tanto para los recursos del GEF como para los recursos de la ARAP.</p>	<p>La programación financiera de las contrapartidas debe ser monitoreada. Es esencial que los recursos se asignen a actividades relacionadas con el objetivo del programa y se incluya en el informe financiero del Proyecto.</p>

<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Lecciones Aprendidas</i>
<p>El tema social no fue abordado durante la planificación de la operación. El saneamiento, las condiciones habitacionales dentro de las viviendas (letrinas dentro de las viviendas y falta de lavamanos, por ejemplo), el manejo de los alimentos, la prestación de los servicios básicos (educación, salud, justicia) presentan serias deficiencias.</p>	<p>Es esencial garantizar condiciones básicas a la población antes de iniciar procesos externos a ellos. Un compromiso de cambio de hábitos de recolección total a hábitos de recolección selectiva (especies y tallas), puede tener mejor aceptación si las actividades se acompañan por parte de las instituciones del Estado encargadas del suministro de los servicios básicos.</p>	

---

## **4.2 Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto**

El Ministerio de Economía y Finanzas presentó a la Asamblea Legislativa de Panamá un proyecto de Ley para la creación del Ministerio de Ambiente. Se entiende que la ARAP pasaría a formar parte de dicho Ministerio. Este cambio en la estructura institucional del país, en caso de darse, puede sugerir un cambio en el ente ejecutor de la operación.

Independientemente que el ajuste se dé, es necesario que el PNUD adelante conversaciones con dicha institución. Dichas conversaciones pueden ser orientadas por parte de las más altas autoridades del PNUD. Su participación en las próximas reuniones puede mejorar la expectativa de mejorar la gestión del proyecto.

## **4.3 Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales**

Incluir procesos para la evaluación de las capacidades institucionales de los organismos ejecutores. De esta manera se garantiza que la UIP cuente con los soportes operativos necesarios para su gestión.

El análisis del tejido social y de la capacidad de las comunidades para asociarse son esenciales. Sin ellos no es posible que las comunidades se integren en el proceso de la conservación de la biodiversidad.

## **4.4 Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito**

La mayor debilidad se dio en haber acordado que la ARAP fuera la institución ejecutora. No está lista todavía. Es una institución nueva y requiere todavía un acompañamiento mayor para que encare sus responsabilidades. Una evaluación de sus capacidades institucionales hubiera facilitado la estructuración de la UIP de manera diferente.

La ANAM y la ATP asumieron un rol más de acompañantes que de socios estratégicos. Ambas instituciones debían ser proactivas y protagonistas en la gestión de los resultados de su competencia. Una mala práctica es programar responsabilidades sin asignar recursos financieros.

La carencia de un plan de trabajo integral y a la vez institucional donde cada actor (ARAP, ANAM, ATP) asuma, junto con la coordinación del proyecto la responsabilidad de la ejecución es un vacío que requiere atención en esta y en futuras operaciones.



## **Bibliografía**

ARAP (2010). Documento de Referencia para la elaboración de los Estudios de Impacto Ambiental en zonas costeras y aguas continentales. . Panamá, ARAP.

Berger-ANCON (2011). Plan de Manejo costero integrado (PMCI) de la zona especial de manejo del Archipiélago de las Perlas (ZEM - Las Perlas) y sus Zonas Satélites. Panamá, AUTORIDAD DE LOS RECURSOS ACUÁTICOS DE PANAMÁ.

Deloitte (2014). Auditoría Externa, Programa de transversalización de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá, ARAP - PNUD.

PNUD-FMAM (2009). Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá.

PNUD, G. d. P.-. (2012). Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y El Gobierno de Panamá 2012 - 2015, PANAMÁ - Sistema de Naciones Unidas.

UNDP (2012). Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, UNDP - Oficina de Evaluación.

## Marco de resultados

"Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores turismo, pesca y mercado inmobiliario en los archipiélagos de Panamá"

Indicadores objetivamente verificables						
Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
<p><i>Meta:</i> La integridad funcional de los ecosistemas terrestres y costeros de los archipiélagos de Panamá está garantizada y proporciona una base para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo:</b> La conservación de la Biodiversidad (BD) está integrada en la pesca, el turismo y los sectores de desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.</p>	<p>Área de los ecosistemas terrestres y marinos de los archipiélagos de Panamá bajo una mejor gestión.</p>	<p>Coiba y Bocas del Toro tienen planes de gestión que están en sus primeros pasos del proceso de implementación.</p>	<p>168,771 hectáreas (LPA Manejo Especial de la Zona Marino Costera)</p> <p>N.D.</p>	<p>LPA + zona del archipiélago de Kuna Yala</p>	<p>Sistemas de Información Geográfica (GIS).</p> <p>N.D.</p> <p>Proyecto a medio plazo y reportes anuales: ARAP, ATP.</p> <p>N.D.</p> <p>Las instituciones gubernamentales y los gobiernos locales son capaces de trabajar conjuntamente de manera constructiva y proporcionar recursos adecuados para aplicar los acuerdos.</p> <p>Las instituciones ARAP, ATP y ANAM no efectuaron asignaciones adecuadas...</p>	<p>Las instituciones gubernamentales y los gobiernos locales son capaces de trabajar conjuntamente de manera constructiva y proporcionar recursos adecuados para aplicar los acuerdos.</p> <p>Las instituciones ARAP, ATP y ANAM no efectuaron asignaciones adecuadas...</p>

Indicadores objetivamente verificables						
Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
	Aumento de las contribuciones financieras del turismo, desarrollo inmobiliario y el sector pesquero en los modelos de cooperación en la gestión de conservación en Bocas del Toro, Kuna Yala, LPA y archipiélago de Coiba.	En 2009 los promotores inmobiliarios que son miembros de CTSIP gastaron \$60,000 dólares en el LPA sobre actividades relacionadas con la mejora de la gestión de residuos, educación ambiental y otras actividades destinadas a reducir los impactos negativos sobre la biodiversidad. <sup>1</sup>	Costos de la gestión de la conservación y los mecanismos establecidos para la generación de ingresos identificados.  N/D.	Las contribuciones financieras cubren el 50% del umbral de sostenibilidad (cubierta por los derechos de licencia anual, impuestos, etc.)	Informes financieros de los organismos recaudadores.	Durante la vigencia del proyecto no se da ninguna crisis financiera que afecta significativamente a la rentabilidad del turismo, la pesca y el desarrollo inmobiliario.

1. Otros \$60.000 se generó en el 2008 del turismo del gobierno de Kuna Yala, pero esto no fue invertido en la gestión de la conservación. El turismo en Coiba (hospedaje de la AN AM) y en Bocas del Toro (por ejemplo, la membresía de BSTA) ha generado una cantidad indeterminada, aunque baja de la actividad del turismo; algunas de las cuales se ha invertido en la gestión de la conservación. Los montos son muy inferiores a los costos estimados de la gestión de las actividades del sector de forma sostenible (Umbral de Sostenibilidad) Actualmente no hay otros flujos de financiación de estos sectores a la conservación.

Estrategia del Proyecto	Indicadores objetivamente verificables				Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto		
Resultado 1: Rentabilidad de los mercados basados en los instrumentos y mejoras de oportunidades de inversión para la biodiversidad-amigable, el turismo y pesca desarrollada y promovido en el Archipiélago de Las Perlas (LPA).	Número de productos de Ecoturismo y turismo sostenible del LPA (combinación de infraestructuras y servicios, ofrecidos por empresas de turismo).	Ninguna	2 productos  N.D.	1 0 productos	Páginas web y folletos de los operadores turísticos.	Las empresas turísticas perciben una relación positiva de costo-beneficio en la inversión de empresas BD-amigable
	Número de compradores de ecoturismo certificados y productos de turismo sostenible.	Ninguna	Ninguno.  Ninguno	10 empresas certificadas (con otros en proceso) que hayan hecho \$1 millón en ventas totales a Panama basadas en operadores turísticos así como en empresas internacionales.	Informes financieros de las empresas e informes de la ATP.	Compradores son conscientes de la oferta de productos turísticos sostenibles en el LPA  Demanda de productos de turismo sostenible no se satura.
Las normas voluntarias adoptadas por los Operadores de cruceros y urbanizadores residenciales en el LPA.	Ninguna.	Mejoras en el Programa "Smart Voyager" adaptadas para su aplicación en las aguas del LPA	Todos los buques de cruceros que operan en el LPA han adoptado los estándares.	Compromisos firmados por los operadores de cruceros para el estándar de alquiler sostenible.	Los mercados son conscientes de su impacto ambiental.  Las compañías de cruceros dependen más de los recursos naturales y en especial de los ecosistemas marinos	
			A la fecha no existe ningún crucero que opere en el Archipiélago.	La verificación independiente del estándar de practica voluntaria.		

Indicadores objetivamente verificables						
Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
			Las normas voluntarias desarrolladas para el desarrollo residencial (puede incluir "habitat banking"). N.D.	50% de los desarrollos residenciales han adoptado voluntariamente los estándares.		sanos, por lo que se espera su participación.
	% de las empresas de la comunidad local que han recibido la certificación en las mejores prácticas de turismo sostenible en el LPA.	0%	10% de las empresas de la comunidad local N.D.	El 50% de las empresas de las comunidades (artesanías, giras en bote, hostales, guías, etc.)	Certificaciones autorizadas por la Alianza del Bosque Tropical	Las comunidades locales están interesadas en la realización de actividades emprendedoras en el turismo sostenible.
	% de los buques pesqueros que trabajan bajo un esquema de manejo sostenible en el LPA	0%	10% N.D.	50%	Nueva Gestión de Sistema de Información para la pesca aplicadas por la ARAP.	Comunidades pesqueras son capaces de llegar a un consenso interno necesario para aplicar la congestión
	Monto anual de los créditos colocados en las pequeñas y medianas empresas de la comunidad para desarrollar empresas BD-amigable.	Ninguna	\$100,000 en pequeños subsidios y \$200,000 en créditos bancarios \$15,000 asignados a un centro de acopio.	\$200,000 en pequeños subsidios y \$500,000 en créditos bancarios	Reportes del Programa de Pequeños Subsidios. Registros de proyectos, informes de progreso.	S: Hay proyectos que son dignos y no están siendo financiados debido a las barreras. R: medianas y pequeñas empresas en las comunidades que no están dispuestas a correr riesgos y a proporcionar garantías necesarias.



Estrategia del Proyecto	Indicadores objetivamente verificables					
	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
Resultado 2: Mejora de las políticas sectoriales y los reglamentos que permitan la transversalización de la conservación de la BD en el turismo, la pesca y las operaciones para el desarrollo de la propiedad en los archipiélagos de Panamá	Promulgación de Una legislación específica para el turismo y el desarrollo de la propiedad en las islas para reducir los impactos en la biodiversidad.	Ninguna	Propuesta del estándar N.D.	Implementación del estándar	Medios de comunicación de los funcionarios de Gobierno	Las principales partes interesadas en el turismo y el desarrollo de la propiedad llegan a un acuerdo sobre la política y las reformas legales necesarias
	Promulgación de Nuevas regulaciones para la pesca para regular los impactos sobre la biodiversidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna para la pesca deportiva</li> <li>La regulación actual de la langosta deja lagunas para una gestión adecuada</li> </ul>	Propuesta de regulación para la pesca deportiva O.K. Propuesta de regulación para la langosta O.K.	Implementación de ambas regulaciones	Medios de comunicación de los funcionarios de Gobierno.	Las principales partes interesadas en la pesca deportiva y la pesca de langosta llegan a un acuerdo sobre la política y las reformas legales necesarias
Promulgación de regulaciones específicas para puertos deportivos, navegación, anclaje y acceso a las islas.	Directrices del EIA incluyen estándares más estrictos para medir los impactos en la biodiversidad	Ninguna	O.K.	implementación del estándar	Medios de comunicación de los funcionarios de Gobierno	La partes interesadas llegan a un acuerdo sobre la política y las reformas legales necesarias
			Propuesta de nuevas directrices del EIA con estándares más estrictos O.K.	Nuevas directrices impuestas.	Documento de directrices haciendo el estándar oficial	ANAM y ARAP no cuentan con suficiente personal para llevar a cabo proceso de revisión de la EIA de una manera adecuada y oportuna.

Indicadores objetivamente verificables						
Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
	Sistema de Habitat banking establecido como una forma de mejorar la protección de los bosques y otros ecosistemas.	Ninguna	Al menos un importante promotor en el LPA utilizando el habitat banking como una medida de protección BD N.D.	El 50% de cumplimiento de las regulaciones de zonificación consiste en el habitat banking o esquema similar.	Registros del proyecto, folletos.	S: Algún tipo de regulación sobre el uso de las tierras existe, que se aplica. Hay patrocinadores interesados en promover la utilización sostenible de la LPA.  R: la zona en los archipiélagos no es lo suficientemente grande para promover el comercio significativo. Los derechos de propiedad no son claros.
<b>Resultado 3:</b> Agobiemos local para la planificación, la creación de capacidad y aplicación de políticas de fortalecimiento en el área piloto del LPA	-ARAP y ANAM, Han descentralizado la operación, la presencia y la experiencia en los archipiélagos.	Oficinas locales de ARAP o ANAM inexistentes en el LPA	Las oficinas locales de la ARAP y ANAM, aplicado en el LPA y con al menos personal de dos técnicos  ARAP, O.K. ANAM, N.D.	ARAP y ANAM tienen expertos en la pesca y turismo como personal permanente en las oficinas del LPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspecciones de campo</li> <li>Reportes de proyecto anuales y de medio plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANAM y ARAP son capaces de invertir recursos para descentralizar las operaciones.</li> </ul>

Estrategia del Proyecto	Indicadores objetivamente verificables				Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto		
El gasto presupuestario por municipio en la planificación y la supervisión del turismo, la pesca y actividades de desarrollo de la propiedad.	US\$ 0	50% de las necesidades de esos proyectos son responsabilidad del municipio	N.D.	100% de las necesidades de esos proyectos son responsabilidad del municipio	Reportes financieros del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de su disponibilidad de fondos a través de la asignación presupuestaria del gobierno central e ingresos auto-generados de los municipios.</li> </ul>
	Frecuencia de las interacciones entre ARAP, ANAM, municipio y los pescadores (las inspecciones en el mar abierto y sitios de aterrizaje, reuniones de información y de consulta).	No hay interacciones	Por lo menos una vez cada mes	Por lo menos una vez cada semana.	Reportes de campo de la ARAP y el municipio.	
Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación para supervisar los indicadores de las principales amenazas (exceso de pesca, anidamiento de tortugas, visitas, etc.) en el LPA.	No hay sistema de monitoreo establecido	Necesidades identificadas y técnicos capacitados.	N.D.	Sistema de monitoreo en implementación	Reportes de proyecto anuales y de medio plazo.	R: Las instituciones de investigación y otras partes interesadas no quieren compartir información.

Indicadores objetivamente verificables						
Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	Fuentes de verificación	Riesgos y Suposiciones
	Monto de fondos anuales movilizados por Pago por Servicios Ambientales (PES) y el sistema de impuestos ecológicos para la protección de los bosques y los ecosistemas marinos en el LPA.	No hay Sistema PES	Se ha obtenido un consenso entre las principales partes interesadas, el gobierno y PES está operando con amplio apoyo N.D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema PES operando y garantizado a largo plazo.</li> <li>50% de las necesidades financieras de las áreas de conservación existentes en el año LPA están cubiertos con los fondos generados por los esquemas de PES.</li> </ul>	<p>Reporte de proyecto Unidad de Economía Ambiental (UNECA) en ANAM</p> <p>Documentación del municipio de Balboa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestiones de Desconfianza entre las partes interesadas.</li> <li>Falta de apoyo de las autoridades pertinentes.</li> <li>Reguladores nacionales crean barreras a cualquier intento de cobro al PES en tarifas de agua</li> <li>Marco legal con respecto a los recursos hídricos es flexible y permitiría cobrar por los servicios hidrológicos.</li> </ul>
	% de las áreas de desarrollo de propiedad que cumplen con las regulaciones de zonificación en el LPA.	0% porque no hay regulaciones de zonificación existentes.	Regulaciones de zonificación están en su lugar y el 20% cumplen. N.D.	100% cumple con las regulaciones de zonificación.	Sistema de monitoreo supervisado por el municipio y ARAP/ANAM/MIVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demoras en la promulgación de regulaciones de zonificación.</li> </ul>

Estrategia del Proyecto	Indicadores objetivamente verificables				Riesgos y Suposiciones
	Indicador	Línea de Base	Objetivo de medio plazo	Objetivo del Fin del Proyecto	
<b>Resultado 4:</b> Turismo BD-amigable, la pesca y las prácticas para el desarrollo de la propiedad copiado en los tres residentes archipiélagos de Panamá	Ingresos recaudados por Kuna Yala de visitas que se asignan a actividades de conservación de BD.	Alrededor de \$60 mil generados pero cero asignados a BD	Umbral del nivel de sostenibilidad alcanzado N.D.	.Necesidades óptimas mecanismos de generación de ingresos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de la entrada actual es muy baja y por debajo de la disposición máxima de los turistas a pagar.</li> <li>Consideraciones políticas demoran aumentar las tarifas.</li> </ul>
	Las normas voluntarias adoptadas por los operadores de cruceros en los archipiélagos de Panamá.	Ninguna	Programa "Smart Voyager" mejorado y adaptado para su aplicación en aguas Panameñas N.D.	Todos los buques de cruceros operando en Panamá han adoptado los estándares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno de Panamá adopta estándares y los hacen obligatorios en aguas territoriales.</li> </ul>
% de proyectos de turismo en Bocas del Toro, Kuna Yala, Coiba y LPA que cumplen con los estándares internacionales para el turismo sostenible.		0% empresas certificadas al momento	10%	20%	Certificaciones autorizadas por la Alianza Rain Forest
			0%		
% de gastos de los turistas se asigna a la conservación.		Menos del 2% en el LPA, Bocas y Kuna Yala (por verificar)	2%	5%	Informes financieros de las agencias de recaudación
			N.D.		



## Anexo 0.0.1

## Resultados del Proyecto, Ajustes sugeridos

## Objetivo, Resultados e indicadores y ajustes sugeridos

Objetivo / Resultados	Indicadores <sup>1</sup>	Ajuste
Objetivo: La conservación de la Biodiversidad (BD) está integrada en la pesca, el turismo y los sectores de desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.	Grado de cumplimiento de la regulación sobre el número y tamaño de los botes en LPA y Guna Yala;	Eliminarlo. Desorienta la gestión de la UIP.
	Porcentaje de botes que usan las boyas para reducir el daño del coral en LPA y Guna Yala;	Eliminarlo. No hay un administrador de las boyas. No se les hace mantenimiento. No se valora su localización.
	Número de playas de anidamiento de tortugas y su estado, 33,000 ha in LPA y 218,000 en Guna Yala;	Eliminarlo Forma parte del plan de manejo. .
	Reducción en la deforestación de hectáreas de bosque y manglares por proyectos residenciales;	Ajustarlo. Medición de la cobertura boscosa.
	Respeto del tamaño mínimo de captura para las langostas (Resultado 2.2);	Mantenerlo.
	Incremento en las contribuciones de los sectores turismo, pesca y desarrollo inmobiliario como colaboración en el manejo de la conservación en los Archipiélagos de Bocas del Toro, Guna Yala, LPA y Coiba. (Resultado 3.5)	Mantenerlo.
R1 Instrumentos costo-efectivos basados en el mercado y oportunidades mejoradas de inversión para el turismo y la pesca	1.1 Número de productos de Ecoturismo y turismo sostenible del LPA (combinación de infraestructuras y servicios, ofrecidos por empresas de turismo). 1.2 Número de compradores de ecoturismo certificados y productos de turismo sostenible.	Mantenerlo  Se entiende que este indicador se anuló. La ATP no incluye en su plan de desarrollo turístico la acreditación de los servicios turísticos.

<sup>1</sup> La numeración de los resultados es nuestra.

Objetivo / Resultados	Indicadores <sup>1</sup>	Ajuste	
<p>amigable a la biodiversidad desarrollados y promovidos en el Archipiélago de Las Perlas (LPA)</p>	1.3	Cambiarlo. La elaboración, publicación y divulgación de las normas voluntarias.	
	1.4	Cambiarlo. # de empresas comunitarias conformadas.	
	1.5	Cambiarlo. No hay buques pesqueros. Cambiarlo por número de botes registrados en los cuales hay personal que ha recibido inducción al aprovechamiento sostenible de los recursos.	
	1.6	Eliminarlo. El Proyecto no brinda préstamos ni tiene dentro de sus funciones la creación de empresas.	
	<p>R2 Políticas y regulaciones sectoriales mejoradas para permitir la transversalización de la conservación de la biodiversidad en las operaciones de la pesca, turismo y desarrollo inmobiliario</p>	2.1	Mantenerlo como una <u>resolución de ARAP</u> .
		2.2	Ajustarla a una <u>resolución de ARAP</u> .
2.3		Ajustarla a una <u>resolución de ARAP</u>	
2.4		Mantenerlo. La ARAP desde el 2010 cuenta con una propuesta para ajustar la normativa de evaluación de estudios de impacto ambiental en zonas marino - costeras.	
2.5		Eliminarlo. Ajustar de acuerdo a la recomendación de ANAM.	
<p>R3 La gobernabilidad local para la planificación,</p>	3.1	ARAP y el Municipio establecerán un acuerdo para que el Municipio efectúe un control diario de las descargas de pesca.	

Objetivo / Resultados	Indicadores <sup>1</sup>	Ajuste
<p>desarrollo de capacidades y aplicación de políticas fortalecida en el área piloto de LPA.</p>	<p>3.2 El gasto <u>Presupuestario por municipio</u> en la planificación y la supervisión del turismo, la pesca y actividades de desarrollo de la propiedad.</p>	<p>Revisarlo. El Municipio de Balboa puede tener interés real en asignar recursos para tal fin; pero puede estar sujeto a restricciones contables de un municipio deficitario, es decir, no colecta los recursos suficientes para su operación. Mantenerlo.</p>
	<p>3.3 Frecuencia de las interacciones entre ARAP, ANAM, municipio y los pescadores (las inspecciones en el mar abierto y sitios de aterrizaje, reuniones de información y de consulta).</p>	<p>Mantenerlo.</p>
	<p>3.4 Implementación de un <i>sistema de monitoreo y evaluación</i> para supervisar los indicadores de las principales amenazas (exceso de pesca, anidamiento de tortugas, visitas, etc.) en el LPA.</p>	<p>Mantenerlo.</p>
	<p>3.5 Monto de fondos anuales movilizados por Pago por Servicios Ambientales (PES) y el sistema de <u>impuestos ecológicos</u> para la protección de los bosques y los ecosistemas marinos en el LPA.</p>	<p>Ajustarlo de acuerdo con recomendación de ANAM.</p>
	<p>3.6 % de las áreas de desarrollo de propiedad que cumplen con las <u>regulaciones de zonificación en el LPA.</u></p>	<p>Mantenerlo. Impulsar la aprobación del Plan de Manejo del LPA.</p>
	<p>R4 Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la BD replicadas en los tres archipiélagos restantes</p>	<p>4.1 Ingresos recaudados por Guna Yala de visitas que se <u>asignan a actividades</u> de conservación de BD.</p>
<p>4.2 Las <u>normas voluntarias</u> adoptadas por los operadores de cruceros en los archipiélagos de Panama.</p>		<p>Consultar con ATP.</p>
<p>4.3 % de proyectos de turismo en Bocas del Toro, Kuna Yala, Coiba y LPA que cumplen con los estándares internacionales para el turismo sostenible</p>		<p>Mantenerlo.</p>
<p>4.4 % de gastos de los turistas se <u>asigna a la conservación.</u></p>		<p>Agregar. La publicación y divulgación de los estándares internacionales para el turismo sostenible. Incentivar su aplicación. Mantenerlo y compararlo con la recomendación de ANAM.</p>



## Anexo 0.1

Especialista en Planificación, monitoreo y evaluación  
(Especialista permanente en la UIP)Términos de referencia  
(Indicativos)

## Actividades a desarrollar

1. Elaborar los anexos correspondientes al sistema de monitoreo y evaluación para ser incorporados en los informes periódicos que la UIP presenta a la Junta de Dirección. Se procurará que no sean solo informes de gestión, sino que informen sobre la proximidad o no de alcanzar los resultados.
2. Asesorar a la Coordinación y a los especialistas de la UIP, para la elaboración de los planes de trabajo, su seguimiento y reporte.
3. Efectuar el seguimiento a las actividades programadas y llamar la atención sobre su no cumplimiento.
4. Elaborar un informe mensual en un formato acordado con el PNUD, del avance del proyecto. El informe se compartirá con los contactos en ARAP, ANAM y ATP, de acuerdo con el Reglamento Operativo a diseñar.
5. Proponer una estructura para ordenar las diferentes actividades, coherente con la estructura presupuestal del PNUD y del GEF. El propósito es que sea posible identificar todas las actividades realizadas para alcanzar un determinado resultado, independientemente de la fuente de financiamiento.
6. Preparará y ordenará la información, de acuerdo a los protocolos del PNUD, para la evaluación final del proyecto.
7. Preparará los informes anuales del proyecto
8. Apoyar a la coordinación del Proyecto en la elaboración de los presupuestos anuales de la ARAP. Se elaborarán empleando el protocolo del GEF.



## Anexo 0.2

Especialista en la preparación de inversiones  
(Consultoría corta 30 días)Términos de referencia  
(Indicativos)

1. Apoyar al MEF, ARAP, ANAM, ATP y PNUD en la elaboración de una propuesta de reformulación del proyecto de transversalización de la biodiversidad en los sectores Pesca y Turismo en los archipiélagos de Panamá.
2. Preparar el ajuste del marco lógico del proyecto.
3. Apoyar a la Coordinación del Programa, en la definición de un reglamento operativo para la ejecución del proyecto, de manera que se formalice la relación con ANAM, ATP y ARAP y se establezcan los canales de comunicación, la responsabilidad de cada una de las instituciones en la obtención de los resultados, así como facilitar el flujo de información entre las instituciones.
4. Elaborar el reglamento operativo del Comité Técnico y del Comité de Dirección. El propósito es formalizar las relaciones entre los diferentes actores participantes.

### Anexo 0.3

#### Especialista en Gestión Documental (Consultoría corta, 20 días)

#### Términos de referencia (Indicativos)

##### Actividades a desarrollar

1. Establecer un modelo de gestión documental para la UIP. Tendrá en cuenta archivos de trabajo y archivos muertos.
2. Recolectar todos los reportes generados por el Proyecto y etiquetarlos.
3. Coordinar con el Centro de Documentación o la oficina de ARAP que cumpla con la función de gestión documentaria de reportes, los procedimientos para la entrega de los documentos una vez se termine el proyecto.

## Transversalizando la Conservación de la Biodiversidad en la Operación de los Sectores de Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá

Este documento se elaboró con base en:

- i) Productos revisados, y
- ii) Notas enviadas por el Programa solicitando adelantar una determinada gestión.

El propósito fue relacionar las actividades efectuadas con las líneas estratégicas del proyecto identificadas como resultados.

De la revisión realizada al archivo digital de correspondencia facilitada, de los años 2012 y 2013, se estima que el 70% de las comunicaciones corresponden a trámites administrativos y un 30% a trámites para el desarrollo de los aspectos técnicos del proyecto.

Los trámites **administrativos** comprenden:

- solicitud de aprobación de cotizaciones para eventos, pagos de viáticos, pasajes, combustibles y compras de equipos.
- solicitud de atención a las necesidades de oficina, internet, equipamiento, contratación de personal
- comunicación y/o solicitud de aprobación o visto bueno de próximas actividades contenidas en el plan operativo del proyecto (giras, talleres, reuniones) y remisión de los informes de su realización.

Las comunicaciones referentes a trámites administrativos son dirigidas principalmente a la Administración General. Indistintamente a quien vaya dirigida, la correspondencia es remitida con copias a la Secretaría General, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Inspección, Vigilancia y

Control y demás direcciones según el caso, llegándose a observar hasta 5 destinatarios de una misma comunicación o trámite.

La oficina del proyecto en el ALP, personal (motorista y secretaria) y la instalación del internet, son los temas administrativos que han sido abordados recurrentemente durante los dos años de ejecución del proyecto lo cual representa una gran demanda de atención por parte de la Coordinación del proyecto. A la fecha, el internet en el LPA sigue siendo una necesidad.

Los trámites para el desarrollo de los aspectos **técnicos** del proyecto comprenden las comunicaciones y remisión de documentos para las convocatorias y desarrollo de las consultorías (revisión y aprobación de TDF, invitaciones a talleres e informes de los mismos y revisión y aprobación de productos); convocatoria y realización de reuniones de coordinación y junta directiva.

Llama la atención las convocatorias de, hasta 60 personas a los eventos del proyecto; entre estos todas las instancias de la ARAP. Igualmente se resalta la formalidad aplicada en la comunicación interna para las gestiones dirigidas a la implementación de un proyecto institucional.

Trámites correspondientes a los procesos de convocatoria, contratación y desarrollo de las consultorías son escasos y esporádicos, concentrándose hacia el final del año 2013.

**Nota: los archivos revisados no contienen las respuestas a esta correspondencia; por lo tanto, no es posible dirimir el tiempo que demoran los procedimientos administrativos que pudieran estar afectando la fluidez en la implementación del proyecto.**

**ACTIVIDADES EJECUTADAS SEGÚN PRODUCTOS Y RESULTADOS**

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES		
Instrumentos costoso-efectivos basados en el mercado y oportunidades mejoradas de inversión para el turismo y la pesca amigable a la biodiversidad desarrollados y promovidos en el Archipiélago de Las Perlas.	1.1 Competitividad mejorada en el turismo a través de la adopción de mejores prácticas de sostenibilidad	Notas	Consultoría: Competitividad mejorada en el turismo a través de la adopción de mejores prácticas de sostenibilidad	30 de ago. al 4 de oct. 2012	5 meses		
			Revisión de TDR por contrapartes	5 de diciembre 2012			
			Evaluación de ofertas	20 de feb. 2013			
					Reunión con actores		
					Consultoría: Evaluación social comunitaria con énfasis en la identificación de las habilidades y capacidades laborales, en el Archipiélago de las Perlas		
				Notas	Revisión de TDR por contrapartes	30 ago. al 4 de oct. 2012	
			Remisión de TDR a PNUD-GEF		4 de febrero 2013		
			Remisión de minuta de evaluación a PNUD-GEF		8 de oct. 2012	Se desconoce si se ejecutó la consultoría	
				1.2.2	Informe: Consulta con empresarios turísticos (hoteleros y tour operadores) del archipiélago de LP, Panamá, en relación a la situación actual del desarrollo turístico.(Presentación del proyecto)	20 de febrero 2013	
				1.2.3	Taller sobre Calidad de los servicios turísticos y atención al cliente, para colaboradores de las empresa turísticas en el ALP, con énfasis en Isla Contadora. Del 20 al 24 de mayo 2013.	del 20 al 24 de mayo 2012	Actividad financiada por la ATP
		1.2.1	TDR: Contratación individual Capacitación en mejores prácticas de turismo sostenible para los archipiélagos de Bocas del Toro y LP	de agosto a octubre 2014	No hay otra información. La información de la fecha se generó en la entrevista.		

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES
1.2 Comunidades locales con productos de turismo y pesquería diversificados		1.1.2	Identificación de 5 productos EcoT y TS (combinación de infraestructuras y servicios ofrecidos por las empresas de turismo panameñas) en el ALP, distrito de Balboa, Panamá.	Mayo, 2013	
		1.4.1	Acta de Reunión UMECIT-Proyecto 12 de febrero 2012	13 de febrero 2012	Reuniones y gira realizadas con UMECIT e INADEH dirigidas a levantar un diagnóstico de capacidades locales y diseñar un plan de capacitación para formar la fuerza laboral en ALP.
		1.4.4	Ayuda Memoria Reunión Intercambio de información y establecimiento de Alianza de trabajo UMECIT e INADEH. 9 de octubre 2013.	9 de octubre 2013.	
		1.4.6	Propuesta de UMECIT para la elaboración de Diagnóstico para la identificación de habilidades y destrezas del ALP y posibles temas de capacitación	noviembre, 2013	
		1.4.8	Informe de resultados de la gira con UMECIT al ALP, para reconocer el potencial en recursos humanos para turismo comunitario. (21-nov. 2013)	Del 21 al 23 de nov. 2013	Diagnóstico y Plan de capacitación no se realizaron.
		1.4.2	Agenda para el taller de inducción con AMPYME en ALP.	25 al 28 de junio de 2013	
		1.4.3	Ayuda memoria de reunión de coordinación del taller sobre planes de negocios impartido por AMPYME (personas que calificaron).	16 de agosto 2013	Se realizaron jornadas en campo. No se tuvo acceso a los documentos
		Notas	Conferencias por el mes del océano y avistamiento de ballenas	26 y 27 de sept. 2012	
		1.4.5	Ayuda memoria de 2 reuniones internas para el establecimiento de las estrategias para la implementación del ordenamiento del avistamiento de cetáceos en el ALP con direcciones de la ARAP.	10 y 22 de octubre de 2013	La segunda reunión no se desarrolló debido a que el personal no estaba en la institución.
		5.2 (obj.)	Gira Bocas del Toro: identificación de grupos que realizan avistamiento de ballenas (con boñeros)	17 de octubre 2013	



Transversalizando la Conservación de la Biodiversidad en la Operación de los Sectores de Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá  
 Actividades ejecutadas según productos y resultados

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES
		Notas	Consultoría: Contratación de un especialista internacional para compartir experiencias en Turismo Sostenible en Zonas Insulares de Otros Países		
		1.4.7	Aprobación de TDR por ARAP Ejecución	15 de julio 2013 21 de oct. - 22 de nov. 2013	
			Informe de resultados de taller de transferencia de información sobre experiencias exitosas de EcoT en áreas insulares en AL y Caribe, en San Miguel.	22 de nov. 2013	
		1.6.1	TDR: Planes de negocio y desarrollo de la fuerza laboral en los sectores pesca y turismo sostenible para el fortalecimiento de las comunidades locales del archipiélago de LP	¿?	. Se entiende que el diagnóstico y el plan de capacitación que UMECIT corresponde al desarrollo de la fuerza laboral.
		1.1.3	Consultoría: Identificación, metodología y capacitación de personal clave en temas concernientes a la cadena de valor para el desarrollo del turismo en el ALP.	1 de agosto al 16 de septiembre 2013	
		1.1.4	Ayuda memoria de acciones previas a la gira por la consultoría Cadena de Valor. Del 5 al 9 de agosto de 2013. Gira de campo del 12 al 16 de agosto 2013.	del 5 al 9 de agosto del 12 al 16 de agosto 2013	
		1.4.3	Ayuda memoria de la gira de trabajo al ALP en apoyo a la captación de información para la Consultoría Cadena de Valor	13 al 15 de agosto de 2013	Se generó un Plan estratégico (1.1.5) y metodología para integrar a las empresas comunitarias del ALP en la cadena de valor (documento de cada fase). Beatriz Rodríguez
	1.3 Cadena de valor de turismo es integrada efectivamente	Notas	Consultoría: Integración de la Estrategia de cadena de Valor		
			Aprobación de TDR por ARAP Convocatoria Ejecución	15 de julio 2013 10 de dic. 2013 19 de abril al 14 de nov. 2014	

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES
		1.1 (Ob)	Análisis general del sector pesquero artesanal en el archipiélago de Las Perlas. Línea Guía de Trabajo. Epiménides Díaz - PIU 31 de enero de 2013	nov. de 2012 a enero 2013	
		1.5.1	Capacitación: Enfoque ecosistémico de las pesquerías dictado a pescadores de COOPERLAS en La Esmeralda; zona especial de manejo y medidas de ordenación pesquera.	11 de enero 2013	Charla realizada en reunión coordinada por CEASPA
		1.4 (ob)	Registro y entrega de registro a embarcaciones pesqueras artesanales en el ALP. PIU -ARAP.	abril a mayo de 2013	
	1.4 Esquemas pilotos de pesquerías sostenibles (MSC, cuotas de pescas, derechos territoriales)	1.5.2	TDR: Extensionista de pesca para apoyar la aplicación en campo de regímenes pilotos de pesca sostenible.	1 de agosto 2014 a 31 de enero 2015	Información de duración generada de entrevista
		1.5.3	Proyecto Plan Pesquero para el Manejo Integral de los recursos marinos costeros de la ZEMPL. Descripción de la metodología para la elaboración de muestreos para el Plan		Proyecto financiado y ejecutado por Conservación Internacional

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES
2. Políticas y regulaciones sectoriales mejoradas para permitir la transversalización de la conservación de la biodiversidad en las operaciones de la pesca, turismo y desarrollo inmobiliario en los archipiélagos de Panamá.	2.1 Estudio estratégico ambiental piloto implementado en LP para planes de turismo y desarrollo inmobiliario	2.4.1	Reunión con ANAM sobre la Evaluación Ambiental Estratégica.	17 de mayo 2013	
		2.4.2	Consultoría: Asesoría en Evaluación Estratégica Ambiental.		
		Notas	Aprobación de TDR por ARAP	15 de julio 2013	
		Transición	Ejecución	21 de oct. al 21 de nov. 2013	
	2.2 Normas que regulan el desarrollo inmobiliario en el área de las islas, optimizadas y aclaradas.	2.4.3	Taller capacitación en Evaluación Estratégica Ambiental a personal clave de instituciones nacionales y socios. Harry Mitchell consultor. 15 de noviembre 2013. Informe	15 de nov. 2013	
		2.1.1	Consultoría: Normativa Para la Protección de la Biodiversidad vinculadas al Turismo y Desarrollo inmobiliario, del Archipiélago de las Perlas		
	2.3 Esquema de banca de conservación (habitat banking) implementado en el LPA	Notas	Aprobación de TDR por ARAP	15 de julio 2013	
		I. transición	Ejecución	21 de oct. al 21 de dic. 2013	Contempla 7 propuestas de normativas aún no discutidas por las instituciones.
		2.5.1	Propuesta de normativas para la protección de la BIO del archipiélago de Panamá.		Tema discutido en dos ocasiones luego de aprobado el TR: con PNUD/GEF/ el 8 de nov. y en el Taller del POA el 16 de nov.
	2.4 Fortalecimiento de las regulaciones de pesca (pesca	I. transición		TDR: Asesoría en Hábitat Banking/ Asesoría en pagos por servicios ambientales, impuestos ambientales y hábitats banking	15 de julio
			Aprobación de TDR por ARAP (1ª. Versión)	8 de nov. 2013	
			Discusión TDR PNUD-GEF	16 nov. 2013	
			Discusión contrapartes		
	2.2.1	Decreto Ejecutivo Borrador Se establece licencia para pesca deportiva en las aguas jurisdiccionales de la República de Panamá. (2011).			No se ha discutido
	2.2.2	Taller sobre decreto borrador de Langosta, en Bocas del Toro.		15 de oct.	Falta la discusión de este decreto con los pescadores de

RESULTADO 2	PRODUCTOS	No. Doc	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHA	OBSERVACIONES
	deportiva y de langosta "spiny lobster").	2.2.3	Informe de resultados: gira al ALP para discusión del borrador del decreto de Langosta. Del 21 al 23 de nov. 2013	21 de nov. 2013	Los Santos (Entrev. R. Ramirez)
		1.1.1	Análisis general del estado actual del desarrollo inmobiliario en el ALP. Línea Guía de Trabajo.(PIU)	Junio-julio de 2012	
		3.1 (Obj.)	Taller de tortugas marinas en Bocas del Toro.	3 de abril, 2013	Tema se aborda como parte del tema Mejores Prácticas de TS y Protección a la BIO; pero no está relacionado en el DocPro
	2.5 Normas para la operación de marinas y uso de botes, implementadas.	3.2 (Obj.)	Taller de tortugas marinas en La Esmeralda (comunidad y estudiantes).	9 al 14 de junio, 2013	Falta determinar las playas de mayor anidación para trabajar. El PM señala todas las playas del ALP.(Entrev. L. Martínez).
		Nota	Taller de tortugas marinas en La Esmeralda, Isla Del Rey.	24 al 27 de julio 2013	Con WWF e ICAPO
		3.3	Gira Bocas del Toro: Tortugas marinas	16 de oct. 2013	
		2.1	Gira de trabajo para la identificación, localización y estado de las boyas de amarre en isla Contadora, ALP- STRI-CI. Junio, 2013.	12-13 de junio 2013	

RESULTADO 3	PRODUCTOS	No. DOC	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHAS	OBSERVACIONES
<p>Gobierno Local para la planificación, la creación de capacidad y aplicación de políticas de fortalecimiento en el área piloto del ALP</p>	<p>3.1 Presencia institucional de la ARAP y la ANAM en el LPA.</p> <p>3.2 Capacidades institucionales reforzadas para monitorear y supervisar el cumplimiento del plan de manejo de la zona especial del ALP</p>	3.1.2	Acto de entrega de equipo de oficina por parte de la ARAP al proyecto.	26 de sept. 2012	
		3.1.5	Inventario de equipos adquiridos por la ARAP.	10 de sept. 2013	
		3.1.6	Nota PIU/158/2013 dirigida al Ing. Mario Quiróz (Ordenamiento Territorial) solicitando bienes para el proyecto, de la contrapartida de ARAP. Adjunto cotizaciones. Anuncios Panamá compra (estufa). Listas de materiales de construcción.	23 de oct. 2013	
		3.1.7	Ayuda memoria de la reunión con la ANAM relacionada con el estado actual del proyecto y la participación de la ANAM en las próximas actividades técnicas. 28 de octubre de 2013.	28 de octubre de 2013	
		3.1.8	Ayuda memoria. Traslados de equipos, mobiliarios de oficina y otros enseres a las nuevas instalaciones del proyecto dentro del edificio del municipio del distrito de Balboa, prov. de Panamá.	17 de feb. 2014	
		3.2.1	Informe técnico de DGIVC No. 003-2013, de gira de Inspección, Vigilancia y Control, del 28 de febrero a Taboga y ALP. 4 de marzo 2013.	4 de marzo 2013	
		3.2.2	Informe técnico de DGIVC No. 004-2013, de gira de 5 marzo a Taboga y Taboguilla. Informe 6 de marzo 2013.	6 de marzo 2013	
		3.2.3	Informe técnico de DGIVC No. 006-2013, de gira de 26 y 27 de marzo 2013 a Contadora e isla de Otoque. Informe 2 de abril de 2013.	2 de abril 2013	
		3.2.5	Informe técnico de DGIVC No. 0013-2013, de gira de 19 al 21 de junio 2013 a Taboga, La maestra, otros. 26 de junio 2013.	26 de junio 2013	Informes de inspección que realiza la Dirección de Inspección, Vigilancia y Control, en atención a denuncias o por periodicidad establecida.



RESULTADO 3	PRODUCTOS	No. DOC	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHAS	OBSERVACIONES
		3.2.6	Memorandum DGIVC-0955-2013, dirigida a la coordinadora del proyecto remitiendo los informes de operativos de mar en el 2013 y programación hasta mayo 2014. 8 de octubre 2013.	8 de oct. 2013	
		3.2.7	Nota VMS-N-2013-0008 dirigida a la coordinadora del proyecto, referente al registro de reportes de entrada de embarcaciones la ZEM-ALP en 2013. 24 de octubre 2013.	24 de oct. 2013	
		3.4.1	Consultoría: Reforzamiento de las capacidades institucionales locales para el monitoreo y supervisión del cumplimiento del plan de manejo de la ZE del ALP.	11 de febrero al 11 de agosto 2014.	
		Notas	Aprobación de TDR por ARAP	4 de febrero 2013	10 meses
			Remisión de TDR a PNUD-GEF	27 de nov. 2013	
			Inicio de convocatoria (publicada)	10 de dic. 2013	
		3.4.1	Contrato 204-00003 Damián Enrique Quijano - PNUD	12-feb-2014	
		I. Trans.	Ejecución	11-feb. a 11 -nov. 2014	
		3.4.2	Informe de Avance N°1 (productos 2 y 3)	4 de marzo 2014	
		3.3 Comité Interinstitucional para facilitar el intercambio de información y la toma de decisiones establecido, de acuerdo a lo estipulado en la legislación en la zona especial de	3.1.1	Ayuda memoria de la participación en reunión del Concejo Municipal del Distrito de Balboa. Reunión con COOPERLAS, con el HHRP del corregimiento en Pedro González.	12 de junio 2012
Notas	Consultoría: Conformación, Organización y Establecimiento del Comité Zonal Interinstitucional que facilite el intercambio de información y toma de decisiones, acorde a lo establecido en la legislación de la ZEM del ALP				
Notas	Aprobación de TDR por ARAP		15 de julio 2013		

Transversalizando la Conservación de la Biodiversidad en la Operación de los Sectores de Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá  
Actividades ejecutadas según productos y resultados

RESULTADO 3	PRODUCTOS	No. DOC	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHAS	OBSERVACIONES
manejo.		I. Trans.	Ejecución	1 al 31 de agos 2013	
		3.1.4	Ayuda memoria de Gira de trabajo al AP para identificación de Actores claves que conformarán el Comité Zonal	26 al 30 de agos. 2013	
		Notas	<b>Consultoría: Elaboración del Manual Operativo que regule el funcionamiento del Comité Zonal, acorde a lo establecido en la legislación del de la ZEM.</b>		
			Aprobación de TDR por ARAP	15 de julio 2013	
		I. Trans.	Ejecución	1 al 31 de agos 2013	
		3.1.3	Manual del Comité Zonal - Consultor Harley Mitchell	23 de agos. 2013	
		3.1.4	Ayuda memoria de Gira de trabajo al AP para identificación de Actores claves que conformarán el Comité Zonal	26 al 30 de agos. 2013	
		3.1.5	Nota PIU/149/2013 dirigida a Gisele Didier, PNUD, referente a resultados de gira para conformación del Comité Zonal y actividades del mes de los océanos. 7 de oct. 13	7 de octubre 2013	
		3.2.4	Ayuda Memoria de reunión con el Alcalde del Municipio de Balboa, Isla del Rey, sobre su participación en planificación y supervisión, según el DocPro. 10 de junio-13	10 de junio 2013	
		3.3.1	Interacciones ARAP/ANAM/ ATP/ Municipio y Pescadores	sin fecha	
		3.3.2	Boletín Informativo N°2. Actividades realizadas para registrar año 2013.	sin fecha	
		3.4 Zonas especiales de conservación (marina y	<b>Consultoría: Elaboración de normativa que regule las actividades dentro de las zonas especiales de conservación marinas y terrestres establecidas dentro del plan de manejo del ALP</b>		

Transversalizando la Conservación de la Biodiversidad en la Operación de los Sectores de Turismo y Pesca en los Archipiélagos de Panamá  
 Actividades ejecutadas según productos y resultados

RESULTADO 3	PRODUCTOS	Nº. DOC	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHAS	OBSERVACIONES
	terrestres) establecidas	Notas	Aprobación de TDR por ARAP	15 de julio 2013	
		I. Trans.	Remisión de TDR a PNUD-GEF	27 de nov. 2013	
			Inicio de convocatoria (publicada)	10 de dic. 2013	
	3.5 Mecanismos financieros de apoyo a la conservación de la biodiversidad en Las Perlas, establecidos (PSA, impuesto de conservación).	3.5.1	Ayuda memoria de reunión con ANAM sobre Pagos por Servicios Ambientales. 17 de mayo de 2013.	17 de mayo 2013	
		6.4	TDR Establecimiento de mecanismos financieros de apoyo a la conservación de la BIO en el ALP		

RESULTADO 4	PRODUCTOS	No. DOC	ACTIVIDADES REPORTADAS	FECHAS	OBSERVACIONES
Turismo BD-Amigable, la pesca y las prácticas para el desarrollo de la propiedad copiada en los tres archipiélagos de Panamá	4.1 Réplica de mejores prácticas de turismo en Las Perlas y Bocas, en operadores de turismo, hoteles y promotores de desarrollo de inmobiliarios en los cuatro archipiélagos.	1.2 (Obj)	Gira a Guna Yala presentación del proyecto, gira a las islas, identificación de atractivos y condiciones ambientales en 3 islas. Enero 2013.	28 al 31 de enero 2013	
		1.3	Nota dirigida a Geodisio Castillo, DE del Instituto de Investigación y Desarrollo de KY, para presentación del proyecto. 5 de abril 2013.	5 de abril 2013	
		1.5	Minuta de reunión con delegados de 6 pueblos de Guna Yala sobre los aspectos del proyecto para las islas. Compromiso de ejecutarlos por el proyecto.14 de febrero de 2014.	14 de febrero 2014	
		1.6	Nota de Fuerza Unidad 6 pueblos de Guna Yala donde designa Narganá como pueblo sede de seminario.	8 de marzo 2014	

Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los Archipiélagos de Panamá

**TERMINOS DE REFERENCIA**

**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 Revisión de Medio Término (MTR, por sus siglas en inglés) en el punto intermedio de la vigencia del proyecto. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una MTR del proyecto **Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los Archipiélagos de Panamá PS73109 (PIMS 3601)**. Dicho proyecto es ejecutado por el Gobierno de Panamá, a través de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y como socios estratégicos la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) y la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM).

A continuación, se presentan algunos aspectos esenciales del proyecto:

**CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO**

Título del proyecto:		Proyecto "Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los Archipiélagos de Panamá" PS73109 (PIMS 3601)		
Identificación del proyecto del FMAM:	3021		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	73109	Financiación del FMAM:	1,727,066.00	N/A
País:	Panamá	Gobierno:	3,000,000.00	N/A
Región:	LAC	ARAP	2,000,000.00	N/A
Área de interés:	Biodiversidad	ATP	500,000.00	N/A
Programa operativo:	GEF 4	ANAM	500,000.00	N/A
Organismo de Ejecución:	Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá	Total del p7royecto:	4,727,066.00	N/A
Otros socios	Autoridad de	Firma del documento del proyecto (fecha de		31 de enero de



involucrados:	Turismo de Panamá (ATP) y la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM)	comienzo del proyecto):		2011
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 31 de diciembre de 2014	Real: N/A

## OBJETIVO DEL PROYECTO

El proyecto mejorará las capacidades sistémicas e institucionales para transversalizar la conservación de la biodiversidad y un manejo sostenible de actividades productivas a través de la creación de oportunidades para inversiones amigables a la biodiversidad y a través del fortalecimiento de políticas, marco legal y estructuras de gobernabilidad en los archipiélagos. El proyecto se concentrará en tres sectores de producción clave: pesquerías artesanales, turismo y desarrollo inmobiliario. En particular el proyecto buscará la conservación de la biodiversidad como parte de las operaciones estándares de los pescadores, operadores de turismo y promotores de desarrollo inmobiliario. Se realizarán proyectos pilotos en el Archipiélago de las Perlas para proveer a Panamá con modelos sostenibles en las industrias de pesca, turismo y desarrollo inmobiliario. Las lecciones aprendidas en Las Perlas serán entonces replicadas en los otros tres archipiélagos de Panamá. Sin embargo, considerando que otros archipiélagos como Isla de Coiba y Bocas del Toro ya tienen experiencias en la implementación de modelos de turismo y pesquerías sostenibles, desde sus inicios el proyecto facilitará el intercambio de lecciones aprendidas entre todos los archipiélagos.

El proyecto se divide en los siguientes resultados:

<b>Resultado 1</b>	<i>Instrumentos costo-efectivos basados en el mercado y oportunidades mejoradas de inversión para el turismo y la pesca amigable a la biodiversidad desarrollados y promovidos en el Archipiélago de Las Perlas (LPA)</i>
<b>Resultado 2</b>	<i>Políticas y regulaciones sectoriales mejoradas para permitir la transversalización de la conservación de la biodiversidad en las operaciones de la pesca, turismo y desarrollo inmobiliario en los archipiélagos de Panamá.</i>
<b>Resultado 3</b>	<i>La gobernabilidad local para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas fortalecida en el área piloto de LPA.</i>
<b>Resultado 4</b>	<i>Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la BD replicadas en los tres archipiélagos restantes de Panamá</i>

## OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

---

La MTR 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 MTR 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 equipo de evaluadores 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 FMAM<sup>1</sup>. Se ha redactado una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (ver **Anexo C**). Se espera que el equipo de evaluadores 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 equipo de evaluadores 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 equipo de evaluadores realice una misión de campo al Archipiélago de Las Perlas, en la que visite la oficina del proyecto y otros actores claves en el área de implementación, así como otras áreas de incidencia del proyecto, 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 (PIU por sus siglas en inglés)*
- *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*
- *Asesor Regional del PNUD GEF, Centro Regional (PNUD)*
- *Despacho Superior de la Autoridad de Recursos Acuáticos (ARAP)*
- *Dirección de Planificación y Desarrollo de la Autoridad de los Recursos Acuáticos (ARAP)*
- *Dirección de Inspección Vigilancia y Control (ARAP)*
- *Dirección de Investigación y Desarrollo (ARAP)*
- *Dirección de Ordenación y Manejo Integral (ARAP)*
- *Punto Focal Operativo del FMAM*
- *Despacho Superior (ANAM)*

---

<sup>1</sup> 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.

- *Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ANAM)*
- *Despacho Superior (ATP)*
- *Dirección de Planificación (ATP)*
- *Dirección de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)*
- *ONG ANCON*
- *ONG CEASPA*
- *ONG Marviva*
- *ONG Conservación Internacional*
- *ONG Otras*
- *Empresarios (Turismo y Desarrollo Inmobiliario)*
- *Autoridades Locales del ALP*
- *Consultores del Proyecto*
- *Organización de Pescadores*

El equipo de evaluadores 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 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 equipo de evaluadores 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. El equipo de evaluadores recibirá 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 (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planifica do	Real	Planifica do	Real	Planifica do	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

El equipo de evaluadores valorará 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.<sup>2</sup>

## CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

---

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**. La MTR 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 APLICACIÓN

---

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la Oficina País (OP) del PNUD en Panamá. La OP contratará a los evaluadores y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país. 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

---

La duración total de la evaluación será de 20 días, dentro de un plazo de 2 meses, de acuerdo con el siguiente plan:

### Consultor Lider

Actividad	Período	Fecha de finalización
Revisión de la información, Preparación del Informe inicial.	3 días	Las fechas de finalización de las actividades estarán en función de la fecha de la firma del contrato del evaluador. Sin embargo, en principio se prevé que la evaluación inicie a principios del mes de Abril, de manera que se pueda contar con un documento final en el mes de Junio.
Misión de evaluación	7 días	
Borrador del informe de evaluación	8 días	
Informe final	2 días	

### ➤ CONSULTOR DE APOYO

Actividad	Período	Fecha de finalización
Revisión de la información, Preparación del Informe inicial.	3 días	Las fechas de finalización de las actividades estarán en función de la fecha de la firma del contrato de del evaluador. Sin embargo, en

<sup>2</sup> 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](#)



<b>Misión de evaluación</b>	7 días	principio se prevé que la evaluación inicie a principios del mes de Abril, de manera que se pueda contar con un documento final en el mes de Junio.
<b>Borrador del informe de evaluación</b>	3 días	

## RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
<b>Informe inicial</b>	El equipo de evaluadores proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	Al menos una semana antes de la misión de evaluación	El equipo de evaluadores lo presenta a la OP del PNUD
<b>Presentación</b>	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la PIU, a la Dirección de Planificación de la ARAP y representante el Despacho Superior ARAP, Dirección de Ordenación así como un representante de ATP y ANAM, OP del PNUD
<b>Borrador del informe final</b>	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
<b>Informe final*</b>	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después de haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

\*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que El equipo de evaluadores 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 Consultor Líder , que fungirá como líder del equipo y será responsable de la finalización del informe;
- **Un Consultor de Apoyo**

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

Los miembros del equipo deben reunir las siguientes calificaciones:

➤ Consultor Líder

Perfil requerido:

- Grado académico universitario 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 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 la 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.
- El informe se redactará en versión español y al finalizar el mismo, su versión final deberá traducirse al idioma inglés. Es decir deberá contarse con el informe final en ambos idiomas .
- Evaluar aspectos gerenciales, financieros y administrativos del proyecto.

➤ CONSULTOR DE APOYO

#### Perfil requerido:

- Grado académico universitario 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 en temas de pesca, turismo y desarrollo inmobiliario
- 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 conflicto de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto.
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

#### Este consultor 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.
- Apoyar al consultor líder en la preparación de los informes (inicial, borrador y final).
- 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 EQUIPO DE EVALUADORES

---

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

---

### ➤ Consultor Líder

%	Hito
<i>Gastos operacionales (ticket aéreo y viáticos)</i>	Al firmar el contrato.
<i>15% de los honorarios</i>	Contra entrega y aprobación del informe inicial
<i>35% de los honorarios</i>	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
<i>50% de los honorarios</i>	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final de evaluación.

### ➤ CONSULTOR DE APOYO

%	Hito
<i>25% de los honorarios</i>	Matriz que consolida las recomendaciones u observaciones realizadas por los actores para consideración en el informe de inicio así como respuesta en caso de no ser considerada.
<i>50% de los honorarios</i>	Matriz que consolida las recomendaciones u observaciones realizadas por los actores para consideración en el informe de borrador así como respuesta en caso de no ser considerada.  Informe de lecciones aprendidas sobre el proceso de evaluación intermedia.
<i>25% de los honorarios</i>	Matriz que consolida las recomendaciones u observaciones realizadas por los actores para consideración en el informe de final así como respuesta en caso de no ser considerada.

## CONSULTA SOBRE TÉRMINOS DE REFERENCIA

---

Al momento de anunciar el proceso de adquisiciones, se incluirá un correo electrónico para atender las consultas aclaratorias sobre los TdR, naturaleza y alcances del trabajo a realizar u otros aspectos inherentes a la convocatoria.

## ANEXO A: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Project Strategy	Objectively verifiable indicators					Risks and Assumptions
	Indicator	Baseline	Mid-term Target	End of Project Target	Sources of verification	
<p><b>Goal:</b> The functional integrity of terrestrial and coastal-marine ecosystems of Panama's archipelagos is secured and provides a base for sustainable development.</p>						
<p><b>Objective:</b> Biodiversity (BD) conservation is integrated into the fisheries, tourism and property development sectors that operate in the archipelagos of Panama.</p>	<p>- Degree of compliance of regulations for number and size of boats in LPA and Kuna Yala.</p>	<p>No regulations exist in LPA or Kuna Yala</p>	<p>Regulations and enforcement systems in place</p>	<p>At least 75% compliance</p>	<p>Field reports from ANAM and ARAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANAM and ARAP are able to effectively enforce regulations.</li> </ul>
	<p>- Percentage of boats using buoys to reduce coral damage in LPA and Kuna Yala</p>	<p>No buoys in LPA and only a few in Kuna Yala with low % of use</p>	<p>Buoys in place (outside of conservation exclusion zones)</p>	<p>80% or more compliance of boats using buoys</p>	<p>Field reports from ARAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial resources are available (from different financial mechanisms) to install sufficient buoys in LPA and Kuna Yala</li> </ul>
	<p>- Number of turtle nesting beaches and their quality as habitat for turtles across 33,000 hectares in LPA and 218,000 ha in Kuna Yala</p>	<p>37 beaches in LPA good habitat for turtles. To be determined for Kuna Yala.</p>	<p>37 beaches in LPA good habitat for turtles. To be determined for Kuna Yala.</p>	<p>37 beaches in LPA good habitat for turtles. To be determined for Kuna Yala</p>	<p>Field data</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turtle nesting patterns do not change due to natural events or other causes that originate outside LPA.</li> </ul>
	<p>- Reduction in hectares of forest and mangrove</p>	<p>1400 ha of mangrove remaining and annual deforestation rate of</p>	<p>Deforestation rate due to residential project reduced by 50%</p>	<p>Net deforestation rates zero due to residential</p>	<p>Satellite images, GIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Land use regulations are in place and</li> </ul>



Project Strategy	Objectively verifiable indicators					Risks and Assumptions
	Indicator	Baseline	Mid-term Target	End of Project Target	Sources of verification	
	deforested by residential projects in LPA	1% (70% forest cover in 2000)		projects		effectively limit administrative concessions granted by MEF
	- Lobster harvesting respects minimum catch size within the 136,000 ha of LPA marinescape	All sizes caught	Catch size regulations and MSC underway	All catch above minimum size	Field reports from ARAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARAP is able to effectively enforce regulations.</li> </ul>
	- Increase in financial contributions from tourism, property development and fishing sectors in collaborative conservation management models in Bocas, Kuna Yala, LPA and Coiba archipelagos	In 2009 property developers who are members of CTSIP spent \$60,000 in the LPA on activities related to improving waste management, environmental education and other activities designed to reduce negative impacts on biodiversity. A further \$60,000 was generated in 2008 from tourism for Kuna Yala government, but this was not invested in conservation management. Tourism in Coiba (ANAM lodge) and in Bocas (to e.g. BSTA membership) generated an	Costs of conservation management established and mechanisms for revenue generation identified.	Financial contributions cover 50% of threshold of sustainability (covered by annual license fees, taxes, etc.)	Financial reports from collecting agencies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>During the lifetime of the project no financial crisis occurs that significantly affects profitability of tourism, fisheries and property development.</li> </ul>

Project Strategy	Objectively verifiable indicators					Risks and Assumptions
	Indicator	Baseline	Mid-term Target	End of Project Target	Sources of verification	
		<p>undetermined though likely low amount from tourism, some of which has been invested in conservation management. The amounts generated are well below the estimated costs of managing the sector's activities sustainably (Threshold of Sustainability)</p> <p>There are currently no other flows of finance from these sectors to conservation.</p>				

## ANEXO B: LISTA DE DOCUMENTOS QUE REVISARÁN EL EQUIPO DE EVALUADORES

- Documento del proyecto (PRODOC)
- Informes de progreso anuales (PIR) y trimestrales
- Presupuestos
- Planes de trabajo / Planes Operativos Anuales
- Tracking Tools de línea base y de medio término
- Project Implementation Reports (PIRs)
- Informe de auditoría externa
- Productos del proyecto
- Materiales de comunicación sobre el proyecto
- Documentos de planificación del PNUD (MANUD, CPD, CPAP)
- Legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda considerarse de utilidad
- Lista y detalles de contacto del personal del proyecto y de otros grupo de interés relacionados con el proyecto
- Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM

## ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<p><b>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?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y el área focal de biodiversidad del GEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Estrategias y documentos del área focal biodiversidad del GEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en el que el proyecto apoya el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>nivel nacional?</li> <li>¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto?</li> <li>¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación?</li> <li>¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto?</li> </ul>	<p>objetivo de manejo sostenible del medio ambiente de la Plan Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apreciación de interesados clave con respecto al nivel de adecuación del diseño e implementación del proyecto a las realidades nacionales y capacidades existentes.</li> <li>Coherencia entre las necesidades expresadas por los interesados nacionales y el criterio PNUD-GEF.</li> <li>Nivel de involucramiento de funcionarios gubernamentales y otros socios en el proceso de diseño del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto.</li> <li>Socios e interesados clave del proyecto.</li> <li>Autoridades gubernamentales involucradas en el proyecto. Y en sus estructuras de gobernanza ( ARAP, ANAM, ATP y MEF )</li> </ul>	<p>documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.</li> <li>Entrevistas con funcionarios de la ARAP, ANAM, ATP y MEF.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen vínculos lógicos entre resultados esperados de del proyecto y el diseño del proyecto (en términos componentes del proyecto, elección de socios, estructura, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, uso de recursos, etc.)?</li> <li>¿Es la duración del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de coherencia entre los resultados esperados y el diseño de la lógica interna del proyecto.</li> <li>Nivel de coherencia entre el diseño del proyecto y su enfoque de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto.</li> <li>Interesados clave del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos.</li> <li>Entrevistas con interesados clave.</li> </ul>
<p><b>Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha sido el proyecto efectivo en alcanzar los resultados esperados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver indicadores en el marco de resultados estratégicos/marco lógico del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto.</li> <li>Reportes de avance trimestral y anual.</li> <li>Equipo del proyecto e interesados clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos.</li> <li>Entrevistas con interesados clave.</li> <li>Entrevistas con el equipo del proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se manejaron los riesgos y supuestos del proyecto?</li> <li>¿Cuál ha sido la calidad de las estrategias de mitigación desarrolladas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integridad de la identificación de riesgos y supuestos durante la planeación y el diseño del proyecto.</li> <li>Calidad de los sistemas de información establecidos para identificar riesgos emergentes y otros aspectos relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto.</li> <li>Reportes de avance trimestral y anual.</li> <li>Equipo del proyecto, PNUD e interesados clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de documentos.</li> <li>Entrevistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué cambios pudieron haberse hecho (de haberlos) al diseño del</li> </ul>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos colectados durante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de datos.</li> </ul>

proyecto para mejorar el logro de los resultados esperados?	la evaluación.
<b>Eficiencia: ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?</b>	
<p>¿Se utilizó o necesitó el manejo adaptativo para asegurar un uso eficiente de los recursos?</p> <p>¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?</p> <p>¿Han sido los sistemas financieros y contables adecuados para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo?</p> <p>¿Han sido los reportes de progreso precisos y puntuales? Responden a los requerimientos de reporte? Incluyen los cambios por manejo adaptativo?</p> <p>¿Ha sido la ejecución del proyecto tan efectiva como fue propuesta originalmente (planeado vs. real)?</p> <p>¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado?</p> <p>¿Los recursos financieros han sido usados eficientemente? ¿Han podido haberse usado más eficientemente?</p> <p>¿Han sido las adquisiciones realizadas de manera que se haga un uso eficiente de los recursos del proyecto?</p> <p>¿Cómo ha sido usado el enfoque de <i>gestión basada en resultados</i> durante la implementación del proyecto?</p>	<p>Disponibilidad y calidad de los reportes financieros y de progreso.</p> <p>Puntualidad y adecuación de los reportes entregados.</p> <p>Nivel de discrepancia entre el gasto planeado y el ejecutado.</p> <p>Cofinanciamiento planeado vs. actual.</p> <p>Costo en función de los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones.</p> <p>Cuán adecuadas han sido las opciones seleccionadas por el proyecto en función del contexto, la infraestructura y el costo.</p> <p>Calidad del reporte de gestión basada en resultados (reportes de progresos, monitoreo y evaluación).</p> <p>Ocurrencia de cambios en el diseño del proyecto o en el enfoque de implementación cuando ha sido necesario para mejorar la eficiencia del proyecto.</p> <p>Costo asociado al mecanismo de <i>delivery</i> y estructura de gestión, en comparación con otras alternativas.</p>
<b>Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?</b>	
<p>¿Han sido integrados aspectos de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto?</p>	<p>Documentos del proyecto.</p> <p>Equipo del proyecto.</p> <p>PNUD.</p> <p>Socios.</p>
<p>¿El proyecto aborda adecuadamente los aspectos de sostenibilidad financiera y económica?</p>	<p>Análisis de documentos.</p> <p>Entrevistas claves.</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de compromiso de socios internacionales, gobiernos y otros interesados para apoyar financieramente sectores/actividades relevantes luego de la finalización del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que las actividades del proyecto y los resultados han sido asumidos por las contrapartes.</li> <li>• Nivel de soporte financiero a ser provisto por el gobierno, una vez termine el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios que podrían significar desafíos al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<p><b>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?</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>



## ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES

<p><b>Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE</b></p> <p>6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias</p> <p>5: Satisfactorio (S): deficiencias menores</p> <p>4: Algo satisfactorio (AS)</p> <p>3. Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes</p> <p>2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes</p> <p>1. Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves</p>	<p><b>Calificaciones de sostenibilidad:</b></p> <p>4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.</p> <p>3. Algo probable (AP): riesgos moderados.</p> <p>2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.</p> <p>1. Improbable (I): Riesgos graves.</p>	<p><b>Calificaciones de relevancia</b></p> <p>2. Relevante (R)</p> <p>1. No Relevante (NR)</p> <p><b>Calificaciones de impacto:</b></p> <p>3. Significativo (S)</p> <p>2. Mínimo (M)</p> <p>1. Insignificante (I)</p>
<p><i>Calificaciones adicionales donde sea pertinente:</i></p> <p>No corresponde (N/C)</p> <p>No se puede valorar (N/V)</p>		

## ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL EQUIPO DE EVALUADORES.

### El equipo de evaluadores:

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe 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. Debe 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. El equipo de evaluadores debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y debe 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. El equipo de evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe 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, el equipo de evaluadores debe ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Debe 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, el equipo de evaluador debe 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. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

### Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación<sup>3</sup>

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

**Nombre del consultor:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la organización consultiva (donde corresponda):** \_\_\_\_\_

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

Firmado en lugar el fecha

Firma: \_\_\_\_\_

<sup>3</sup> [www.unevaluation.org/uneqcodeofconduct](http://www.unevaluation.org/uneqcodeofconduct)

## ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN<sup>4</sup>

- i. Primera página:
  - Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
  - Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
  - Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
  - Región y países incluidos en el proyecto
  - Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
  - Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
  - Miembros del equipo de evaluación
  - Reconocimientos
- ii. Resumen ejecutivo
  - Cuadro sinóptico del proyecto
  - Descripción del proyecto (breve)
  - Tabla de calificación de la evaluación
  - Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
- iii. Abreviaturas y siglas  
(Consulte: Manual editorial del PNUD<sup>5</sup>)
1. Introducción
  - Propósito de la evaluación
  - Alcance y metodología
  - Estructura del informe de evaluación
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo
  - Comienzo y duración del proyecto
  - Problemas que el proyecto buscó abordar
  - Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
  - Indicadores de referencia establecidos
  - Principales interesados
  - Resultados previstos
3. Hallazgos  
(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (\*)<sup>6</sup>)
- 3.1 Diseño y formulación del proyecto
  - Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
  - Suposiciones y riesgos
  - Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
  - Participación planificada de los interesados
  - Enfoque de repetición
  - Ventaja comparativa del PNUD
  - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
  - Disposiciones de Administración
- 3.2 Ejecución del proyecto

<sup>4</sup> La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

<sup>5</sup> Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

<sup>6</sup> Con una escala de calificación de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio. Consulte la sección 3.5, página 37 para conocer las explicaciones sobre las calificaciones.



- Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)
- Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)
- Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación
- Financiación del proyecto:
- Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (\*)
- Coordinación de la aplicación y ejecución (\*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

### 3.3 Resultados del proyecto

- Resultados generales (logro de los objetivos) (\*)
- Relevancia (\*)
- Efectividad y eficiencia (\*)
- Implicación nacional
- Integración
- Sostenibilidad (\*)
- Impacto

### 4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

- Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
- Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
- Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales
- Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito

### 5. Anexos

- TdR
- Itinerario
- Lista de personas entrevistadas
- Resumen de visitas de campo
- Lista de documentos revisados
- Matriz de preguntas de evaluación
- Cuestionario utilizado y resumen de los resultados
- Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

## ANEXO G: FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

---

*(Para ser completado por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD e incluido en el documento final).*

Informe de evaluación revisado y autorizado por

Oficina en el país del PNUD

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ATR del FMAM/PNUD

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



## Anexo 2,

### Itinerario

El itinerario se presenta con base en el cronograma de trabajo presentado en el informe inicial del consultor principal. Se integraron las actividades y razonablemente se ha cumplido con la agenda.

Cronograma de trabajo																	
ARAP																	
Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los Archipiélagos de Panamá																	
No.	Actividad	Responsable			Meses / Semanas												
		Javier V.	Cons.	Apoyo	Julio		Agosto		Sep								
					1	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22
	Plan de trabajo	6	4	2													
	Informe de inicio		2		3												
	Reunión de trabajo		2	2	8												
	Evaluación	19	7	12													
	Visita de campo		4	4			21										
	Evaluación de proyectos		2	4													
	Evaluación de procesos		1	4													
	Informe final	15	9	6													
	Integración y análisis		7	3													
	Informe final		2	3													
	Dias	40	20	20													
	Meses		0.9	0.9													
	Dias / mes	22															

La agenda del consultor principal inició el 30 de Junio. La de la consultora local inició el 24 de Julio. El programa de entrevistas y revisión de documentación se cumplió de manera razonable.

La UIP ha facilitado las reuniones, información y acompañamiento a la isla.

### ANEXO 3

#### LISTA DE PERSONA ENTREVISTADAS

<i>Organización o Grupo de interés</i>		<i>Persona a contactar</i>
1. Proyecto	Equipo	Coordinadora, Leyka Martínez, Especialista en Pesca, Epiménides Díaz Especialista en Turismo, Elías López Asistente Administrativo, Yair Sagel
2. PNUD	Asesor Regional del PNUD – GEE, Centro Regional	Anarela Sánchez Gisele Didier
3. ARAP	Secretaría General	Gina Díaz
	Dirección de Planificación y Desarrollo	Omar Arjona
	Dirección de Investigación y Desarrollo	Marino Ábrego
	Centro de Investigación Marina.	Ingrid Sainz.
	Dirección de Ordenación y Manejo Integral	Rozio Ramírez
4. FMAM	Punto Focal	Santiago Carrizosa
5. ANAM	Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre	Zuleika Pinzón
	Depto. de Biodiversidad	Ibelice Añino Alexander Montero Darío Luque
	Unidad de Economía Ambiental	Eustorgio Jaén
6. ATP	Dirección de Planificación Turística	Juan Portugal
	Dirección Técnica de Cooperación Internacional	Daysi Trujillo
7. ONG	Conservación Internacional	Ricardo Montenegro
8. Empresarios	Turismo Cámara de Turismo de Las Perlas/Saboga-Island Paradise Resort	Armel González
9. Autoridades	Alcaldía y Representantes de Corregimiento	No disponible
10. Comunidad	Organizaciones	No se solicitaron nombres para asegurar la fluidez de las respuestas a la conversación.
	Pobladores	
	Pescadores	



## Anexo 4

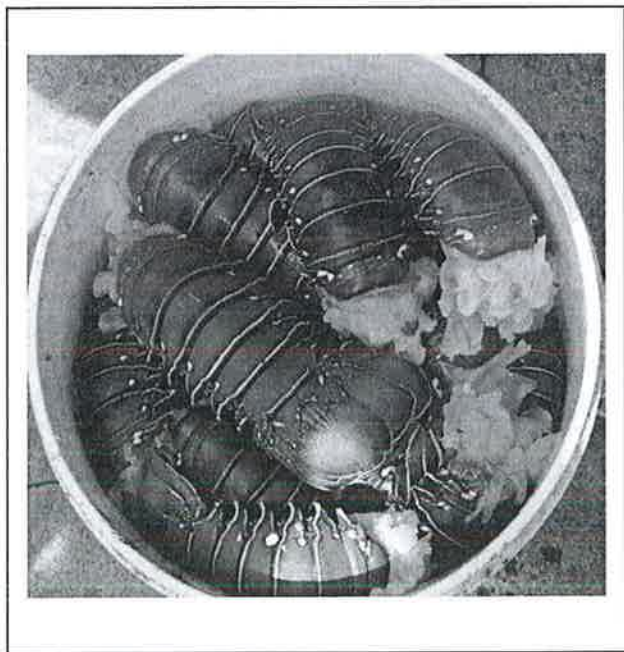
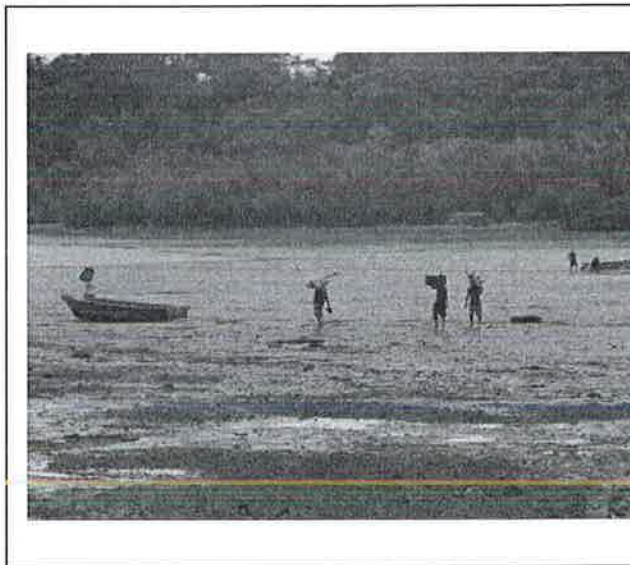
### Visita al LPA

Entre el 21 y 23 de Julio se visitó el archipiélago.

***Actividad para verificar la incorporación de la biodiversidad en la actividad de pesca.***

El 22 en la mañana se conversó con algunos pescadores que salían de faena (Derecha).

Salieron cinco botes, con cuatro pescadores cada uno.



En la tarde de regreso, ésta es la producción de pesca de langosta de cinco personas.

Venían empacadas de esta forma para presentar en caso de inspección.

Después de 20 minutos de esperar el dueño de la producción decidió mostrar la pesca.

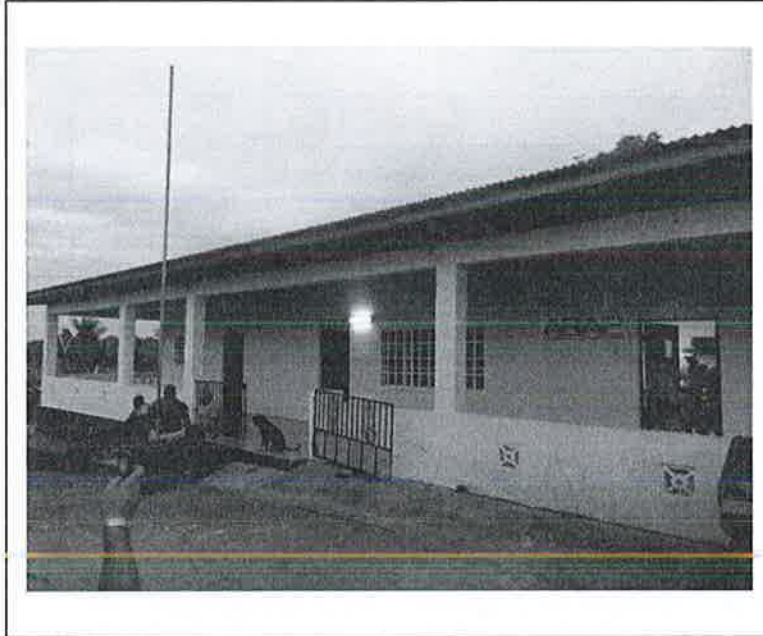
En otro balde sacó 15 langostas de buen tamaño.

Después vació la caneca blanca en la canasta verde que se muestra.

El lapicero tiene 12 cms de largo. En un conteo de la foto se llegó a 52 especímenes que no cumplen con el tamaño.



La oficina en San Miguel existe. No opera. No hay funcionarios de ARAP asignados.



## ANEXO 5

### LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

ARAP (2010). Documento de Referencia para la elaboración de los Estudios de Impacto Ambiental en zonas costeras y aguas continentales. Panamá, ARAP.

ARAP. Dirección Financiera. Informes financieros del proyecto para los años 2011, 2012, 2013.

Berger-ANCON (2011). Plan de Manejo costero integrado (PMCI) de la zona especial de manejo del Archipiélago de las Perlas (ZEM - Las Perlas) y sus Zonas Satélites. Panamá, Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá.

Delloite Informe de auditoría externa del proyecto 2011, 2012 y 2013.

Documentos de proyecto (2011, 2012,2013): Planes Operativos Anuales, Presupuestos 2011, 2012 y 2013; informes de progreso anuales (PIR) y trimestrales, informes de gestión, informe de actividades, productos, actas, ayudas memorias y correspondencia.

PNUD-FMAM (2009). Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá.

PNUD, G. d. P.-. (2012). Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y El Gobierno de Panamá 2012 - 2015, PANAMÁ - Sistema de Naciones Unidas.

UNDP (2012). Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, UNDP - Oficina de Evaluación.

PNUD. Tracking Tools de línea base y de medio término del proyecto Transversalizando la conservación de la biodiversidad en la operación de los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá.

Anexo 6

Matriz de preguntas para la evaluación

<i>Criterios de evaluación</i> Preguntas	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Metodología</i>
<p><b>Relevancia:</b> ¿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?</p>	<p>Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y el área focal de biodiversidad del GEF.</p>	<p>Documentos del proyecto. Estrategias y documentos del área focal biodiversidad del GEF.</p>	<p>Análisis de documentos. Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.</p>
<p>¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel nacional?</p> <p>¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto?</p> <p>¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación?</p> <p>¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto?</p>	<p>Grado en el que el proyecto apoya el objetivo de manejo sostenible del medio ambiente del Plan Estratégico. Apreciación de interesados clave con respecto al nivel de adecuación del diseño e implementación del proyecto a las realidades nacionales y capacidades existentes. Coherencia entre las necesidades expresadas por los interesados nacionales y el criterio PNUD-GEF. Nivel de involucramiento de funcionarios gubernamentales y otros socios en el proceso de diseño del proyecto.</p>	<p>Plan Estratégico Documentos del proyecto. Socios e interesados clave del proyecto. Autoridades gubernamentales involucradas en el proyecto y en sus estructuras de gobernanza (ARAP, ANAM, ATP y MEF)</p>	<p>Análisis de documentos. Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto. Entrevistas con funcionarios de la ARAP, ANAM, ATP y MEF.</p>
<p>¿Existen vínculos lógicos entre los resultados esperados del proyecto y el diseño del proyecto (en términos componentes del proyecto, elección de socios, estructura, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, uso de recursos, etc.)?</p> <p>¿Es la duración del proyecto suficiente para</p>	<p>Nivel de coherencia entre los resultados esperados y el diseño de la lógica interna del proyecto. Nivel de coherencia entre el diseño del proyecto y su enfoque de implementación.</p>	<p>Documentos del proyecto. Interesados clave del proyecto.</p>	<p>Análisis de documentos. Entrevistas con interesados clave.</p>

<i>Criterios de evaluación</i> Preguntas	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Metodología</i>
alcanzar los resultados propuestos?			



<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Metodología</i>
<b>Efectividad:</b> ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha sido el proyecto efectivo en alcanzar los resultados esperados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver indicadores en el marco de resultados estratégicos/marco lógico del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Reportes de avance trimestral y anual.</li> <li>• Equipo del proyecto e interesados clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas con interesados clave.</li> <li>• Entrevistas con el equipo del proyecto.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se manejaron los riesgos y supuestos del proyecto?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la calidad de las estrategias de mitigación desarrolladas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad de la identificación de riesgos y supuestos durante la planeación y el diseño del proyecto.</li> <li>• Calidad de los sistemas de información establecidos para identificar riesgos emergentes y otros aspectos relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Reportes de avance trimestral y anual.</li> <li>• Equipo del proyecto, PNUD e interesados clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios pudieron haberse hecho (de haberlos) al diseño del proyecto para mejorar el logro de los resultados esperados?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos colectados durante la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos.</li> </ul>

<i>Criterios de evaluación</i> Preguntas	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Metodología</i>
<p><b>Eficiencia:</b> ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizó o necesitó el manejo adaptativo para asegurar un uso eficiente de los recursos?</li> <li>• ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?</li> <li>• ¿Han sido los sistemas financieros y contables adecuados para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo?</li> <li>• ¿Han sido los reportes de progreso precisos y puntuales? Responden a los requerimientos de reporte? Incluyen los cambios por manejo adaptativo?</li> <li>• ¿Ha sido la ejecución del proyecto tan efectiva como fue propuesta originalmente (planeado vs. real)?</li> <li>• ¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado?</li> <li>• ¿Los recursos financieros han sido usados eficientemente? ¿Han podido haberse usado más eficientemente?</li> <li>• ¿Han sido las adquisiciones realizadas de manera que se haga un uso eficiente de los recursos del proyecto?</li> <li>• ¿Cómo ha sido usado el enfoque de gestión basada en resultados durante la implementación del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y calidad de los reportes financieros y de progreso.</li> <li>• Puntualidad y adecuación de los reportes entregados.</li> <li>• Nivel de discrepancia entre el gasto planeado y el ejecutado.</li> <li>• Cofinanciamiento planeado vs. actual.</li> <li>• Costo en función de los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones.</li> <li>• Cuán adecuadas han sido las opciones seleccionadas por el proyecto en función del contexto, la infraestructura y el costo.</li> <li>• Calidad del reporte de gestión basada en resultados (reportes de progresos, monitoreo y evaluación).</li> <li>• Ocurrencia de cambios en el diseño del proyecto o en el enfoque de implementación cuando ha sido necesario para mejorar la eficiencia del proyecto.</li> <li>• Costo asociado al mecanismo de delivery y estructura de gestión, en comparación con otras alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Criterios de evaluación Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<p><b>Sostenibilidad:</b> ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han sido integrados aspectos de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia/ calidad de la estrategia de sostenibilidad.</li> <li>• Evidencia/ calidad de las acciones llevadas a cabo para asegurar la sostenibilidad.</li> </ul>	<p>para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> <li>• Documentos del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Análisis de documentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proyecto aborda adecuadamente los aspectos de sostenibilidad financiera y económica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel y fuente de soporte financiero a ser provisto en el futuro a sectores y</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que las actividades del proyecto y los resultados han sido asumidos por las contrapartes.</li> <li>• Nivel de soporte financiero a ser provisto por el gobierno, una vez termine el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos?</li> <li>• ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto?</li> <li>• ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios que podrían significar desafíos al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>

<i>Criterios de evaluación?</i> Preguntas	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Metodología</i>
<p><b>Impacto:</b> ¿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?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento disponible.</li> <li>• Buenas prácticas identificadas y adoptadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto.</li> <li>• Equipo del proyecto.</li> <li>• PNUD.</li> <li>• Socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>

## Cuestionario utilizado

**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?

- ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF?
- ¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel nacional?
- ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto?
- ¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación?
- ¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto?
- ¿Existen vínculos lógicos entre los resultados esperados del proyecto y el diseño del proyecto (en términos componentes del proyecto, elección de socios, estructura, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, uso de recursos, etc.)?
- ¿Es la duración del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos?

**Efectividad:** ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?

- ¿Ha sido el proyecto efectivo en alcanzar los resultados esperados?
  - ¿Cómo se manejaron los riesgos y supuestos del proyecto?
  - ¿Cuál ha sido la calidad de las estrategias de mitigación desarrolladas?
- ¿Qué cambios pudieron haberse hecho (de haberlos) al diseño del proyecto para mejorar el logro de los resultados esperados?

**Eficiencia:** ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?

- Se utilizó o necesitó el manejo adaptativo para asegurar un uso eficiente de los recursos?
  - ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
  - ¿Han sido los sistemas financieros y contables adecuados para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo?
  - ¿Han sido los reportes de progreso precisos y puntuales? Responden a los requerimientos de reporte? Incluyen los cambios por manejo adaptativo?
  - ¿Ha sido la ejecución del proyecto tan efectiva como fue propuesta originalmente (planeado vs. real)?
  - ¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado?
  - ¿Los recursos financieros han sido usados eficientemente? ¿Han podido haberse usado más eficientemente?
  - ¿Han sido las adquisiciones realizadas de manera que se haga un uso eficiente de los recursos del proyecto?
- ¿Cómo ha sido usado el enfoque de gestión basada en resultados durante la implementación del proyecto?

**Sostenibilidad:** ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?

- ¿Han sido integrados aspectos de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto?
  - ¿El proyecto aborda adecuadamente los aspectos de sostenibilidad financiera y económica?
  - ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto?
  - ¿Cuál es el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto?
  - ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos?
  - ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto?
- ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto?

**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?

- ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)?



**FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL EQUIPO DE EVALUADORES.**

**El equipo de evaluadores:**

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Debe 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. El equipo de evaluadores debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y debe 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. El equipo de evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe 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, el equipo de evaluadores debe ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Debe 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, el equipo de evaluador debe 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. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

**Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación**

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

Nombre del consultor: Yolanda Jiménez M.

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): No aplica.

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

Firmado en Panamá el 24 de Agosto del 2014

Firma:

Yolanda Jiménez M.

Anexo 8

**FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL EQUIPO DE EVALUADORES.**

**El equipo de evaluadores:**

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Debe 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. El equipo de evaluadores debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y debe 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. El equipo de evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe 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, el equipo de evaluadores debe ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Debe 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, el equipo de evaluador debe 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. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

**Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación**

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

Nombre del consultor: Javier Velásquez

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): no aplica.

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

Firmado en *Panamá* el *24 de Agosto del 2014*

Firma: 

