

“TRANSVERSALIZANDO LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD EN LOS SECTORES DE TURISMO Y PESCA EN LOS ARCHIPIÉLAGOS DE PANAMÁ”

Evaluación final del proyecto PS 73109

PNUD - FMAM

Plazo de evaluación: Octubre - noviembre 2018
Panamá

Este proyecto contribuye al Efecto 3.2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2016-2020, en apoyo al Plan Estratégico del Gobierno de Panamá 2015-2019

Socio para la ejecución: ARAP (2010-2015) y MiAMBIENTE (2015 – 2017)

Oscar Huertas (evaluador externo)
oscarhuertas@gmail.com

Resumen ejecutivo

Cuadro sinóptico del proyecto

Título del proyecto:	Transversalizando la conservación de biodiversidad en sectores de turismo y pesca en archipiélagos de Panamá			
	Transversalizando la conservación de biodiversidad en sectores de turismo y pesca en archipiélagos de Panamá			
Identificación del proyecto del FMAM:	3601		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto de 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, ahora MIAMBIENTE	500,000.00	N/A
Organismo de Ejecución:	Inicialmente, ARAP, al final MIAMBIENTE	Gasto total del proyecto:	4,727,066.00	N/A
Otros socios involucrados:	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		31 / 01 / 2011	
	Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto:	Real:	
		31 / 12 / 2017	30 / 12 / 2017	

Fuente: Archivos del Proyecto

Descripción del proyecto

Los archipiélagos de Panamá, aunque son diversos, tienen similitudes significativas en términos de los problemas que enfrentan. Muchas de las amenazas a la biodiversidad de los archipiélagos están asociadas con los desarrollos del turismo, de bienes raíces y a las pesquerías. La intensidad con que cualquiera de estas actividades está impactando la biodiversidad de cada archipiélago varía de acuerdo con sus condiciones sociales y económicas. Por un lado, el turismo ha experimentado un crecimiento exponencial en Bocas del Toro y Kuna Yala y es probable que pronto esta tendencia continúe en el Archipiélago de las Perlas.

La solución a largo plazo propuesta para la conservación de la biodiversidad en los archipiélagos de Panamá es la transversalización de la conservación de la biodiversidad en los sectores de las pesquerías, turismo y desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.

Esta solución descansa sobre tres pilares principales.

1. La solución de largo plazo depende de la implementación de inversiones amigables a la biodiversidad en los sectores de las pesquerías, turismo y desarrollo inmobiliario.
2. La solución requiere de una política y un marco legal que recompense el manejo de los recursos naturales de manera amigable a la biodiversidad y que desaliente las prácticas no sostenibles.
3. La solución necesita una estructura de gobernabilidad a nivel local para implementar los planes de conservación de la biodiversidad y aplicar las políticas y regulaciones asociadas.

Tabla de calificación de la evaluación

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

Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones

Hallazgos y Conclusiones

- La evaluación concluye que el proyecto fue relevante desde el inicio y lo sigue siendo debido a que se enfoca en una prioridad ambiental y desarrollo local que está alineada con los intereses del PNUD, GEF, el medio ambiente en Panamá y comunidades locales en los Archipiélagos.

- La fase de diseño inicial tardó un periodo demasiado amplio, lo cual afectó la implementación porque los contextos y la dinámica son cambiantes, las prioridades y los actores involucrados también fueron cambiando en el tiempo
- El diseño del proyecto fue muy ambicioso por la magnitud de las metas¹, la variedad de temas y la cobertura de distintos contextos geográficos, sociales y culturales. El contexto social del Archipiélago de Las Perlas es bastante complejo, lo cual se constituye en un gran reto para el proyecto.
- El principal riesgo que afectó el desempeño del proyecto fue la voluntad política y la debilidad institucional por falta de presupuesto en el sector marino costero de Panamá, cambios institucionales y alta rotación de personal. Estos riesgos escapan al proyecto y no podían ser mitigados sin cambiar el diseño estructural del mismo.
- La Ventaja comparativa del PNUD, fue la experiencia y capacidad técnica (nacional y regional) en este tipo iniciativas que buscan generar desarrollo local a partir de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.
- El proyecto contó con buenas herramientas para el M&E del presupuesto GEF, pero dichos insumos no se traducían en tomas de decisiones estratégicas oportunas. Asimismo, no hubo un seguimiento a la ejecución del presupuesto de contrapartida.
- Los resultados del proyecto se presentaron más que todo a nivel de producto debido a que no se lograron efectos o impactos sustanciales. Los resultados esperados y metas no fueron alcanzadas plenamente debido a problemas de diseño y de desempeño del proyecto.
- A pesar de todas las dificultades acumuladas en el tiempo, es importante anotar que, si bien no se alcanzaron los impactos deseados, el proyecto sí entregó una serie de productos de alta calidad que pueden ser aprovechados por el gobierno o terceras partes para generar cambios positivos y condiciones más favorables para la diversidad biológica en los archipiélagos de Panamá.
- El proyecto tuvo que extender en casi el doble su periodo de ejecución debido a problemas de implementación por falta de eficiencia. Por un lado, el proyecto estuvo sin coordinador por 7 meses, y la ARAP tuvo periodos de tiempo en los cuales no tuvo un administrador.

¹ En total se tuvieron 41 actividades indicativas que iban a generar 17 productos y cuatro (4) grandes resultados.

- La sostenibilidad es el mayor punto de atención que tiene la evaluación sobre este proyecto; de no darse el compromiso político de dar continuidad a los productos elaborados en el marco el proyecto, es muy probable que los resultados esperados no se alcancen.

Recomendaciones de diseño y programación para futuras intervenciones (PNUD – GEF):

- En cuanto al diseño y programación de intervenciones similares en el futuro, la evaluación recomienda que se establezca una teoría cambio específica desde el inicio, en la cual se priorice el impacto y la sostenibilidad sobre la cobertura geográfica y humana.
- Se debe invertir en productos alcanzables por parte de los proyectos, que no dependen de factores externos o de la voluntad política (por ejemplo, aprobación de normas).
- Este tipo de intervenciones en el sector marino costero deben ser modalidad DIM dado el contexto institucional de Panamá. Adicionalmente deben considerarse otros actores clave que trasciendan los vaivenes políticos: actores del sector privado, ONGs, Fundaciones, etc.
- Durante la fase de diseño, es importante analizar la inclusión de otros Ministerios más allá del Ministerio de Ambiente. Por ejemplo, los Ministerios de Finanzas son aliados en iniciativas de Ambiente en otros países², Ministerio de Agricultura, Educación.
- Para futuras intervenciones que requieran de contrapartida nacional, es muy importante establecer reglas de juego, herramientas y mecanismos para el seguimiento a los avances y ejecución de contrapartida. Se debería incluir en el ProDoc y en las herramientas de seguimiento durante la implementación.

Recomendaciones operativas de corto plazo:

- Difusión y comunicación: el proyecto debe hacer una recopilación de los productos elaborados difundirlos a través de la página web, listas de correo electrónico, medios de comunicación y redes sociales. Asimismo, se deben adelantar eventos masivos que convoquen a los actores clave del sector para difundir dichos productos y los pasos a seguir por parte del gobierno.
 - Es muy importante que el representante residente se pueda reunir con Ministros y directivas de las entidades para presentar brevemente los productos y resultados del proyecto (descritos en la sección de efectividad) y las expectativas de sostenibilidad de los beneficios alcanzados.

² www.biodiversityfinance.net

- El proyecto debe elaborar una estrategia de salida detallada, en donde se establezcan los asuntos pendientes (por ejemplo, la instalación del Centro de visitantes en Boca torito, entre otros), y las acciones de continuidad con metas y fechas específicas. Es muy importante que las entidades de gobierno asignen un punto focal, responsable de esta estrategia salida en cada caso. Para esto hay que ver los resultados como parte de un proceso y no de acciones puntuales, es decir, hay que identificar aquellos procesos impulsados por el proyecto que vale la pena dar continuidad.
- La estrategia salida debe incluir los pasos para la aprobación de políticas públicas ambientales y la vinculación de actores clave del sector privado, científico, ONG y sociedad civil.

Lecciones aprendidas

- El periodo de tiempo transcurrido entre el diseño y la implementación de cualquier proyecto debe ser mínimo para evitar la descontextualización de la programación, debido a las dinámicas cambiantes.
- Todo proyecto debe priorizar la sostenibilidad y el impacto, por encima del número de beneficiarios o cobertura geográfica.
- Todo diseño debe incluir desde el inicio una clara teoría de cambio que permita identificar la cadena de resultados desde los insumos, pasando por las actividades, productos y resultados esperados.
- Siempre es recomendable realizar un análisis de capacidades y diagnóstico institucional, a la hora de seleccionar las contrapartes implementadoras.
- Todo proyecto a desarrollarse en el Archipiélago de Las Perlas debe considerar la falta de capacidad local y la poca presencia institucional.
- El perfil del coordinador o coordinadora es vital para el éxito de los proyectos.
- Los proyectos no deben incluir resultados esperados o impactos que dependan en gran parte de factores externos.

Abreviaturas y siglas

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	Conservación Internacional
Dirección Nacional de Proyecto	DNP
Dirección de Costas y Mares de MiAMBIENTE	DICOMAR
Estudio de Impacto Ambiental	OIA
Evaluación de Medio Término	EMT
Fondo para el Medio Ambiente Mundial	FMAM
Global Environmental Facility	GEF
Organismo de Aplicación	IA
Archipiélago Las Perlas	LPA
Ministerio de Ambiente	MiAMBIENTE
Ministerio de Economía y Finanzas	MEF
Ministerio de Comercio e Industria	MICI
Ministerio de Desarrollo Agropecuario	MIDA
Ministerio de Salud	MINSA
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial	MIVIOT
Organismo de Ejecución	OE
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
PIR	Project Implementation Report (Reporte de Implementación de Proyecto)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TdR	Términos de referencia
UIP	Unidad de Implementación de Proyecto
UNECA	Unidad de Economía Ambiental
WWF	World Wildlife Fund
ZEM	Zona Especial de Manejo Marino Costero

Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
Cuadro sinóptico del proyecto.....	2
Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones.....	3
Abreviaturas y siglas	7
Introducción.....	9
Propósito de la evaluación.....	9
Alcance y metodología.....	9
Descripción del proyecto	14
Hallazgos	15
Diseño y formulación del proyecto.....	15
Ejecución del proyecto	21
Resultados del proyecto.....	25
Efectividad - Resultados generales (logro de los objetivos)	26
Relevancia.....	29
Eficiencia.....	33
Sostenibilidad	34
Impacto.....	35
Conclusiones, recomendaciones y lecciones	36

Introducción

Propósito de la evaluación

De acuerdo a los TdR, con la Evaluación Final se analiza los resultados del proyecto, se extraen lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

La evaluación se realiza con el propósito de valorar (i) el desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia; (ii) la sostenibilidad y la ampliación de los resultados; y (iii) el impacto real y potencial del proyecto; así como el cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo en el tema de desarrollo humano. El objetivo es proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, que genere evidencias e información objetiva para permitir a los gestores tomar decisiones fundamentadas para definir nuevas líneas estratégicas. La evaluación final del proyecto informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados del ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

Alcance y metodología

Aproximación

El objetivo de la consultoría es desarrollar una valoración comprehensiva del proyecto, teniendo en cuenta los logros alcanzados, las lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas del apoyo de PNUD, contrapartes nacionales, así como identificar brechas existentes o áreas con potencial de mejora.

Con esto se busca mejorar la efectividad del apoyo al tomar decisiones basadas en evidencias y conocimiento, evitar duplicidad de esfuerzos, la repetición de errores y la incorporación de buenas prácticas que permitan una reducción de la curva de aprendizaje. Es menester captar los

conocimientos, experiencias y saberes de los actores clave en la región, debido a que gran parte del conocimiento reside en las “mentes y corazones” de las personas involucradas.³

La reflexión integral y participativa permitirá interpretar las experiencias y la información acopiada para crear nuevas ideas sobre las necesidades de apoyo del PNUD a la Biodiversidad en Panamá. La reflexión busca ir más allá de la recolección, procesamiento y revisión de información. Más allá de responder a ¿qué está pasando? Se debe reflexionar sobre ¿por qué está pasando?, ¿cuáles son las implicaciones para la ayuda?, ¿cuáles son las acciones a seguir? Se requiere analizar qué funcionó bien y qué no funcionó o no está funcionando. El objetivo de la evaluación es el de extraer de la experiencia aquellas enseñanzas que sean transferibles a mayor escala, es decir, que puedan tener una aplicación más amplia en el país.

Para la conducción de la evaluación se desarrollaron 4 fases:

Fase 1 – fase de arranque y diseño

Fase 2 – revisión documental

Fase 3 – trabajo de campo

Fase 4 – análisis y síntesis

Estas cuatro fases permiten un proceso participativo donde el evaluador pudo consultar con las partes interesadas en cada una de las fases para hacer cambios correctivos y así alinear el enfoque y garantizar la máxima relevancia a PNUD, GEF y el Gobierno. Esto es parte del proceso participativo.

³ POLANYI, M. (1996): The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul, Londres.



FIGURA 1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Descripción de las fases de evaluación

Como se mencionó previamente, la evaluación contribuirá al aprendizaje institucional al promover la participación activa de los actores clave durante las diferentes etapas de la misión.

Fase 1 – fase de arranque y diseño

Durante esta fase el evaluador hizo acercamientos iniciales con PNUD para alinear la aproximación de la misión, acordar el alcance y establecer las expectativas específicas. Asimismo, se hizo el diagnóstico de contexto, el borrador de agenda y se elaboró la matriz de evaluación. Con esto se planificó el proceso, la estructura de actores involucrados y el diseño conceptual de las herramientas de evaluación, con base en las preguntas de evaluación en los TdR.

Fase 2 – revisión documental

Previo a la visita, todos los documentos fueron entregados al consultor por la Oficina de País del PNUD y por la Coordinación del Proyecto.

Se hizo un análisis documental del programa en términos de sus objetivos, resultados, productos y actividades para determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, contaba con indicadores de seguimiento, supuestos, líneas de base, metas, etc.

El Análisis de contenido ayudó a encontrar configuraciones y relaciones en Informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que permite emitir juicios sobre el proyecto en términos de los logros de productos y resultados en relación a los objetivos en el marco del contexto de lo sucedido y su diseño inicial.

Fase 3 – trabajo de campo

La misión se desarrolló del 23 de octubre al 1 de noviembre 2017. Se inició con la reunión de arranque (kick-off meeting) con el Comité de Referencia conformado por PNUD, MiAMBIENTE, ARAP y ATP para la discusión de la presente propuesta, del contenido de la propuesta técnica, intercambio de ideas, priorización de los temas y tareas más importantes, finalización del cronograma, logística y definición de las modalidades de coordinación con PNUD y MiAMBIENTE.

La evaluación utilizó métodos cualitativos comunes a este tipo de investigación, se realizaron entrevistas estructuradas y semi-estructuradas principalmente. Para las visitas a terreno a Panamá, Bocas del Toro y San Miguel la metodología se basó en un esquema teórico y práctico desarrollado en 1994 por Alforja⁴ para el sector de educación popular, que ha cobrado mucho reconocimiento a nivel de América Latina, y del cual sus principios básicos han sido retomados y aplicados por diversos organismos como el FIDA⁵, la GiZ⁶, IICA⁷, AECID⁸ y FAO, entre otros.

⁴ "Para sistematizar experiencias", Oscar Jara (1994).

⁵ "Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural: Guía metodológica", Julio Berdegué y otros (2002).

⁶ Formando sistematizadores: Una guía para desarrollar competencias y generar conocimientos", Ruth Varela y otros (2005).

⁷ "Develando experiencias: Otra mirada hacia la sistematización", Cecilia Díaz y otros (2010).

⁸ "Guía metodológica de sistematización: Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica"

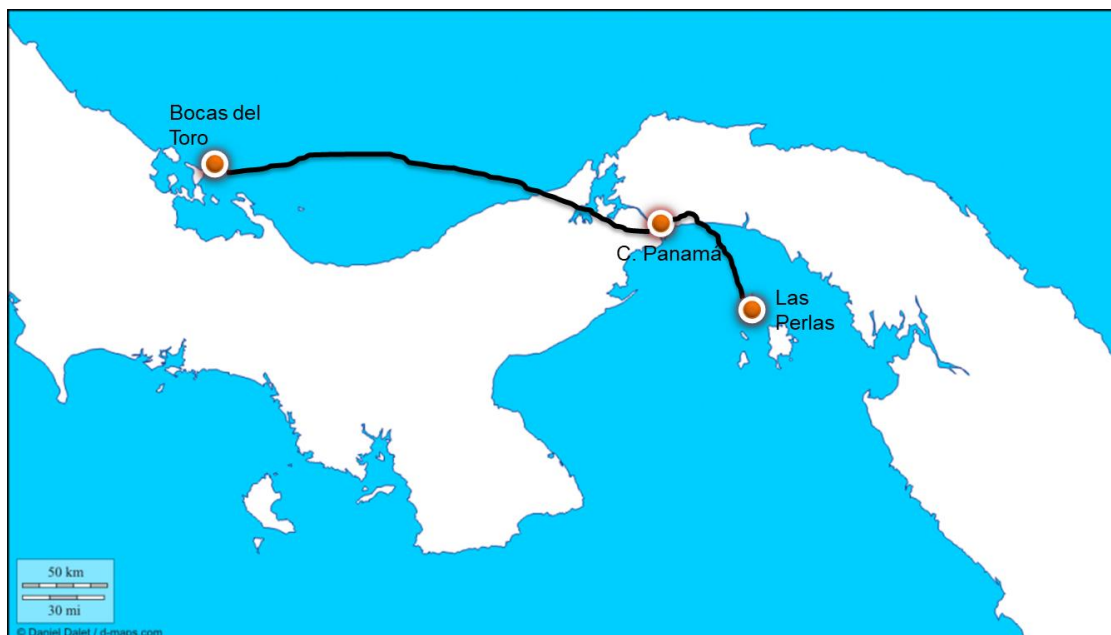


FIGURA 2. ITINERARIO (RECORRIDO 23 DE OCTUBRE – 1 NOVIEMBRE)

La metodología es totalmente participativa y dinámica, para lo cual, se buscó la participación de los grupos/sectores que han formado parte del proyecto, y que han vivido la experiencia. Adicionalmente se diseñó y distribuyó una encuesta que permita recoger percepciones y opiniones.

Fase 4 – análisis y reporte

En esta etapa, el evaluador compila y agrega todos los datos recogidos sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas, se dedicó a la verificación de los datos y la articulación de resultados, lecciones aprendidas, conclusiones y buenas prácticas. En este punto el evaluador revisó los resultados, identificó tendencias integrando los elementos estratégicos obtenidos en la revisión de documentación y trabajos de campo. Se asegura que la información recogida sea debidamente triangulada y fruto de un riguroso proceso de recolección.

Una vez finalizada la evaluación se procederá por parte del Comité de Referencia a elaborar una *estrategia de respuesta* a las recomendaciones y hacer un evento de socialización. Estos espacios participativos presentan una gran oportunidad para reflexionar sobre los aprendizajes obtenidos, pero también sobre cómo escalar o replicar las buenas prácticas identificadas, cómo comunicar los logros, y también cómo evitar errores pasados. Adicionalmente, los eventos de socialización son clave para discutir sobre recomendaciones a futuro en cuanto el apoyo de PNUD.

Descripción del proyecto⁹

Los cuatro mayores archipiélagos de Panamá – Las Perlas y Coiba en la costa pacífica y Bocas del Toro y Guna Yala en la costa del Caribe- representan áreas críticas para la conservación de la biodiversidad marina y terrestre, albergando un número significativo de ecosistemas vitales que incluyen bosques primarios y secundarios (particularmente bosque tropical húmedo), manglares y arrecifes de coral. Los archipiélagos brindan refugio a un gran número de mamíferos marinos, Como lo son delfines, manatíes, ballenas, muchos de los cuales se encuentran en peligro de extinción; así como también sitios de alimentación y reproducción de diferentes especies de tortugas marina y especies migratorias de aves, tiburones y cetáceos que también se encuentran en peligro de extinción. Además, los diferentes ecosistemas marinos y terrestres cuentan con un alto promedio de biodiversidad y endemismo en diversas especies de aves, reptiles, anfibios y mamíferos entre otros.

La pesca y el desarrollo costero son de importancia económica, pero su sostenibilidad a largo plazo depende del uso sostenible de los activos naturales. La solución a largo plazo es transversalizar la biodiversidad en los sectores pesqueros, turismo y desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.

El objetivo del proyecto consiste en mejorar 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 a través del fortalecimiento de políticas, marco legal y estructuras de gobernabilidad en los archipiélagos de Panamá. Este proyecto se concentra en tres sectores de producción clave: pesquerías artesanales, turismo y desarrollo inmobiliario; además de que aspira a la conservación de la biodiversidad como parte de las operaciones estándares de los pescadores, operadores de turismo y promotores de desarrollo inmobiliario.

⁹ Tomado de los TdR y otros documentos de proyecto

Hallazgos

Diseño y formulación del proyecto

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

La evaluación ha podido encontrar que el diseño del proyecto presentó algunas carencias que afectaron su implementación. La fase de diseño inicial tardó seis años de 2004 a 2010, el cual es un periodo demasiado amplio porque los contextos y la dinámica son cambiantes, las prioridades y los actores involucrados también fueron cambiando en el tiempo.

Todas las fuentes consultadas manifestaron que el diseño del proyecto fue muy ambicioso por la magnitud de las metas, la variedad de temas y la cobertura de distintos contextos geográficos, sociales y culturales. El contexto social del Archipiélago de Las Perlas es bastante complejo, lo cual se constituye en un gran reto para el proyecto.

Si bien se desarrolló un marco lógico en el documento de proyecto, la evaluación no pudo encontrar vínculos claros entre los insumos, actividades, productos y resultados esperados. Es decir, el proyecto no contó con una teoría de cambio específica que permita identificar una cadena de resultados y relaciones de causalidad en la intervención.

La meta del proyecto era *“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 del proyecto era *“la conservación de la biodiversidad está integrada en los sectores de pesquería, turismo y desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá”*. Los resultados del proyecto eran:

- Resultado 1: 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 (ALP)

- Resultado 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.
- Resultado 3: Gobernabilidad local fortalecida para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas en el área piloto del Archipiélago de Las Perlas (ALP)
- Resultado 4: Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la biodiversidad replicables en los tres archipiélagos restantes de Panamá.

En total se tuvieron 41 actividades indicativas que iban a generar 17 productos y cuatro (4) grandes resultados. Este diseño hace que cada actividad tenga poco presupuesto, y dificulta el seguimiento de actividades, así como el monitoreo y evaluación de resultados, afectando a su vez la planeación y la toma de decisiones. Los indicadores seleccionados inicialmente, en algunos casos no eran relevantes por no estar relacionados directamente con los productos resultados.

El proyecto abarca tres grandes temáticas: turismo, pesca y desarrollos inmobiliarios. Cada uno de estos temas implica una serie de retos específicos, y por lo tanto se requería equipos humanos con diferentes conocimientos técnicos y experiencia específica. Se podría decir, que cada temática constituía un proyecto en sí mismo. Al interior de los resultados, existían metas muy ambiciosas, como por ejemplo: establecer sistemas de pago por servicios ambientales, impuestos de conservación, acuerdos con el sector hotelero, que requerirían mucho tiempo y recursos para su logro. Asimismo, se tenían productos como mejora de la competitividad en el turismo, integración de una cadena de valor de turismo, normas y regulaciones y comités interinstitucionales que son metas complejas y que dependen de factores externos en algunos casos, es decir, se salen del control del proyecto.

A partir de la evaluación de medio término a finales de 2014, se inició un proceso de rediseño al incluir menos indicadores y priorizar metas alcanzables. Este ejercicio fue liderado por la oficina de país de PNUD con el apoyo del asesore regional como un esfuerzo proactivo de mejora. Este rediseño fue luego fortalecido con la llegada de la tercera coordinadora de proyecto y la solicitud de extensión de plazo realizada en 2016, y ha sido considerado como un cambio positivo en la orientación de proyecto, que se ha traducido en mejoras de ejecución, planeación y seguimiento.

Suposiciones y riesgos

De acuerdo a las fuentes consultadas, el principal riesgo que afectó el desempeño del proyecto fue el riesgo político y la debilidad institucional debido a que las instituciones inicialmente vinculadas como la ANAM (actualmente MiAMBIENTE), la ARAP y ATP tuvieron restricciones presupuestales de 2009 a 2014. Los gobiernos han privilegiado el desarrollo económico a partir de la inversión en infraestructura, lo cual ha obligado a una flexibilización en los permisos ambientales y requerimientos, afectando el rol de dichas instituciones. Con la creación del Ministerio del Ambiente, la situación tampoco ha sido favorable en términos de presupuesto (por ejemplo, la Dirección de Costas y Mares tiene un presupuesto anual cercano a los \$500,000) lo que dificulta el seguimiento a las actividades y componentes del proyecto.

Durante los primeros años, el proyecto fue transferido de una Dirección a otra al interior de la ARAP, adicionalmente dicha entidad duró varios años (2014-2016) sin un administrador que aprobara las decisiones del proyecto. El sector de Medio Ambiente (específicamente el Marino Costero), ha sufrido cambios institucionales con la creación del Ministerio de Ambiente, lo cual significó la transferencia del proyecto de la ARAP a MiAMBIENTE en marzo de 2015. La oficina encargada de ejecutar el proyecto al interior del Ministerio es DICOMAR, la cual fue conformada hasta agosto de 2015, si bien la nueva configuración del Ministerio de Ambiente en términos de organigrama fue presentada al MEF, aún se está a la espera de su aprobación. Además, es importante anotar que el proyecto ha sido afectado por la alta rotación de personal en las instituciones y ha generado retrasos por los procesos que requieren firma y aprobación. Por otro lado, el logro de los objetivos del proyecto requería de la presencia física permanente de las instituciones en ALP, lo cual no ha sido posible hasta la fecha.

La evaluación ha encontrado que estos riesgos escapan al proyecto y no podían ser mitigados sin cambiar el diseño estructural del mismo. Dicho diseño adoleció de una evaluación de capacidades institucionales por parte de la entidad ejecutora, un diagnóstico del contexto político institucional y un marco de riesgos con estrategias claras de mitigación y superación.

Otra dificultad que tuvo que enfrentar el proyecto fue la debilidad de las comunidades en las zonas intervenidas. Como se dijo anteriormente, a nivel local no existe una fuerte presencia institucional y adicionalmente el nivel de organización de las comunidades y el tejido social no era suficiente para lograr los resultados esperados.

Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto

Como se mencionó anteriormente, el diseño del proyecto inició desde 2004 y para esta evaluación ha sido imposible recabar los detalles de dicho proceso. Sin embargo, la evaluación de medio término de 2014 pudo establecer que la ONG Conservación Internacional era una de las organizaciones con presencia en el archipiélago de manera previa al proyecto; dicha ONG financió estudios de ecosistemas y algunos proyectos específicos. Adicionalmente, entre 2005 y 2010 se ejecutaron los siguientes proyectos en la zona:¹⁰

- identificación y mapeo de atractivos turísticos en el Archipiélago de Las Perlas (Fundación Almanaque Azul)
- turismo costero comunitario del Archipiélago de Las Perlas (Fundación Almanaque Azul)
- estudio para la implementación de turismo de avistamiento cetáceos (Universidad Marítima Internacional de Panamá)
- establecimiento de un comité local de pescadores artesanales (CEASPA)
- fortalecimiento a la colección de ONGs, autoridades y comunidades de base para el manejo de los recursos marinos (ACD)
- mejoramiento de la coordinación interinstitucional entre la ANAM y ARAP para el adecuado manejo de los recursos marinos costeros (Fundación Mar Viva)
- plan piloto de monitoreo de los desembarques de tiburones, rayas y neonatos (ARAP)
- prevención y reducción de la factura incidental de tortugas marinas en Las Perlas (CEASPA)

Todas estas iniciativas están directamente relacionadas con el proyecto, y han podido aportar lecciones sobre la coordinación interinstitucional, el contexto social del archipiélago, tejido social, fortalecimiento organizacional de las comunidades, los retos para este tipo de iniciativas, etc. Sin embargo, no es del todo claro si estas lecciones fueron tenidas en cuenta para el diseño o implementación del proyecto.

Ventaja comparativa del PNUD

El PNUD es una institución con experiencia y capacidad técnica en este tipo de iniciativas que buscan generar desarrollo local a partir de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad. El Proyecto

¹⁰ Reporte de Evaluación de Medio Término

bajo la responsabilidad de un oficial nacional de programa en el país, y es seguido de cerca por el representante residente adjunto y cuenta con el respaldo administrativo de dicha oficina. Asimismo, el conocimiento del GEF y sus procesos administrativos, fue un valor añadido para la ejecución del proyecto, el manejo de operativo y la aprobación de las extensiones al plazo del mismo (ver sección ejecución del proyecto). También la figura de Unidad Coordinadora de Proyecto que es típica de los proyectos PNUD, contar con coordinador de proyecto y asistente administrativo como mínimo. De igual forma los mecanismos en el PNUD para apalancar apoyo a través de micro grants directamente desde PNUD o a través del Programa de Pequeñas Donaciones.

El proyecto también ha contado con el apoyo técnico del asesor técnico Regional PNUD —GEF, y todo el esquema de monitoreo y evaluación, con herramientas para hacer seguimiento a los avances resultados observados.

Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

Desde su diseño, el proyecto estableció la participación de otras entidades y organizaciones. Para su lanzamiento se invitaron distintas ONG y organizaciones del sector, y al inicio se realizaron actividades conjuntas con organizaciones externas como CEASPA, Conservación Internacional, WWF y otros. En la etapa final del proyecto también se generaron alianzas de trabajo utilizando el mecanismo de micro *grants* con organizaciones como la Fundación MarViva y Fundación PROMAR; así como con Soluciones Turísticas Sostenibles y Fundación Albatros (cabe anotar que el acuerdo con Albatros fue el de colaboración en especie). Durante toda la implementación se mantuvieron como actores clave la ATP y MiAMBIENTE (antes con ANAM), mientras la contraparte fue la ARAP; y se ha mantenido esta coordinación interinstitucional con MiAMBIENTE como contraparte, entre las tres entidades de gobierno.

Disposiciones de Administración

En cuanto a las disposiciones administrativas, el punto focal GEF en Panamá (ANAM, hoy MiAMBIENTE), seleccionó al PNUD como agencia para la implementación y conjuntamente como es típico de estos proyectos se trabajó armonizadamente para elaborar el PIF y posteriormente el PPG.

Por parte del gobierno se manejaron los recursos propios (de contrapartida nacional) de manera discrecional independiente a los recursos GEF. Cabe anotar que no se estableció un mecanismo o herramientas de seguimiento a la ejecución de los recursos de contrapartida nacional.

El proyecto es implementado por la Unidad de Implementación, que en un inicio se iba a localizar en la isla del Rey, en San Miguel, Archipiélago de Las Perlas. Sin embargo, las condiciones no eran aptas para ello y se decidió ubicar al equipo en Panamá, inicialmente en las oficinas de ARAP, para luego ser transferidas a MiAMBIENTE y el mismo PNUD.

El mecanismo de ejecución corresponde a una implementación nacional (modalidad NIM) que está a cargo del Gobierno como contraparte nacional. Sin embargo, la unidad de implementación nunca se incluyó en la estructura de la ARAP o del Ministerio. Y no se designó personal dedicado para la implementación del proyecto. El personal se designaba de acuerdo a las actividades/productos necesarios y la experticia de los técnicos para el seguimiento de los mismos. Por tratarse de proyecto NIM, todas las aprobaciones están a cargo del gobierno y éste hecho generó retrasos por la rotación institucional ya mencionada, pero también los procesos burocráticos que significaban la firma y aprobación de desembolsos.

Ejecución del proyecto

Gestión de adaptación

La gestión de adaptación corresponde al nivel de flexibilidad que tuvo el proyecto para atender a las dinámicas cambiantes y a las necesidades sobrevinientes. Se trata de los mecanismos de ajuste para mejorar la ejecución del proyecto, previo acuerdo entre el PNUD, GEF y el gobierno de Panamá.

Con la evaluación se pudo observar que no hubo cambios al marco lógico ni a los resultados o productos, sin embargo, si se hizo un proceso de priorización y filtro de productos y actividades a realizar. Éste proceso de priorización, logro reducir el número y el alcance de las metas, de acuerdo a los tiempos existentes y a las posibilidades del proyecto. Durante la preparación del PIR a 30 de junio de 2016 se eliminaron indicadores. Como parte del manejo adaptativo.

En cuanto a la duración del proyecto, inicialmente se debía finalizar en diciembre 2014, pero debido a las demoras ocasionadas por el entorno institucional y factores externos al proyecto, se han realizado diferentes extensiones de tiempo (sin aumento de costo), siendo extendido en enero de 2016 (hasta diciembre 2016) y luego hasta diciembre de 2017.

Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución. Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación

El proyecto contó con diferentes instrumentos para el seguimiento y evaluación: matriz de marco lógico con indicadores de resultado, reportes anuales de implementación de proyecto (PIR), tracking tools (GEF), seguimiento con herramienta administrativa de Atlas PNUD, reuniones tripartitas (reuniones de la Junta para aprobar los planes anuales) y reuniones bilaterales. Muy importante fue la realización de una evaluación de medio término a finales de 2014, con la cual se hicieron algunas recomendaciones en cuanto a diseño e implementación del proyecto.

Los indicadores del marco lógico tuvieron algunas debilidades como consecuencia de medir resultados muy agregados que escapaban al control de proyecto, en algunos casos los indicadores están relacionados con los productos y resultados del mismo, y algunas veces las metas eran ambiciosas y su

definición (o selección) no era del todo clara. Debido a la complejidad del marco lógico, el proyecto tuvo una gran cantidad indicadores, lo cual se vuelve inmanejable en términos gerenciales.

La evaluación final destaca la calidad de los reportes anuales de implementación de proyecto PIR, por contener información cualitativa sobre el proyecto y sus avances, con calificaciones asignadas, obstáculos identificados, riesgos y ajustes.

A pesar de todos estos instrumentos de seguimiento, el proyecto no contó con un sistema de monitoreo y evaluación que permitiera identificar alertas tempranas sobre avances en la implementación y el logro de resultados. No se contó con un experto en monitoreo y evaluación para tales efectos, y dichas funciones fueron cumplidas por el Coordinador de proyecto y equipo del PNUD. Más allá de la existencia de las herramientas o de un sistema de monitoreo y evaluación, la mayor dificultad fue que la información y evidencia sobre avances y obstáculos, no se traducían en procesos de toma de decisión y de ajuste para mejorar el desempeño del proyecto. De acuerdo a los reportes de implementación, el proyecto alcanzó calificaciones de insatisfactorio y moderadamente insatisfactorio durante todo el plazo de ejecución; y estas bajas calificaciones no se tradujeron en acciones urgentes o acuerdos institucionales para el mejoramiento de la implementación y el logro de los resultados esperados. Varias de las recomendaciones o sugerencias en dichos reportes no fueron atendidas de manera plena en los períodos subsecuentes, y todo ello se debe al entorno institucional del proyecto, en donde no había las condiciones esenciales para que las instituciones al frente del mismo tomaran las decisiones estratégicas necesarias. Cabe anotar también que ningún PIR tuvo aportes de la contraparte nacional, teniendo espacio para ello.

Financiación del proyecto

De acuerdo a los datos obtenidos, de un total de \$1.726,866 de presupuesto **GEF**, a 2014 (que era la fecha final del proyecto) tan sólo se había ejecutado \$687,500 que corresponden a un 40% del total. A finales de 2016 se había ejecutado el 83.1% del presupuesto GEF y para diciembre 2017 se tiene previsto ejecutar el 98.9% con \$215,737 en gastos ejecutados y \$56,475 en compromisos.

La ejecución al inicio de proyecto se vio afectada debido a los procesos demorados para la contratación de personal, así como los obstáculos para establecer la infraestructura del proyecto. Una vez realizado el cambio de la ARAP al Ministerio de Ambiente, se logra agilizar paulatinamente la ejecución hasta llegar casi al 100% de implementación.

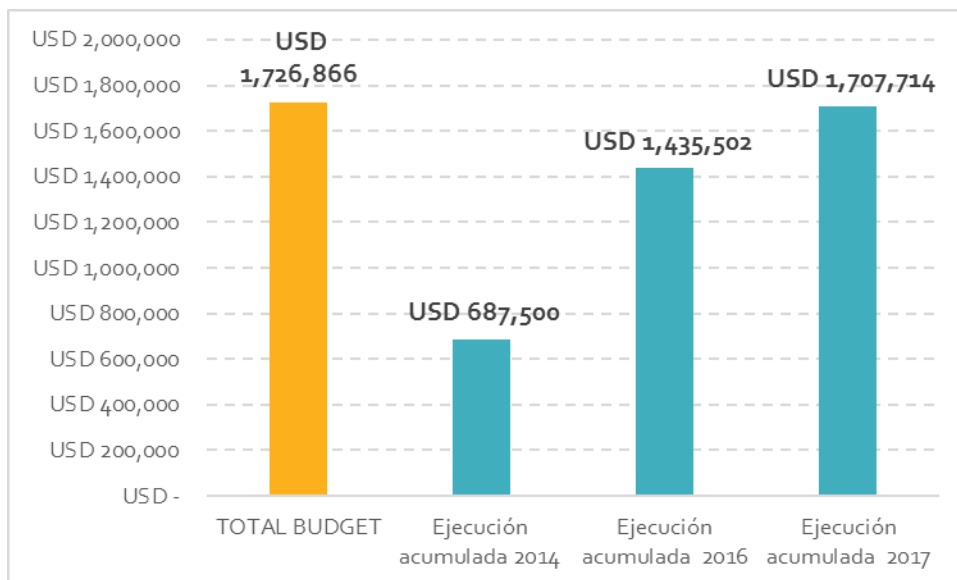


FIGURE 3. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Como se anotó previamente, no se tienen datos exactos ni documentos sobre la ejecución de la contrapartida nacional. Según el anexo número uno de la revisión del proyecto, la cofinanciación por parte del gobierno había alcanzado en 2016 los \$551,883 principalmente en contribuciones en especie, personal, transporte y gastos de oficina, pero no se tienen datos exactos de dónde proviene esa cifra.

De acuerdo a algunas fuentes de información durante la visita de evaluación se puede establecer que el proyecto recibió aportes de terceros, como por ejemplo los recursos en dinero y en especie aportados al desarrollo los productos a cargo de la Fundación Mar Viva, la cual cuantifica \$90,000 recibidos por parte del Canal de Panamá, canales de televisión, emisoras y revistas que aportaron dinero y publicidad por valor aproximado de \$90,000. Este dato es muy positivo debido a que demuestra que dichos productos gozan de legitimidad por parte de terceros. Los documentales que se hicieron con la Fundación Albatros para aumentar la conciencia ambiental sobre la presencia de mamíferos marino y de especies en peligro de extinción (tortugas carey) contaron con una contrapartida de esa Fundación de aproximadamente \$20,000.

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

La Modalidad del proyecto es de Implementación Nacional (NIM, por sus siglas en inglés). El Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE) actúa actualmente como agencia asociada en la implementación. La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) participa en la ejecución del proyecto en todo

lo relativo a pesca. La Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) acompaña y colabora en mejoras a la actividad ecoturística y al desarrollo y aplicación de normativa orientada a ordenar la actividad turística en los archipiélagos. Las tres entidades de gobierno forman parte de la Junta de Proyecto.

Resultados del proyecto

Los resultados del proyecto se presentaron más que todo a nivel de producto debido a que no se lograron efectos o impactos sustanciales. Los resultados esperados y metas no fueron alcanzadas plenamente debido a problemas de desempeño del proyecto en los años iniciales, estos se fueron solucionando en la última fase de implementación, pero dichas mejoras no lograron alcanzar los impactos deseados. Las deficiencias de diseño del proyecto, sumadas a una implementación inestable por parte del gobierno, han sido los principales obstáculos para el logro de resultados.

La integración de la biodiversidad en los sectores de pesca, turismo y desarrollo inmobiliario no se dio de manera plena, nueve indicadores de resultados tuvieron que ser eliminados teniendo en cuenta los retrasos existentes. A través del apoyo al Diálogo Pesquero a nivel nacional en septiembre de 2016 que recibe apoyo total de este proyecto se genera el Plan de Acción para la pesca sostenible que se aprueba oficialmente en noviembre del 2016. Sin embargo, la implementación de ese plan (1 año de aprobado) ha sido deficiente. No existe evidencia de resultados claros frente a temas como normatividad manejo de langosta, infraestructura para boteros, reducción de la deforestación de manglar, mecanismos financieros y soluciones costo efectivas de mercado que aporten a los tres sectores, certificación de comunidades locales en buenas prácticas, ni de botes pesqueros.

En la figura 4 a continuación, se presenta la escala calificaciones generales que fueron adjudicadas al proyecto de los reportes anuales de implementación (PIR). Como se puede ver, el proyecto consistentemente obtuvo calificaciones entre moderadamente insatisfactorio, insatisfactorio y moderadamente satisfactorio, siendo la calificación final la de insatisfactorio en una escala que va de altamente insatisfactorio a altamente satisfactorio.

Columna1	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Overall DO Rating	Moderately Satisfactory	Moderately Satisfactory	Moderately Unsatisfactory	Moderately Unsatisfactory	Unsatisfactory	Unsatisfactory
Overall IP Rating	Moderately Satisfactory	Moderately Satisfactory	Moderately Unsatisfactory	Moderately Unsatisfactory	Moderately Unsatisfactory	Moderately Unsatisfactory

FIGURE 4. CALIFICACIONES GENERALES DEL PROYECTO EN LOS PIR

A pesar de todas las dificultades acumuladas en el tiempo, es importante anotar que, si bien no se alcanzaron los impactos deseados, el proyecto sí entregó una serie de productos de alta calidad que pueden ser aprovechados por el gobierno o terceras partes para generar cambios positivos y condiciones más favorables para la diversidad biológica en los archipiélagos de Panamá. El resultado de mejor desempeño fue el número dos, sobre mejoramiento de políticas sectoriales y regulaciones: Los principales logros se alcanzaron en cuanto al tema de regulaciones y planes de acción habiendo autorizado el diagnóstico de la situación de las tortugas marinas y su plan de acción nacional para su conservación, actualización del plan de manejo del Archipiélago de Las Perlas (este Plan Tortugas quedó publicado en Gaceta Oficial). Éste proyecto deja la actualización del Plan Nacional de Acción para tiburones y rayas y guías de avistamiento responsable de tiburones y rayas. Sin embargo, la mayoría de estas propuestas de regulación y normativa aún no han sido aprobadas. En total se apoyaron 7 políticas públicas de las cuales se han aprobado 2. Otros productos clave fueron diagnósticos y productos ecoturísticos, recomendaciones para el avistamiento responsable de mamíferos marinos otro para tiburones y rayas, el diálogo pesquero y una serie de consultorías específicas que se detallan en la sección de efectividad a continuación.

Efectividad - Resultados generales (logro de los objetivos)

Como se anotó previamente, el proyecto tuvo que eliminar nueve indicadores y extender en casi el doble de tiempo su plazo de ejecución, debido a los problemas de implementación.

En el resultado número uno, *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*, el proyecto no pudo desarrollar mecanismos o instrumentos concretos de mercado para promover el turismo responsable con la biodiversidad, así como la pesca y desarrollo inmobiliario sostenibles.

El proyecto elaboró un documento en donde se proponían productos turísticos para ofrecer al sector privado sobre temas como avistamiento de ballenas, pesca recreacional, turismo comunitario, pesca artesanal para turistas y turismo de playa. Se desarrollaron algunas consultorías para el fortalecimiento de cadenas de valor turísticas en el Archipiélago de Las Perlas y se dieron algunas capacitaciones básicas al respecto. Se elaboraron mapas de sitios de avistamiento de cetáceos.

El último año del proyecto no tuvo recursos para este resultado número uno en el POA y tan sólo se hicieron algunas actividades de seguimiento a lo previamente implementado; se desarrollaron algunas capacitaciones y entrenamientos en temas como el avistamiento de ballenas a 30 boteros, asesores técnicos institucionales y otros beneficiarios.¹¹

A finales de año se hizo el lanzamiento de la guía para el avistamiento responsable de rayas y tiburones y también se hizo el lanzamiento de la temporada de avistamiento responsable de ballenas. También se realizó un proyecto para la Caracterización rápida del estado de conservación y degradación del entorno y vegetación asociada de las playas de anidación de tortugas marinas en la Zona Especial de Manejo del Archipiélago de Las Perlas.

En el resultado número dos sobre *políticas y regulaciones para la transversalización de la biodiversidad* se lograron mayores niveles de progreso y mejores resultados. En este resultado una amplia participación del Ministerio de Ambiente, ARAP, organizaciones de sectores pesqueros, academia y ONG. El proyecto elaboró diferentes propuestas de política pública ambiental que fueron compartidas con los actores institucionales pero aún no ha sido aprobadas: reglamentos para la protección de la biodiversidad en cuanto al turismo y desarrollo inmobiliario, regulación del manejo de desechos y basuras, prohibiciones generales para la protección de la biodiversidad y dimensiones arquitectónicas para la conservación de la diversidad en desarrollos inmobiliarios.

Se lograron algunos avances con la revisión de la legislación para la pesca sostenible de la langosta, se hizo la revisión de la Ley 18 de 2007 con una propuesta de regulación para dicha ley y una actualización del plan de manejo del Archipiélago de Las Perlas.

En cuanto al resultado número tres sobre *Gobernabilidad local fortalecida para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas en el área piloto del Archipiélago de Las Perlas*, la evaluación ha encontrado que el sector del medio ambiente en Panamá, y específicamente el subsector marino costero, presenta graves debilidades en cuanto a la articulación institucional, asignación presupuestal y ejecución de recursos. Con la creación del Ministerio de Ambiente y su Dirección de Costas y Mares, se puede decir que el proyecto ha contribuido en alguna medida en el fortalecimiento de dicha oficina y su relacionamiento con otras entidades como la ARAP.

¹¹ tan sólo en bocas del Toro existen nueve cooperativas de boteros con más de 80 asociados cada una

Cabe destacar el proceso para la realización del Diálogo Nacional por la Pesca, debido a que a partir de los resultados del Diálogo la ARAP elaboró y oficializó el Plan de Acción Nacional para la Pesca Sostenible.

De acuerdo a diferentes fuentes de información, la coordinación institucional se da a nivel técnico pero las dificultades se presentan a nivel político, bien sea por falta de voluntad política o de interés. A nivel local, la situación de gobernabilidad y de institucionalidad es bastante precaria debido a que no existe presencia física en terreno, las instituciones no cuentan con oficinas ni botes para poder ejercer su rol de manera íntegra. Asimismo, el tejido social es bastante precario, así como la capacidad organizacional de las comunidades.

En cuanto a el resultado cuatro sobre *Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la biodiversidad*, la evaluación destaca el trabajo de diagnóstico sobre actividades de ecoturismo en Narganá, donde un consultor contratado por el Proyecto, realizó un trabajo de campo a profundidad realizando entrevistas y encuestas para poder entender las necesidades, costumbres y tradiciones de la comunidad indígena. Los resultados de dichos esfuerzos fueron compartidos con las autoridades tradicionales y estos fueron bien recibidos por ellas, lo cual permite información valiosa sobre la capacidad de carga de actividades turísticas en la región, alternativas y soluciones.

Como algunos resultados se puede destacar el seguimiento a las acciones de monitoreo de Tortugas Marinas en los Archipiélagos de Panamá y áreas importantes de conectividad. Se hicieron giras para monitorear presencia, abundancia, marcaje, tomas de muestras de tejidos y verificar anidación de especies.

Adicionalmente se lograron algunos avances con miras al desarrollo del protocolo para la extracción y control del pez león, con algunas actividades específicas sobre pesca, torneos de pesca, cocina del Pez León y artesanías a partir del mismo animal.

Uno de los hallazgos de la evaluación es que el efecto de replicación entre los diferentes archipiélagos es bastante limitado debido a que los contextos sociales, culturales y físicos son bastante distintos.

Relevancia

La evaluación concluye que el proyecto fue relevante desde el inicio y lo sigue siendo debido a que se enfoca en una prioridad ambiental y desarrollo local que está alineada con los intereses del PNUD, GEF, el medio ambiente en Panamá y comunidades locales. La protección de los diversos ecosistemas asegura servicios esenciales para el desarrollo sostenible las mejoras en el bienestar de los seres humanos. Los medios de vida de las personas y la productividad económica de las empresas son altamente dependientes de un abastecimiento sostenible de agua, pesca, arrecifes de coral, manglares, ecosistemas y otras formas de biodiversidad.

Esto es especialmente el caso para las comunidades pobres y vulnerables que dependen directamente de los recursos naturales, pero también para las empresas en sectores como la agricultura, turismo y pesca. La biodiversidad, por lo tanto, juega un papel central en el logro de los objetivos del desarrollo sostenible.

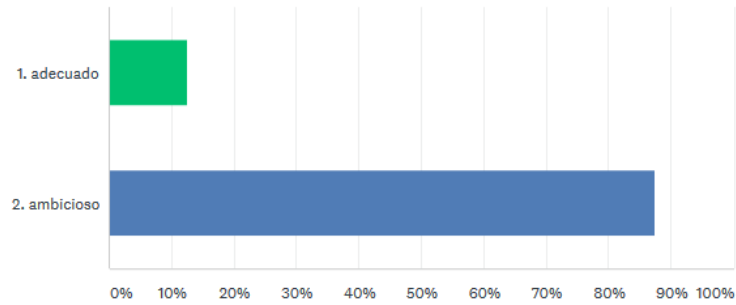
Si bien la necesidad y relevancia del tema es indiscutible, la aproximación del proyecto tuvo debilidades en cuanto su diseño porque se establecieron metas muy ambiciosas debido a un alcance sobre dimensionado. Más allá de proyecto sobre biodiversidad, se buscaba generar desarrollo local en el Archipiélago de Las Perlas involucrando aspectos de generación de ingresos, fortalecimiento de capacidades, generación de tejido social y gobernabilidad, que son inexistentes o muy precarias en dicha zona. Asimismo, el proyecto buscaba generar resultados en temáticas complejas y muy diferentes como el turismo, la pesca y el desarrollo inmobiliario.

El proyecto tuvo un proceso de rediseño y priorización de metas, con reducción indicadores para apuntar a una implementación más realista con los recursos existentes y los tiempos restantes de ejecución.

Según las fuentes consultadas, los niveles de participación de los interesados fueron positivos, debido a que las metas y objetivos iniciales fueron discutidos y aprobados por el gobierno, así como la priorización de metas a mitad de término. Las actividades específicas en terreno también fueron consultadas y avaladas por las comunidades y actores locales.

El diseño del proyecto fue adecuado o fue ambicioso?

Answered: 8 Skipped: 0



Como se mencionó en la sección de diseño, el proyecto no contó con una teoría de cambio específica con vínculos lógicos entre los resultados esperados del proyecto y el diseño del mismo. Por otra parte, el proyecto no contó con un sistema de monitoreo y evaluación que permitiera hacer un seguimiento adecuado a los avances y resultados en tiempo real. Dentro del diseño hizo falta un diagnóstico de capacidades institucionales, basado en competencias y recursos humanos, financieros y tecnológicos por parte de las contrapartes ejecutoras para poder ejecutar, y también hizo falta un análisis de alianzas en donde se hubiera podido incluir en mayor medida al sector privado y otros ministerios.

¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto? En su opinión la participación ha sido:

Answered: 8 Skipped: 0

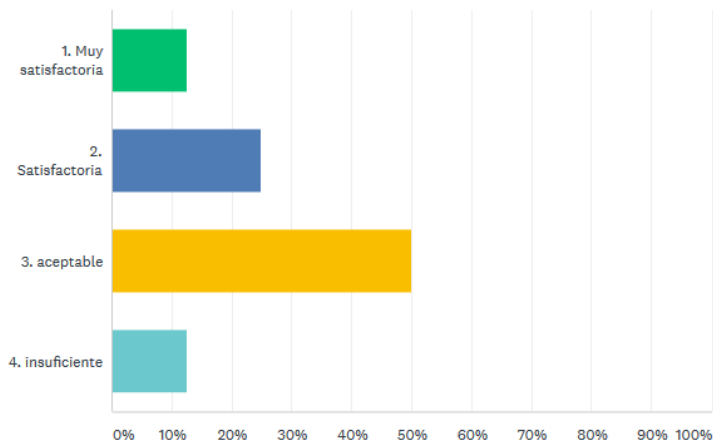


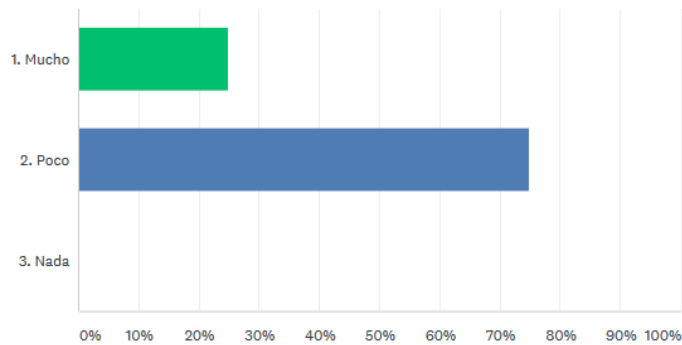
FIGURE 5. RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN¹²

De acuerdo a las entrevistas en terreno y al análisis de los documentos disponibles, la evaluación encuentra que el proyecto no tuvo en consideración las realidades nacionales en cuanto al marco institucional existente para su diseño. El proyecto requería de una estructura institucional fuerte y la voluntad política para poder traducir los productos en resultados específicos de política pública, planes, guías y reglamentaciones. Es importante notar que la realidad nacional es muy cambiante en los países latinoamericanos y que el período que transcurrió entre el diseño inicial del proyecto y su implementación tardó varios años.

¹² la versión borrador de este informe de evaluación incluye los resultados de la encuesta enviada por vía electrónica a diferentes actores. Esta encuesta ha sido diligenciada por ocho personas de un total de 30, pero será actualizada en la versión final del reporte.

¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación?

Answered: 8 Skipped: 0



El nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto, se ha dado más que todo a nivel técnico por parte de las entidades gubernamentales, pero no tanto a nivel político. Varias propuestas de política pública no han sido aprobadas, a pesar de ser validadas por personal técnico de las entidades o los comités o comisiones establecidos para tal fin, en algunos casos algunas propuestas fueron modificadas sin previa autorización, varios productos no han sido debidamente divulgados ni utilizados para la aprobación de políticas y planes, lo cual escapa al control de proyecto. En estas condiciones, se considera que la modalidad de ejecución NIM no fue la más apropiada, ya que con DIM el PNUD puede tener mayor liderazgo, agilizar la implementación, tomar decisiones y generar una inercia de ejecución mas positiva.

Eficiencia

El proyecto tuvo que extender en casi el doble su periodo de ejecución debido a problemas de implementación por falta de eficiencia. Por un lado, el proyecto estuvo sin coordinador por 7 meses, y la ARAP tuvo periodos de tiempo en los cuales no tuvo un administrador, lo cual afectó la firma y aprobación de decisiones al interior del proyecto y, por consiguiente, la contratación de personal fue muy demorada. Además, los cambios institucionales y la creación del Ministerio de Ambiente en el 2015, así como la rotación de personal en las entidades y la rotación de coordinadores del proyecto, con periodos de tiempo en los cuales no se tuvo coordinador, también afectó gravemente la eficiencia en su ejecución.

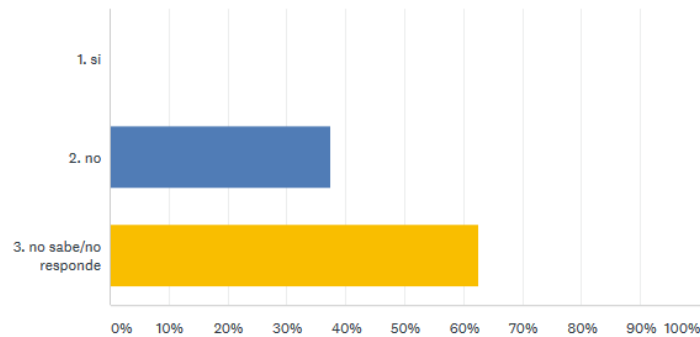
La evaluación ha encontrado como factor de éxito, la selección del coordinador o coordinadora del proyecto. El perfil de dicho cargo de ser mixto, con experiencia y habilidades tanto en los temas de diversidad como la ejecución de proyectos y gerencia. Todas las fuentes consultadas coinciden en afirmar que la última Coordinadora del proyecto, ha imprimido un ritmo distinto a la implementación en cuanto a la planeación, comunicación, seguimiento y supervisión de actividades. Como se ilustró en la sección de ejecución del proyecto, los niveles de ejecución de recursos y de implementación de actividades fueron incrementándose en el tiempo.

La evaluación no obtuvo evidencia suficiente o datos sobre la ejecución de recursos de contrapartida, como se mencionó, ha habido recursos no esperados por parte de terceros, pero que no han sido debidamente contabilizados. Esto es un punto de atención si se tiene en cuenta que los recursos de contrapartida nacional corresponden casi al 60% del presupuesto total del proyecto.

Los reportes PIR son de buena calidad, y a pesar de que en repetidas ocasiones se levantaron alertas sobre la ejecución del proyecto, no se pudieron tomar las medidas para un adecuado ajuste y mejoramiento de la implementación. Estos reportes fueron debidamente compartidos con las contrapartes, pero nunca fueron diligenciados por ellos.

La cofinanciación del proyecto por parte del Estado panameño fué según lo esperado?

Answered: 8 Skipped: 0



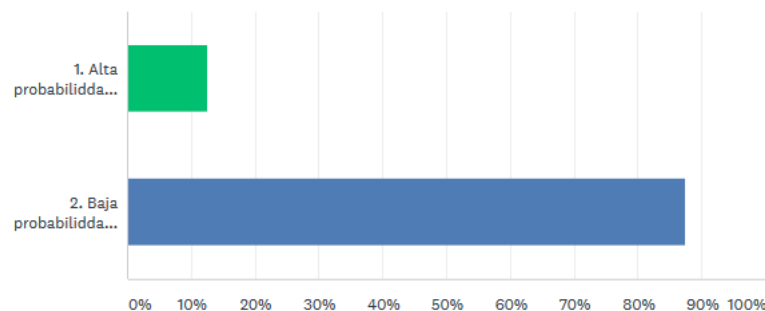
En cuanto al enfoque de género y derechos humanos, la evaluación destaca que el proyecto se enfocó en comunidades altamente vulnerables, a pesar de que no se contaba con una estrategia específica de género. Si bien se buscaba la participación equitativa en las entidades del proyecto por parte de hombres y mujeres, este sector es ampliamente desarrollado por hombres (manejo de botes, pesca). Aunque, se hizo un análisis y se recomendaron para integrar el enfoque de género, hizo falta una estrategia específica del proyecto que permitiera realizar actividades positivas de género a partir de un diagnóstico de necesidades tanto de hombres como mujeres al interior del proyecto.

Sostenibilidad

La sostenibilidad es el mayor punto de atención que tiene la evaluación sobre este proyecto; de no darse el compromiso político de dar continuidad a los productos elaborados en el marco del proyecto, es muy probable que los resultados esperados no se alcancen.

¿Qué probabilidad hay de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto?

Answered: 8 Skipped: 0



La evaluación ha encontrado que en el diseño del proyecto no se han integrado aspectos de sostenibilidad, ni existe una clara estrategia de salida en donde se establezcan metas y responsables específicos para dar continuidad a los beneficios alcanzados por el proyecto.

En cuanto a la sostenibilidad financiera y económica, las entidades consultadas durante la visita de terreno han manifestado su interés de continuar con los procesos adelantados, pero este interés ha sido manifestado principalmente por los niveles técnicos. No hay evidencia específica o documentos formales que permitan deducir la continuidad las actividades más allá de la finalización del proyecto. Como se mencionó anteriormente, el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto no es del todo claro y esto se constituye en un desafío a superar.

Impacto

La evaluación ha podido concluir que el proyecto alcanzó resultados a nivel de producto, y en algunos casos muy puntuales se han generado cambios en las condiciones. Si bien no se logró el objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios, la evaluación si destacan que a nivel institucional el proyecto ha contribuido de manera positiva en el empoderamiento y fortalecimiento de la Dirección de Costas y Mares del Ministerio de Ambiente. La ejecución de este proyecto le ha permitido a dicha oficina posicionarse en el sector, tener intercambios con otras instituciones y empoderarse en las temáticas abordadas por el proyecto.

En cuanto a política pública ambiental, el proyecto ha logrado elaborar propuestas de política que en algunos casos fueron aprobadas y se esperan que generen cambios en el mediano y largo plazo.

A nivel local, las fuentes consultadas manifiestan que hay cambios en la actitud y percepción de las comunidades. Específicamente se han observado cambios positivos en grupos de boteros de Bocas del Toro y Bocatorito específicamente, que gracias al proyecto han aumentado su concientización sobre la importancia de proteger a los delfines y se han organizado de manera autónoma para hacer autocontrol a través de redes sociales, reuniones, etc. Las comunidades intervenidas, demuestran una mayor preocupación por el medio ambiente y la afectación en el bienestar de sus familias.

Conclusiones, recomendaciones y lecciones

Hallazgos y Conclusiones

- La evaluación concluye que el proyecto fue relevante desde el inicio y lo sigue siendo debido a que se enfoca en una prioridad ambiental y desarrollo local que está alineada con los intereses del PNUD, GEF, el medio ambiente en Panamá y comunidades locales en los Archipiélagos.
- La fase de diseño inicial tardó un periodo demasiado amplio, lo cual afectó la implementación porque los contextos y la dinámica son cambiantes, las prioridades y los actores involucrados también fueron cambiando en el tiempo
- El diseño del proyecto fue muy ambicioso por la magnitud de las metas¹³, la variedad de temas y la cobertura de distintos contextos geográficos, sociales y culturales. El contexto social del Archipiélago de Las Perlas es bastante complejo, lo cual se constituye en un gran reto para el proyecto.
- El principal riesgo que afectó el desempeño del proyecto fue la voluntad política y la debilidad institucional por falta de presupuesto en el sector marino costero de Panamá, cambios institucionales y alta rotación de personal. Estos riesgos escapan al proyecto y no podían ser mitigados sin cambiar el diseño estructural del mismo.
- La Ventaja comparativa del PNUD, fue la experiencia y capacidad técnica (nacional y regional) en este tipo iniciativas que buscan generar desarrollo local a partir de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.
- El proyecto contó con buenas herramientas para el M&E del presupuesto GEF, pero dichos insumos no se traducían en tomas de decisiones estratégicas oportunas. Asimismo, no hubo un seguimiento a la ejecución del presupuesto de contrapartida.

¹³ En total se tuvieron 41 actividades indicativas que iban a generar 17 productos y cuatro (4) grandes resultados.

- Los resultados del proyecto se presentaron más que todo a nivel de producto debido a que no se lograron efectos o impactos sustanciales. Los resultados esperados y metas no fueron alcanzadas plenamente debido a problemas de diseño y de desempeño del proyecto.
- A pesar de todas las dificultades acumuladas en el tiempo, es importante anotar que, si bien no se alcanzaron los impactos deseados, el proyecto sí entregó una serie de productos de alta calidad que pueden ser aprovechados por el gobierno o terceras partes para generar cambios positivos y condiciones más favorables para la diversidad biológica en los archipiélagos de Panamá.
- El proyecto tuvo que extender en casi el doble su periodo de ejecución debido a problemas de implementación por falta de eficiencia. Por un lado, el proyecto estuvo sin coordinador por 7 meses, y la ARAP tuvo periodos de tiempo en los cuales no tuvo un administrador.
- La sostenibilidad es el mayor punto de atención que tiene la evaluación sobre este proyecto; de no darse el compromiso político de dar continuidad a los productos elaborados en el marco del proyecto, es muy probable que los resultados esperados no se alcancen.

Recomendaciones de diseño y programación para futuras intervenciones (PNUD – GEF):

- En cuanto al diseño y programación de intervenciones similares en el futuro, la evaluación recomienda que se establezca una teoría de cambio específica desde el inicio, en la cual se priorice el impacto y la sostenibilidad sobre la cobertura geográfica y humana.
- Se debe invertir en productos alcanzables por parte de los proyectos, que no dependen de factores externos o de la voluntad política (por ejemplo, aprobación de normas).
- Este tipo de intervenciones en el sector marino costero deben ser modalidad DIM dado el contexto institucional de Panamá. Adicionalmente deben considerarse otros actores clave que trasciendan los vaivenes políticos: actores del sector privado, ONGs, Fundaciones, etc.
- Durante la fase de diseño, es importante analizar la inclusión de otros Ministerios más allá del Ministerio de Ambiente. Por ejemplo, los Ministerios de Finanzas son aliados en iniciativas de Ambiente en otros países¹⁴, Ministerio de Agricultura, Educación.
- Para futuras intervenciones que requieran de contrapartida nacional, es muy importante establecer reglas de juego, herramientas y mecanismos para el seguimiento a los avances y ejecución de contrapartida. Se debería incluir en el ProDoc y en las herramientas de seguimiento durante la implementación.

¹⁴ www.biodiversityfinance.net

Recomendaciones operativas de corto plazo:

- Difusión y comunicación: el proyecto debe hacer una recopilación de los productos elaborados difundirlos a través de la página web, listas de correo electrónico, medios de comunicación y redes sociales. Asimismo, se deben adelantar eventos masivos que convoquen a los actores clave del sector para difundir dichos productos y los pasos a seguir por parte del gobierno.
 - Es muy importante que el representante residente se pueda reunir con Ministros y directivas de las entidades para presentar brevemente los productos y resultados del proyecto (descritos en la sección de efectividad) y las expectativas de sostenibilidad de los beneficios alcanzados.
- El proyecto debe elaborar una estrategia de salida detallada, en donde se establezcan los asuntos pendientes (por ejemplo, la instalación del Centro de visitantes en Boca torito, entre otros), y las acciones de continuidad con metas y fechas específicas. Es muy importante que las entidades de gobierno asignen un punto focal, responsable de esta estrategia salida en cada caso. Para esto hay que ver los resultados como parte de un proceso y no de acciones puntuales, es decir, hay que identificar aquellos procesos impulsados por el proyecto que vale la pena dar continuidad.
- La estrategia salida debe incluir los pasos para la aprobación de políticas públicas ambientales y la vinculación de actores clave del sector privado, científico, ONG y sociedad civil.

Lecciones aprendidas

- El periodo de tiempo transcurrido entre el diseño y la implementación de cualquier proyecto debe ser mínimo para evitar la descontextualización de la programación, debido a las dinámicas cambiantes.
- Todo proyecto debe priorizar la sostenibilidad y el impacto, por encima del número de beneficiarios o cobertura geográfica.
- Todo diseño debe incluir desde el inicio una clara teoría de cambio que permita identificar la cadena de resultados desde los insumos, pasando por las actividades, productos y resultados esperados.
- Siempre es recomendable realizar un análisis de capacidades y diagnóstico institucional, a la hora de seleccionar las contrapartes implementadoras.
- Todo proyecto a desarrollarse en el Archipiélago de Las Perlas debe considerar la falta de capacidad local y la poca presencia institucional.

- El perfil del coordinador o coordinadora es vital para el éxito de los proyectos.
- Los proyectos no deben incluir resultados esperados o impactos que dependan en gran parte de factores externos.



Al servicio
de las personas
y las naciones

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

TERMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN FINAL

**CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO: PS 73109
“Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y
pesca en los archipiélagos de Panamá”
No. de PIMS: 3601**

País: Panamá
Duración: Cuarenta (40) días calendario
Contratación: Consultor(a) individual para realizar Evaluación Final de Proyecto

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de Seguimiento y Evaluación (SyE) del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) del proyecto **“Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los archipiélagos de Panamá”** (PIMS: 3601).

ANTECEDENTES

Los cuatro mayores archipiélagos de Panamá – Las Perlas y Coiba en la costa pacífica y Bocas del Toro y Guna Yala en la costa del Caribe- representan áreas críticas para la conservación de la biodiversidad marina y terrestre, albergando un número significativo de ecosistemas vitales que incluyen bosques primarios y secundarios (particularmente bosque tropical húmedo), manglares y arrecifes de coral. Los archipiélagos brindan refugio a un gran número de mamíferos marinos, incluyendo el manatí, en alto peligro de extinción y a la ballena jorobada brindando sitios de anidamiento a varias especies de tortugas marinas, también en peligro que cuentan con altos promedios de biodiversidad terrestre y de endemismo, incluyendo aves, reptiles, anfibios y especies de mamíferos.

Aunque diversos, estos archipiélagos presentan similitudes significativas en términos de los problemas que enfrentan tales como los desarrollos costeros relacionados al turismo y la sobrepesca representa las principales amenazas. La pesca y el desarrollo costero son de importancia económica, pero su sostenibilidad a largo plazo depende del uso sostenible de los activos naturales. La solución a largo plazo es transversalizar la biodiversidad en los sectores pesqueros, turismo y desarrollo inmobiliario que operan en los archipiélagos de Panamá.

El objetivo del proyecto consiste en mejorar 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 a través del fortalecimiento de políticas, marco legal y estructuras de gobernabilidad en los archipiélagos de Panamá. Se concentra en tres sectores de producción clave: pesquerías artesanales, turismo y desarrollo inmobiliario; además de que aspira a la conservación de la biodiversidad como parte de las operaciones estándares de los pescadores, operadores de turismo y promotores de desarrollo inmobiliario.

Incluye proyectos pilotos en el Archipiélago de Las Perlas para proveer modelos sostenibles para las actividades de pesca, turismo y desarrollo inmobiliario. Las lecciones aprendidas de los proyectos piloto serán replicadas en los otros tres archipiélagos de Panamá. Dado que en la Isla de Coiba y el Archipiélago de Bocas del Toro ya cuentan con experiencias en la implementación de modelos de turismo y pesquerías sostenibles, se facilitará el intercambio de lecciones aprendidas.

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Título del proyecto:	Transversalizando la conservación de biodiversidad en sectores de turismo y pesca en archipiélagos de Panamá			
Identificación del proyecto del FMAM:	3601		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto de 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, ahora MIAMBIENTE	500,000.00	N/A
Organismo de Ejecución:	Inicialmente, ARAP, al final MIAMBIENTE	Gasto total del proyecto:	4,727,066.00	N/A
Otros socios involucrados:	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		31 / 01 / 2011	
	Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto:	Real:	
		31 / 12 / 2017	30 / 12 / 2017	

Este proyecto contribuye al Efecto 3.2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2016-2020, en apoyo al Plan Estratégico del Gobierno de Panamá 2015-2019. El mismo efecto corresponde al Outcome 27 del Programa de País para Panamá para el período 2016-2020.

A continuación se detalla las prioridades de país y los resultados que se vinculan con los logros de este proyecto:

Prioridad nacional del Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019:
 – Promover medidas eficaces que contribuyan a un desarrollo territorial equilibrado, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

- Formular, aprobar y aplicar una estrategia nacional sobre el cambio climático y aplicar un plan nacional para la gestión del riesgo y la prevención de desastres.
- Mejorar la productividad de los pequeños agricultores, garantizar la seguridad alimentaria y mejorar la capacidad de generar ingresos de la población rural.

Resultado del MANUD y del Programa de País de PNUD Panamá: Efecto 3.2: Para 2020, el Estado habrá fortalecido su capacidad para formular y aplicar políticas, planes y programas que contribuyan a la sostenibilidad del medio ambiente, la seguridad alimentaria y nutricional, la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y la creación de resiliencia.

Resultado 1 del Plan Estratégico del PNUD 2014-2017:

Outcome 1: Growth and development are inclusive and sustainable, incorporating productive capacities that create employment and livelihoods for the poor and excluded.

Output 1.2: Options enabled and facilitated for inclusive and sustainable social protection.

La Modalidad del proyecto es de Implementación Nacional (NIM, por sus siglas en inglés). El Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE) actúa actualmente como agencia asociada e implementadora. Para esto, MiAMBIENTE ha asignado un equipo de profesionales de la Dirección de Costas y Mares que acompañan la ejecución del proyecto. La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) participa en la ejecución del proyecto en todo lo relativo a pesca. La idea es que al finalizar el mismo pueda quedar en el MiAMBIENTE y en la ARAP, capacidad instalada para continuar con programas de monitoreo de recursos naturales y la aplicación de la normativa, como parte de los resultados de este proyecto para asegurar las consideraciones de sostenibilidad en los sectores de turismo y pesca. Igualmente se espera que el MiAMBIENTE y la ARAP fortalezcan su presencia en los archipiélagos donde la actividad pesquera y turística existe y se necesita mejorar el apoyo a las comunidades para la implementación de prácticas sostenibles y la fiscalización que deben realizar las autoridades. La Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) acompaña y colabora en mejoras a la actividad ecoturística y al desarrollo y aplicación de normativa orientada a ordenar la actividad turística en los archipiélagos.

El Cuadro a continuación presenta los 4 resultados esperados y los avances del proyecto a la fecha:

Resultados esperados	Avances a la fecha de la evaluación
Resultado 1: 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 (ALP)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del paquete turístico de avistamiento responsable y sostenible de cetáceos a nivel de los 4 archipiélagos; • Promoción de buenas prácticas de avistamiento de fauna marina, en particular cetáceos con operadores, el Fortalecimiento de las iniciativas de avistamiento de cetáceos para los grupos que prestan este servicio en los 4 archipiélagos. Se identificaron las zonas prioritarias para la conservación y protección de mamíferos marinos, y la verificación sobre dónde se desarrolla el avistamiento de cetáceos. • Mapas de sitios de avistamiento de cetáceos. • Se aseguraron productos de observación de ballenas ofrecidos en LPA que promuevan la inclusión de miembros de la comunidad en su operación que ya han sido entrenados en prácticas responsables de observación de ballenas por el Proyecto.
Resultado 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.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración de la reglamentación de la Ley 18 del 2008 que crea la ZEM del ALP y la aprobación del Plan de Manejo del Archipiélago de Las Perlas (ALP). • El plan de acción de la tortuga marina y su implementación con el monitoreo de playas de anidación de tortugas y su calidad de hábitat. • Los reglamentos (procedimiento y protocolo de avistamiento) de los cetáceos y la atención oportuna para su varamiento y desenmalle • Divulgación y promoción de la versión popular del Plan Pesquero del Parque Nacional Coiba.

Resultados esperados	Avances a la fecha de la evaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • La Caracterización de fondos de las áreas, agregación de pargo en el Parque Nacional Coiba (PNC) y la generación de la línea base. • Divulgación y promoción de la regulación de la pesquería de langosta en los archipiélagos. • Se mejoró la calidad turística de los servicios en la comunidad de Bocatorito y Buena Esperanza a través de buenas prácticas de turismo. • Divulgación y promoción del plan de uso público PUP PNMIB, pero fuera del marco del proyecto, ya que otro proyecto también financiado por el GEF, ECOTUR y ejecutado por MiAMBIENTE, lo tenía contemplado. • El proceso del Diálogo Nacional de Pesca que entregó a la ARAP, el Plan Nacional de Acción para la Pesca Sostenible. • Se hizo propuesta para incluir los criterios costeros marinos en las guías de evaluación de EIA desarrollados por ARAP en 2010. • Se trabaja en el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades locales para promover políticas para asegurar la conservación de la biodiversidad en LPA, que contribuirá a la Descentralización del Municipio de Balboa. • Se apoyó el Comité del Corredor Marino de Mamíferos de Panamá con la elaboración y aprobación por parte de ese ente del su Plan de Acción a corto mediano y largo plazo del corredor Marino de Panamá (Ley 13 del 2005) • Revisión y compendio de la regulación nacional para el avistamiento del tiburón ballena y otros tiburones (Revisión y actualización del PAN-Tiburón Panamá).
<p>Resultado 3: Gobernabilidad local fortalecida para la planificación, desarrollo de capacidades y aplicación de políticas en el área piloto del Archipiélago de Las Perlas (ALP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La puesta en marcha y seguimiento del proceso para la realización del Diálogo Nacional por la Pesca – a partir de los resultados del Diálogo la ARAP elaboró y oficializó el Plan de Acción para la Pesca Sostenible. • Identificación de pescadores de langosta en los Archipiélagos y expedición de permiso de captura. • El fortalecimiento de capacidades para el registro e identificación de captura del recurso Caracol. • El Estudio para viabilizar la Reactivación de la Unidad de Conservación y Vigilancia (UCV) para el Archipiélago de Las Perlas (ALP). • Promoción y estrecho seguimiento con intermediarios, pescadores, ARAP diferentes unidades involucradas en el cumplimiento (para la recogida de los registros de pesca), investigación (para el análisis de los datos) y gestión (para la implementación de medidas sostenibles basadas en la mejor disponibilidad datos) para el establecimiento de un sistema para recolectar registros de pesca y tomar mejores decisiones para la ordenación de la pesca basándose en los resultados de los datos recopilados. De esta manera, el proyecto podría dar una aproximación de los impactos de una amenaza clave (pesca insostenible) sobre la biodiversidad directamente relacionada con la mejora del bienestar de las personas • Muestreo y evaluación de agregados de pesca de pargos en y alrededor del Parque Nacional Coiba para comprender mejor el comportamiento de apareamiento y reproducción de esta importante especie comercial
<p>Resultado 4: Prácticas de turismo, pesca y desarrollo inmobiliario amigables a la biodiversidad replicables en los tres archipiélagos restantes de Panamá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se brindó apoyo y fortalecimiento a los grupos comunitarios en los Archipiélagos de Panamá y áreas de conectividad. • Se realizó el seguimiento a las acciones de monitoreo de Tortugas Marinas en los Archipiélagos de Panamá y áreas importantes de conectividad. Giras para monitorear presencia, abundancia, marcaje, tomas de muestras de tejidos y verificar anidación de especies. • Se desarrolló de un proceso (programa de gestión); del ecoturismo en Narganá incluyendo regulaciones comarcales adecuado al destino ecoturístico en el distrito de Narganá, que incluya capacitaciones (limite cambio aceptable, capacidad de carga). • La divulgación y promoción de los estándares de turismo sostenible se realizó, pero fuera del marco del proyecto, ya que el proyecto ECOTUR lo realizó porque

Resultados esperados	Avances a la fecha de la evaluación
	<p>la tenía contemplada, lo cual hace más eficiente la ejecución del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y difusión de la Estrategia Nacional. Y Protocolo para la extracción y control del pez león. • Desarrollo e implementación de capacidades para el manejo y uso del pez león, control y manejo de las especies y para mejorar la calidad de vida y el turismo sostenible y responsable en las comunidades de Narganá en el Archipiélago de Gunayala. • Proyecto piloto para la asignación de los fondos derivados de las tarifas de turismo para la gestión de residuos sólidos con los miembros de la comunidad y los líderes locales que han participado en el proyecto de ecoturismo en Narganá y serán presentados a los Sails de los 6 pueblos. • Elaboración de un memorando de entendimiento entre ARAP y el Ministerio de Medio Ambiente para oficializar formas de establecer sinergias y coordinación mutua para la conservación y uso sostenible de los recursos costeros y marinos.

Vale resaltar que, en julio del presente año, el Gobierno Nacional, bajo el liderazgo de la ARAP, con la activa participación de los Ministerios de Ambiente y de Desarrollo Agropecuario, convocó al sector pesquero al Diálogo Nacional por la Pesca Sostenible en Panamá. Se solicitó la asistencia técnica al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). ARAP instó todos los subsectores de la pesca (Artesanal, Industrial, Deportivo y Recreativo) a involucrarse directamente en la gestión del sector y de un Plan de Acción para la Pesca Sostenible.

OBJETIVO Y ALCANCE

La Evaluación Final 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 y se tomará en cuenta la evaluación de medio término realizada entre septiembre y octubre de 2014 y sus recomendaciones

Los objetivos de la evaluación analizarán el logro de los resultados del proyecto y extraerán lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

La misma se realiza con el propósito de valorar (i) el desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia; (ii) la sostenibilidad y la ampliación de los resultados; y (iii) el impacto real y potencial del proyecto; así como el cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo en el tema de desarrollo humano. La misma se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del proyecto, que genere evidencias e información objetiva para permitir a los gestores tomar decisiones fundamentadas para definir nuevas líneas estratégicas. La evaluación final del proyecto informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados del ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

La evaluación se basará en los datos disponibles en el momento de la evaluación e incluye gira de campo a los archipiélagos.

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

Se ha desarrollado con el tiempo un enfoque y un método general¹⁵ para realizar evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que la evaluación se realice 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](#). Se preparó un cuadro con una serie de preguntas que cubren cada uno de estos criterios, en [el Anexo C de los TdR](#). Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el Informe Borrador y el Informe Final de la Evaluación.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador(a) siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular el Centro de Coordinación de las Operaciones del FMAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en [\(Ciudad de Panamá\)](#), incluidos los siguientes sitios del proyecto [\(Archipiélago de Las Perlas, de San Blas, de Bocas del Toro y el Parque Nacional Coiba\)](#). 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 y Dirección de Mares y Costas del Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE)
- Dirección de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Despacho Superior de la Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP)
- Dirección de Planificación y Desarrollo; Dirección de Inspección Vigilancia y Control; Dirección de Investigación y Desarrollo y la Dirección de Ordenación y Manejo Integral de la Autoridad de los Recursos Acuáticos (ARAP)
- Despacho Superior y Dirección de Planificación de la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP)
- Punto Focal Operativo del FMAM
- Autoridades de Guna Yala
- Autoridades locales de Bocas del Toro
- Autoridades locales del distrito de Balboa
- Autoridades y especialistas que trabajan en el Parque Nacional Coiba
- Miembros de las comunidades costeras
- ONG's ANCON, CEASPA, MARVIVA, Conservación Internacional, Almanaque Azul y otras
- Empresarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)

¹⁵ Para obtener más información sobre los métodos de evaluación, consulte [el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo](#), Capítulo 7, pág. 163

- Cooperativa u organización de pescadores

El evaluador(a) revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el IAP/IEP anual y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador(a) considere útil para esta evaluación con base empírica. En el [Anexo B](#) de los de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador(a) 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, así como los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto.**

A continuación se detallan las definiciones de cada uno de los criterios de la evaluación final:

Pertinencia: grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.

Eficacia: es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

Eficiencia: mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

Sostenibilidad: mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

Impacto: mide los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas que proporcionan las iniciativas de desarrollo, directa o indirectamente, de forma intencionada o involuntaria.

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	<i>calificación</i>	2. Ejecución de los IA y EA:	<i>calificación</i>
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	<i>calificación</i>	4. Sostenibilidad	<i>calificación</i>
Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Socio-políticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	
Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

Las calificaciones para los criterios de evaluación son las siguientes:

Para valorar pertinencia:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

Para valorar eficacia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficiencia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar sostenibilidad:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

Para valorar impacto (notar que impacto usualmente no es uno de los criterios de evaluación utilizados por PNUD):

- Significante (S)
- Mínimo (M)
- Insignificante (I)

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País (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)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
• Ayuda en especie								
• Otro								
Totales								

INTEGRACIÓN

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

IMPACTO

El evaluador(a) 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.¹⁶

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El Informe de Evaluación Final debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas**.

ARREGLOS DE APLICACIÓN

¹⁶ Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la Oficina de País (OP) del PNUD en Panamá. La OP del PNUD contratará al evaluador (a) 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 Consultor (Evaluador (a)) para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar las entrevistas con el Gobierno, y los actores clave, etc.

El PNUD realizará la supervisión de la consultoría en su calidad de entidad contratante. El representante residente adjunto o su delegado tendrán cinco (5) días hábiles para revisar la documentación y solicitar ajustes o ampliaciones a los informes. Los pagos serán realizados dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la aprobación de cada producto.

Para la planificación, seguimiento e implementación de esta consultoría se constituirá el Comité de Referencia conformado por funcionarios del PNUD, MIAMBIENTE, ARAP y ATP.

Para el cumplimiento de los objetivos de la Evaluación Final del proyecto el consultor(a) deberá realizar las siguientes actividades como mínimo:

- Analizar toda la documentación suministrada del proyecto.
- Elaborar el Informe Inicial para la Evaluación Final del proyecto.
- Identificación de la participación de partes interesadas.
- Eventos con las partes interesadas (ya sea talleres, grupos de discusión, entrevistas, etc.).
- Analizar la información recopilada, describiendo de manera completa los aspectos clave de la evaluación, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados a través de evidencias fundamentadas (uso de triangulación), así como validar las conclusiones y recomendaciones que se desprendan del proceso evaluativo.
- Entregar documento Borrador de la Evaluación Final del Proyecto. Este Borrador será circulado al Comité de Referencia para su revisión, e incluir las observaciones y aportes que se reflejen en el Informe Final.
- Entregar documento Final de los Resultados de la Evaluación del Proyecto.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 40 días calendario de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación de Informe Inicial	4 días calendario	Las fechas de finalización de las actividades estarán en función de la fecha de la firma del contrato.
Misión de campo de evaluación final	15 días calendario	
Borrador del informe de evaluación final	10 días ¹⁷ calendario	
Periodo de revisión del Borrador por las partes Interesadas	5 días hábiles	
Informe final (incluir el Report Audit Trail)	5 días calendario	

NOTA IMPORTANTE: EL INFORME INICIAL Y EL BORRADOR SE DEBE PRESENTAR EN ESPAÑOL, PERO EL INFORME FINAL SE DEBE ENTREGAR EN ESPAÑOL E INGLÉS.

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el Consultor(a) que lleva adelante la evaluación final logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	3 días antes de la misión de evaluación final	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales (Primeros hallazgos)	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD Panamá
Borrador del informe final El informe final se debe presentar en español e inglés para el GEF	Borrador de Informe completo, (por plantilla anexada) con anexos	Dentro del plazo de al menos 2 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe Final de la Evaluación revisado	Dentro del plazo de al menos 1 semana después haber recibido los comentarios	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

¹⁷ Tomar en cuenta que las PNUD y las contrapartes nacionales tienen 5 días hábiles para hacer comentarios al Borrador de Informe de Evaluación.

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
		del PNUD y contrapartes nacionales sobre el Borrador	

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

EL EQUIPO DE EVALUACIÓN

La evaluación final de este proyecto estará a cargo de un Consultor Individual (Evaluador Independiente), el cual será apoyado un consultor nacional junior, durante la misión de campo que será seleccionado bajo otro proceso. El Evaluador Independiente deberá tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. El evaluador seleccionado no debe haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

El Consultor Individual que realizará la Evaluación Final del proyecto debe reunir las siguientes calificaciones:

- Grado académico universitario Maestría en ciencias ambientales o equivalentes.
- Experiencia profesional relevante de 10 años como mínimo.
- Al menos 5 años de experiencia previa con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica, en proyectos de desarrollo sostenible.
- Preferiblemente con conocimiento sobre el marco lógico, seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el FMAN y/o PNUD.
- Conocimiento técnico sobre las áreas de interés previstas.
- Habilidades de comunicación y coordinación de actividades de evaluación en proyectos similares.
- Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica de la región.
- Dominio del español e inglés.
- Habilidad de trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
- Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratado (a) estará libre de potenciales conflicto de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto.

ÉTICA DEL EVALUADOR

El (la) Consultor (a) de la evaluación asumirá los más altos niveles éticos y deberá 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).

Los evaluadores:

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

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

%	Hito
50%	Después de la presentación y aprobación del Borrador del informe final de evaluación.
50%	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe Final definitivo de la Evaluación Final del proyecto.

ANEXO A: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

(añadir tanto el marco de resultados inicia como el marco de resultados posterior al examen de medio término)

ANEXO B: LISTA DE DOCUMENTOS QUE REVISARÁ EL EVALUADOR (A)

1. Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM
2. Documento del proyecto (PRODOC) PS73109
3. Documentos de planificación del PNUD (MANUD, CPD, CPAP)
4. Legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda considerarse de utilidad
5. Informes de progreso anuales y trimestrales
6. Project Implementation Reports (PIRs)
7. Presupuestos anuales, CDR
8. Evaluación de Capacidades de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y del Ministerio de Ambiente.
9. Planes Operativos Anuales, incluyendo Plan de Adquisiciones
10. Informes de auditoría externa
11. Minutas de Juntas de Proyecto
12. Informes, documentos y Productos del proyecto, incluyendo materiales de comunicación y difusión del proyecto, como evidencias de los resultados, entre los que se encuentran:
 - a. Borrador de Decreto Ejecutivo para la reglamentación de la Ley N°18 de 31 de mayo de 2007.
 - b. Informe del Diálogo Nacional de Pesca 2016
 - c. Plan de Acción para la Pesca Sostenible
 - d. Mejoras a la Calidad Turística de los Servicios en la Comunidad de Bocatorito y Buena Esperanza
 - e. Desarrollo de un programa de gestión del ecoturismo, conforme al marco de regulaciones comarcales y a los destinos eco turísticos en Narganá
 - f. Plan de Acción Nacional para la Conservación de las Tortugas Marinas en Panamá
 - g. Propuesta para Decreto Ejecutivo que crea la Red Nacional de Atención a Varamientos
13. Informe Final de la Evaluación de medio Término
14. Tracking Tools de línea base, de medio término y final.
15. Control de Calidad de implementación del proyecto 2016
16. Lista y detalles de contacto del personal del proyecto y de otros grupos de interés relacionados con el proyecto.

ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Esta es una lista genérica a ser completada más adelante con preguntas más específicas por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD según las circunstancias específicas del proyecto.

Crterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
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?			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF? 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y el área focal de biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto. Estrategias y documento del área focal biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Entrevistas del personal del PNUD y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel nacional? 	Grado en el que el proyecto apoya el ambiente de la Plan Estratégico objetivo de manejo sostenible del medio	<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto? 	Apreciación de interesados clave con respecto al nivel de adecuación del diseño e implementación del proyecto a las realidades nacionales y capacidades existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos dproyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación? 	Coherencia entre las necesidades expresadas por los interesados nacionales y el criterio PNUD-GEF.	<ul style="list-style-type: none"> Socios e interesados clave del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto? 	Nivel de involucramiento de funcionarios gubernamentales y otros socios en el proceso de diseño del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades gubernamentales involucradas en el proyecto y en sus estructuras de gobernanza (MIAMBIENTE, ates ANAM, ARAP y ATP) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto. Entrevistas con funcionarios de la

			ARAP, MIAMBIENTE, ATP, MEF, MIRE.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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.)? • ¿Es la duración del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Interesados clave del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas coninteresados clave.
Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha sido el proyecto efectivo en alcanzar los resultados esperados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver indicadores en el marco de resultados estratégicos/marco lógico del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Reportes de avance trimestral y anual. • Equipo del proyecto e interesados clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas con interesados clave • Entrevistas con el equipo del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se manejaron los riesgos y supuestos del proyecto? • ¿Cuál ha sido la calidad de las estrategias de mitigación desarrolladas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad de la identificación de riesgos supuestos durante la planeación y el diseño del proyecto. • Calidad de los sistemas de información establecidos para identificar riesgos emergentes y otros aspectos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Reportes de avance trimestral y anual. • Equipo del proyecto e interesados clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios pudieron haberse hecho (de haberlos) al diseño del proyecto para mejorar el logro de los resultados esperados? 		<ul style="list-style-type: none"> • Datos recabados durante la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos.
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?
- ¿Cómo promovió el PNUD y el proyecto la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano en la entrega de productos?
- Examinar si el progreso realizado hasta el momento ha llevado o permitirá en

- Disponibilidad y calidad de los reportes financieros y de progreso.
- Puntualidad y adecuación de los reportes entregados.
- Nivel de discrepancia entre el gasto planeado y el ejecutado.
- Cofinanciamiento planeado vs. actual.
- Costo en función de los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones.
- Cuán adecuadas han sido las opciones seleccionadas por el proyecto en función del contexto, la infraestructura y el costo.
- Calidad del reporte de gestión basada en resultados (reportes de progresos, monitoreo y evaluación).
- Ocurrencia de cambios en el diseño del proyecto o en el enfoque de implementación cuando ha sido necesario para mejorar la eficiencia del proyecto.
- Costo asociado al mecanismo de delivery y estructura de gestión, en comparación con otras alternativas.

- Documentos del proyecto.
- Equipo del proyecto PNUD

- Análisis de documentos
- Entrevistas claves.

<p>el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo generación de ingresos, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros).</p>			
<p>Sostenibilidad: ¿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"> • ¿Han sido integrados aspectos de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia/ calidad de la estrategia de sostenibilidad. • Evidencia/ calidad de las acciones llevadas a cabo para asegurar la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto aborda adecuadamente los aspectos de sostenibilidad financiera y económica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel y fuente de soporte financiero a ser provisto en el futuro a sectores y actividades relevantes después del término del proyecto. • Evidencia de compromiso de socios internacionales, gobiernos y otros interesados para apoyar financieramente sectores/actividades relevantes luego de la finalización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿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? 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que las actividades del proyecto y los resultados han sido asumidos por las contrapartes. • Nivel de soporte financiero a ser provisto por el gobierno, una vez termine el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos? • ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios que podrían significar desafíos al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto? • ¿De qué manera las preocupaciones por la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano serán impulsadas por los principales interesados? 			
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?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)? • ¿El proyecto/programa, está produciendo (o podría producir) los beneficios previstos para las poblaciones beneficiarias clave, particularmente mujeres y otros grupos vulnerables? 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento disponible. • Buenas prácticas identificadas y adoptadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas

ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES

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

ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR(A) DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

8. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
9. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
10. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
11. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
12. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
13. 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.
14. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación¹⁸

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

¹⁸ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

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

Firmado en *lugar* el *fecha*

Firma: _____

ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN¹⁹

- 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 PNUD²⁰)
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 (*)²¹)
- 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

¹⁹ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

²⁰ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

²¹ 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.

- Disposiciones de Administración
- 3.2** Ejecución del proyecto
- 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 - Agenda

DIA	NOMBRE	INSTITUCION Y CARGO	FECHA Y HORA DE LA REUNIÓN	RELACION CON EL PROYECTO
<p style="text-align: center;">LUN ES 23 DE OCT UBR E Luga</p>	<p>Malena Sarlo</p> <p>Oscar Huertas</p>	<p>PNUD /Coordinadora Consultor Evaluación Final</p>	<p>8:30 am-10:00 am Piso 4 Salón de Gerencia. PNUD Clayton. Edif 129</p>	<p>Persona encargada de la Evaluación Final del Proyecto 73109/ Coordinadora del Proyecto Archipiélagos</p>
	<p>Reunión con Comité de Referencia</p> <p>Autoridad de los Recursos Acuáticos:</p> <p>LIVIA REID.</p> <p>Acuáticos Autoridad de Turismo:</p> <p>JUAN PORTUGAL Cel. 6517-1374</p>	<p>PNUD/DICOMAR</p>	<p>10:00am- 11:00am</p> <p>Piso 4 Salón de Gerencia. PNUD Clayton. Edif 129</p>	<p>Personas que revisarán y aprobarán los documentos que generará esta consultoría</p>
	<p>EQUIPO DICOMAR:</p> <p>Haydee Medina Cel. 6674-2462</p> <p>Shirley Binder Cel. 6616-1973</p> <p>Marino Abrego Cel. 6150-2101</p>	<p>PNUD /Coordinadora Consultor Evaluación Final</p>	<p>11:00 am-1:00 pm</p> <p>Piso 4 Salón de Gerencia. PNUD Clayton. Edif 129</p>	<p>Asociado en la implementación</p>

	Bethzaida Carranza Cel. 6597-9635	Consultora del Proyecto (Ley 18 Zona Especial Marino Costera Las Perlas)	2:00pm-4:00 pm Piso 3. Salón: The Lounge. Pnud Clayton	Socio/consultor
--	--------------------------------------	--	---	-----------------

MARTES 24 DE OCTUBRE Casa de las Naciones Unidas Edificio 129 Ciudad del Saber	Juan Portugal Cel. 6517-1374 (Irene Ortiz Ricardo Sandoval, SIN CONFIRMAR)	Autoridad de Turismo de Panamá	9:00 am a 11:00am Avenida Balboa y Aquilino De La Guardia Edificio BICSA Financial Center, Piso 28 Oficina: Dirección de Planificación- Licdo. Juan Portugal	Socios/ consultor
	Ricardo Wong Cel. 6673-9251	PROMAR (Fundación para la protección del Mar) Gerente	2:00 pm- 4:00 pm Piso 3 Salón de Programas, Edif	Grantee del Proyecto 73109 / consultor
MIERCOLES 25 DE OCTUBRE CLAYTON, CIUDAD DEL SABER	Fernando Hiraldo, Jessica Young, Anarela Sanchez, Irina Madrid	PNUD / Representante Residente Adjunto -Oficial de Programa -Asociada de Programa Planificación, seguimiento y Monitoreo	8:30:00 am-9:30am Piso 4, Oficina de Fernando Hiraldo PNUD Edif 129 Ciudad del Saber	Ejecutivo, Garante del Proyecto Reunión Inicial PNUD con Consultor Oscar Huertas – Evaluación
	Oscar Huertas Roberto Baca Plazaola Cel. 6545-4553 Oscar Huertas	Consultor del Proyecto (Gunayala)	10:00am-12:00 md Piso 3, Salón Programas, Casa de las Naciones Unidas, Clayton edificio 129	Socio estratégico/ consultor
	Juan Posada Ligia Rodríguez Magdalena Velásquez Vicente del Cid Tania Arosemena	Fundación MarViva Oficinas de MarViva. Clayton, Ciudad de Saber 145-A Ciudad Panamá, Panamá	Miércoles 25 de octubre de 2:00pm-5:00pm	Grantee
JUEVES 26 DE OCTUBRE				

VIEERNES 27 DE OCTUBRE	CD. de PANAMA- BOCAS DEL TORO			
	Viernes 27 OCT 09:00 AM (sale de Albrook) debe estar entre dos y tres horas antes en aeropuerto de Albrook. (Air Panama)			
	Constantino Blanford Cel. 6910-2931	MiAmbiente (Encargado de Ecoturismo de MiAmbiente-Bocas del Toro)	11:00am-1:00pm	Socio /consultor

	Roger Lopez Cel. 6519-5554	ATP-Bocas del Toro Administrador de la Autoridad de Turismo en Bocas del Toro	2:30 pm- 4:30 pm	Socio / consultor
SABADO 28 DE OCTUBRE	ANGEL GONZALEZ Cel. 6480-5601	Fundación para la protección del mar- (PROMAR)	Todo el día sábado 28 de octubre hasta las 4:00 pm, porque el vuelo sale a las 6:10 pm hacia Panamá.	
	Comunidad: BOCATORITO	Director General		
	Comunidad: BUENA ESPERANZA Contacto:	Confirmado con Ángel González y Oscar Huertas		
	Regresa a ciudad de Panamá			
	BOCAS DEL TORO- CD. de PANAMA			
DOMINGO 29 DE OCTUBRE	Ferry sale a las 7:00 am de Brisas de Amador ciudad de Panamá (Boleto ya está comprado) REUNION EN CONSEJO MUNICIPAL ISLA SAN JOSE CONFIRMADA vía telefónica con Alcalde José Lasprilla (Cel. 6915-4820) 11:00 am con Gerardo Barsallo, Maribel Sosa, Hugo Arosemena. (Dilma Pérez-representante de isla Pedro González, ya tenía compromisos previos)			

LUNES 30 DE OCTUBRE	REGRESO A CIUDAD DE PANAMA FERRY SALE A LA 1:30 PM DE ISLA SAN MIGUEL	
------------------------------------	--	--

MARTES 31 DE OCTUBRE				
	Participantes propuestos: Zuleyka Pinzón Malena Sarlo Lucas Pacheco Livia Reid Gabriel Caballero Saribel Guevara Liz Montilla	AUTORIDAD DE LOS RECURSOS ACUÁTICOS DE PANAMÁ	2:30 PM A 4:00 PM Edificio La Riviera, Avenida Justo Arosemena y Calle 45 Bella Vista, diagonal a la antigua Estación el Árbol.	Socio / consultor
M I E R C O	Fernando Hiraldo, Jessica Young, Anarela Sanchez, Irina Madrid Malena Sarlo Oscar Huertas	PNUD / Representante Residente Adjunto -Oficial de Programa -Asociada de Programa Planificación, seguimiento y Monitoreo	11:00 am-12:00md Oficina de Fernando Hiraldo PNUD Edif 129 piso4 Ciudad del Saber	Ejecutivo, Garante del Proyecto Segunda Reunión PNUD con Consultor Oscar Huertas – Evaluación Final de Proyecto Archipiélagos

<p>Reunión de CIERRE con Comité de Referencia:</p> <p>Autoridad de los Recursos Acuáticos:</p> <p>LIVIA REID. Cel. 6703-7004</p> <p>Acuáticos Autoridad de Turismo:</p> <p>JUAN PORTUGAL Cel. 6517-1374</p>	<p>PNUD/DICOMAR</p>	<p>1:30 pm- 3:30 pm</p> <p>Piso 4 Salón de Gerencia. PNUD Clayton. Edif 129</p>	<p>Personas que revisarán y aprobarán los documentos que generará esta consultoría</p>
---	---------------------	---	--

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

Nombre	Institución
Livia Reid	ARAP
Juan Portugal	ATP
Haydeé Medina	MIAMBIENTE
Shirley Binder	MIAMBIENTE
Marino Ábrego	MIAMBIENTE
Jorge Jaén	MIAMBIENTE
Osvaldo Rosas	MIAMBIENTE
Bethzaida Carranza	CONSULTORA
Ricardo Wong	PROMAR
Ricardo De Ycaza	EX DIRECTOR DICOMAR
Fernando Hiraldo	PNUD
Santiago Carrizosa	PNUD/GEF, Oficina Regional, Asesor Regional
Andrew Bovarnik	PNUD
Jessica Young	PNUD
Anarela Sanchez	PNUD
Irina Madrid	PNUD
Malena Sarlo	PNUD / MIAMBIENTE
Roberto Baca	CONSULTOR
Juan Posada	MARVIVA
Ligia Rodriguez	MARVIVA
Magdalena Velazquez	MARVIVA
Vicente del Cid	MARVIVA
Tania Arosemena	MARVIVA
Constantino Blanford	MIAMBIENTE
Roger Lopez	ATP
Angel Gonzalez	PROMAR
Alida Spadafora (Alcaldia)	EX OFICIAL DE PROGRAMA PNUD
Zuleyka Pinzon	ARAP
Epiménidez Díaz	ARAP

Anexo 4. Lista de documentos revisados

17. Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM
18. Documento del proyecto (PRODOC) PS73109
19. Documentos de planificación del PNUD (MANUD, CPD, CPAP)
20. Legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda considerarse de utilidad
21. Informes de progreso anuales y trimestrales
22. Project Implementation Reports (PIRs) 2013-2017
23. Presupuestos anuales, CDR
24. Evaluación de Capacidades de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y del Ministerio de Ambiente.
25. Planes Operativos Anuales, incluyendo Plan de Adquisiciones
26. Informes de auditoría externa
27. Minutas de Juntas de Proyecto
28. Informes, documentos y Productos del proyecto, incluyendo materiales de comunicación y difusión del proyecto, como evidencias de los resultados, entre los que se encuentran:
 - a. Borrador de Decreto Ejecutivo para la reglamentación de la Ley N°18 de 31 de mayo de 2007.
 - b. Informe del Diálogo Nacional de Pesca 2016
 - c. Plan de Acción para la Pesca Sostenible
 - d. Mejoras a la Calidad Turística de los Servicios en la Comunidad de Bocatorito y Buena Esperanza
 - e. Desarrollo de un programa de gestión del ecoturismo, conforme al marco de regulaciones comarcales y a los destinos eco turísticos en Narganá
 - f. Plan de Acción Nacional para la Conservación de las Tortugas Marinas en Panamá
 - g. Propuesta para Decreto Ejecutivo que crea la Red Nacional de Atención a Varamientos
29. Informe Final de la Evaluación de medio Término
30. Tracking Tools de línea base ,de medio término y final.
31. Control de Calidad de implementación del proyecto 2016
32. Lista y detalles de contacto del personal del proyecto y de otros grupo de interés relacionados con el proyecto

Anexo 5. Matriz de preguntas de evaluación

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
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?			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF? 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y el área focal de biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto. Estrategias y documento del área focal biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Entrevistas del personal del PNUD y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel nacional? 	Grado en el que el proyecto apoya el ambiente de la Plan Estratégico objetivo de manejo sostenible del medio	<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto? 	Apreciación de interesados clave con respecto al nivel de adecuación del diseño e implementación del proyecto a las realidades nacionales y capacidades existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos dproyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco de políticas e institucional) tanto en su diseño como en su implementación? 	Coherencia entre las necesidades expresadas por los interesados nacionales y el criterio PNUD-GEF.	<ul style="list-style-type: none"> Socios e interesados clave del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de los interesados en la implementación del proyecto? 	Nivel de involucramiento de funcionarios gubernamentales y otros socios en el proceso de diseño del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades gubernamentales involucradas en el proyecto y en sus estructuras de gobernanza (MIAMBIENTE, ates ANAM, ARAP y ATP) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto. Entrevistas con funcionarios de la ARAP, MIAMBIENTE, ATP, MEF, MIRE.

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

- Disponibilidad y calidad de los reportes financieros y de progreso.
- Puntualidad y adecuación de los reportes entregados.
- Nivel de discrepancia entre el gasto planeado y el ejecutado.
- Cofinanciamiento planeado vs. actual.
- Costo en función de los resultados alcanzados en comparación con los costos de proyectos similares de otras organizaciones.
- Cuán adecuadas han sido las opciones seleccionadas por el proyecto en función del contexto, la infraestructura y el costo.
- Calidad del reporte de gestión basada en resultados (reportes de progresos, monitoreo y evaluación).
- Ocurrencia de cambios en el diseño del proyecto o en el enfoque de implementación cuando ha sido necesario para mejorar la eficiencia del proyecto.
- Costo asociado al mecanismo de delivery y estructura de gestión, en comparación con

- Documentos del proyecto.
- Equipo del proyecto PNUD

- Análisis de documentos
- Entrevistas claves.

<ul style="list-style-type: none"> Examinar si el progreso realizado hasta el momento ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo generación de ingresos, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros). 	<p>otras alternativas.</p>		
<p>Sostenibilidad: ¿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"> ¿Han sido integrados aspectos de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia/ calidad de la estrategia de sostenibilidad. Evidencia/ calidad de las acciones llevadas a cabo para asegurar la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto. Equipo del proyecto PNUD Socios 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto aborda adecuadamente los aspectos de sostenibilidad financiera y económica? 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel y fuente de soporte financiero a ser provisto en el futuro a sectores y actividades relevantes después del término del proyecto. Evidencia de compromiso de socios internacionales, gobiernos y otros interesados para apoyar financieramente sectores/actividades relevantes luego de la finalización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto. Socios 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> ¿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? 	<ul style="list-style-type: none"> Grado en que las actividades del proyecto y los resultados han sido asumidas por las contrapartes. Nivel de soporte financiero a ser provisto por el gobierno, una vez termine el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto. Equipo del proyecto PNUD Socios 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios que podrían significar desafíos al 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de

<p>los esfuerzos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto? • ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto? • ¿De qué manera las preocupaciones por la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano serán impulsadas por los principales interesados? 	<p>proyecto.</p>	<p>proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<p>documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas
<p>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?</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)? • ¿El proyecto/programa, está produciendo (o podría producir) los beneficios previstos para las poblaciones beneficiarias clave, particularmente mujeres y otros grupos vulnerables? 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento disponible. • Buenas prácticas identificadas y adoptadas. 	<p>Documentos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto PNUD • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Entrevistas