

# Evaluación de Medio Término

## Proyecto Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos

---

- Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM

Identificación del proyecto del FMAM:	3996
Identificación del proyecto del PNUD:	SLV10-00077678

- Plazo de evaluación

6 de marzo al 18 de abril de 2014

- Fecha del informe de evaluación

11 de julio de 2014

- Región y país incluidos en el proyecto

América Latina y el Caribe, El Salvador

- Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM

GEF 4; SO2, SP4 y SP5

- Socio para la implementación y otros asociados del proyecto

Organismo de implementación: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

Otros Socios: Ministerio de Turismo (MITUR)

CENDEPESCA, Ministerio de Agricultura y Ganadería

- Evaluadora

Maria Onestini

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	2
• Reconocimientos.....	4
ii. Resumen ejecutivo .....	5
• Cuadro sinóptico del proyecto.....	5
• Descripción del proyecto .....	6
• Tabla de calificación de la evaluación.....	8
Escala de clasificaciones.....	9
• Resumen de conclusiones, lecciones, y recomendaciones .....	10
Lecciones aprendidas .....	10
Recomendaciones .....	15
iii. Abreviaturas y siglas.....	23
1. Introducción.....	24
• Propósito de la evaluación.....	24
• Alcance y metodología.....	24
• Estructura del informe de evaluación.....	29
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo .....	30
• Comienzo y duración del proyecto .....	30
• Problemas que el proyecto buscó abordar.....	30
Lógica del Proyecto .....	31
• Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto.....	33
• Indicadores de referencia establecidos .....	33
Tabla: Indicadores del Proyecto.....	35
• Principales interesados .....	38
• Resultados previstos .....	40
3. Hallazgos .....	41
3.1 Diseño y formulación del proyecto.....	41

• Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados: lógica y estrategia del proyecto e indicadores .....	41
• Suposiciones y riesgos.....	46
• Lecciones de otros proyectos relevantes en misma área de interés incorporados en el diseño del proyecto.....	48
• Participación planificada de los interesados.....	48
• Enfoque de replicabilidad .....	49
• Ventaja comparativa del PNUD.....	49
• Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector .....	50
• Arreglos de gestión .....	51
3.2 Ejecución del proyecto .....	52
• Gestión de adaptación .....	52
• Acuerdos de asociaciones .....	52
• Retroalimentación de actividades de seguimiento y evaluación utilizadas para gestión de adaptación.....	52
• Financiación y co – financiación del proyecto: .....	53
• Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (*).....	53
• Coordinación de la implementación y ejecución (*) entre el PNUD y el socio para la ejecución y cuestiones operativas .....	57
3.3 Resultados del proyecto.....	59
• Resultados generales: logro de los objetivos (*) .....	59
• Relevancia (*) .....	64
• Efectividad y eficiencia (*).....	68
• Implicación nacional e integración a la programación nacional del PNUD ...	78
• Sostenibilidad (*).....	79
4. Conclusiones, lecciones aprendidas / mejores prácticas y recomendaciones	82
Conclusiones .....	82
Lecciones aprendidas .....	85
Recomendaciones .....	87
5. Anexos .....	95

- Reconocimientos

La evaluadora quisiera agradecer a todas las personas que han brindado su apoyo, acompañamiento y colaboración durante el proceso de evaluación. En especial quisiera extender un agradecimiento especial a todas aquellas personas de distintos sectores públicos y privados, organismos de gobierno que han generosamente brindado su tiempo y sus contribuciones a este proceso.

## ii. Resumen ejecutivo

- Cuadro sinóptico del proyecto

Título del proyecto:	<b>Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos</b>			
Identificación del proyecto del FMAM:	3996		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	00077678	Financiación del FMAM:	2,354,545.00	N/A
País:	El Salvador	IA y EA propia:	N/A	N/A
Región:	LAC	Gobierno:	MITUR 2,500,00.00 MARN 554,468.00	N/A
Área de interés:	Biodiversidad	Otro:	AECID 497,347.00 FIAES 3,000,000.00 PNUD 12,625.00	N/A
Programa operativo:	GEF 4; SO2, SP4 y SP5	Cofinanciación total:	6,551,815.00	N/A
Organismo de Ejecución:	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	Gasto total del proyecto:	8,906,360.00	N/A
Otros socios involucrados:	Ministerio de Turismo (MITUR) CENDEPESCA	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	Mayo 2011	
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: Agosto 2014	Real: N/A

- **Descripción del proyecto**

Tomando en cuenta el contexto ambiental y de desarrollo de El Salvador, el proyecto *“Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de las Pesquerías y el Turismo llevadas a cabo en los Ecosistemas Costeros Marinos”* se diseñó a fin de generar mejoras significativas en el estado de conservación de la biodiversidad en las áreas costeras y marinas del país, mediante el desarrollo de un entorno propicio y la creación de capacidades a nivel institucional e individual para la integración de las consideraciones de biodiversidad en los sectores pesquero y turístico. El área de impacto global de este proyecto es toda la zona costera marina del país, incluyendo los municipios costeros y sus correspondientes áreas marinas. El objetivo del proyecto es *promover enfoques intersectoriales para la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca*. El Proyecto prevé los siguientes resultados:

- ▶ Resultado 1: Las políticas y reglamentos de los sectores turismo y pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.
- ▶ Resultado 2: Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.
- ▶ Resultado 3: Las instituciones nacionales y locales tienen la capacidad para apoyar eficazmente la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina.

El problema que se intenta resolver con el proyecto se relaciona con las presiones y amenazas para con la diversidad biológica marina y costera en El Salvador. Las amenazas más importantes a la diversidad biológica en El Salvador provienen de la pesca (industrial y artesanal), el crecimiento urbano, el avance de la actividad agrícola, y el turismo. Se considera que las amenazas podrían revertirse si se aplicasen prácticas e instrumentos económicamente viables que favorezcan la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad por parte de los operadores de turismo y del sector pesquero.

El proyecto reconoce varios obstáculos identificados para lograr la solución de la problemática. Entre ellos que las políticas y normativas fallan en motivar la incorporación generalizada de la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en los sectores productivos de las áreas marino-costeras. Asimismo, se indica que los productores no tienen capacidad o no están motivados para tener acceso a mercados que requieren o recompensan formas de producción sostenibles. Por último, otro obstáculo identificado es la débil capacidad institucional y organizativa a nivel nacional local y privado.

El Proyecto, como es habitual en los proyectos GEF de este tipo, se despliega y opera a varios niveles. A nivel nacional el proyecto apoya a garantizar la presencia de políticas y normativas y marcos institucionales globales favorables al uso sostenible de la biodiversidad. A nivel local se desarrollan iniciativas de capacitación en actividades productivas amigables con la diversidad biológica así como de planificación de uso de recursos y gestión comunitaria de los recursos naturales. A este nivel se busca, como efecto de estas actividades y productos, el fortalecimiento de las capacidades técnicas, financieras y operativas de autoridades municipales y de organizaciones de productores. Por lo tanto, el proyecto incorpora un enfoque diferenciado en los niveles global, nacional y local.

El objetivo del proyecto es promover enfoques intersectoriales para la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca. Por lo tanto el proyecto conlleva diseñar y proporcionar mejoras en el estado de la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en ambientes costeros y marinos de El Salvador a través del desarrollo y creación de capacidades para integrar consideraciones de manejo sustentable en los sectores pesquero y turístico del país.

- **Tabla de calificación de la evaluación**

<b>Calificación del rendimiento del proyecto</b>	
<b>Evaluación y Monitoreo</b>	
Calidad General de E&M	AS
<i>Diseño de la E&amp;M al inicio del proyecto</i>	AS
<i>Plan de implementación de E&amp;M</i>	AS
<b>Ejecución AI &amp; AE</b>	
Calidad General de la Implementación / Ejecución del proyecto	AI
Calidad de aplicación del PNUD	AS
Calidad de ejecución: Organismo de Ejecución	AI
<b>Productos/resultados</b>	
Calidad general de los productos del proyecto	
<i>Relevancia</i>	R
<i>Efectividad</i>	AI
<i>Eficiencia</i>	AI
<b>Sostenibilidad</b>	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	AP
<i>Recursos financieros</i>	AP
<i>Socioeconómico</i>	AP
<i>Marco institucional y gobernanza</i>	AP
<i>Ambiental</i>	AP

**Escala de clasificaciones**

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

- **Resumen de conclusiones, lecciones, y recomendaciones**

**Conclusiones**

En términos generales se puede establecer que el Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos* en El Salvador estuvo globalmente bien formulado a *nivel diseño*, siguiendo una lógica adecuada, no solo en lo formal sino también analizando el contexto institucional en El Salvador en relación con los objetivos del proyecto y las actividades propuestas para alcanzarlos. En cuanto al diseño del Proyecto, retrospectivamente, sin embargo, y a raíz de hallazgos durante este proceso de evaluación, se considera que el diseño del proyecto no contó con la adecuada plena participación de todos los sectores estratégicos y partes interesadas<sup>1</sup> involucrados en el Proyecto. El diseño del Proyecto, por tanto, se hubiese visto beneficiado por una participación de los socios claves ya que ésta podría haber derivado, por ejemplo, en una mejor formulación de indicadores así como en arreglos de implementación que generen mayor apropiación por parte de los diversos socios involucrados. En el tema de indicadores, se concluye que a nivel diseño hubo ciertas falencias ya que se encuentra que algunos no son del todo apropiados y que existió falta de conocimiento de algunos procesos o articulaciones ya previamente existentes que se indica que serían establecidos como producto del proyectos. En conclusión, también, se indica asimismo que si la participación de todos los actores (incluyendo técnicos) idóneos hubiese tomado lugar durante del proceso de diseño se hubiese conocido que algunos de los resultados y procesos existirían mayores posibilidades para que la delineación del Proyecto hubiese contado con indicadores de base y de resultados más idóneos. Asimismo, se considera que la apropiación y articulación adecuada para el Proyecto entre el organismo implementador (MARN) y los socios estratégicos (MITUR/CORSATUR y MAG/CENDEPESCA) hubiese sido más decisiva y articulada.

En torno al criterio de *relevancia*, se puede concluir que el Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos* en El Salvador es un proyecto altamente relevante para el país a fin de incorporar las dimensiones de uso sostenible de la biodiversidad en las actividades productivas de pesca y de turismo. El mismo trata sobre la a menudo elusiva (pero tan necesaria en países en vías de

---

<sup>1</sup> Partes interesadas y socios se refiere a los involucrados directamente en la intervención (ya sea como ejecutores, titulares de deberes, titulares de derechos (beneficiarios o afectados por el proyecto de forma circunstancial).

desarrollo) transversalización de la biodiversidad en los sectores productivos claves de un país, y como tal un argumento relevante dentro del contexto del desarrollo sostenible.

A nivel de implementación se revelan los criterios de *efectividad* y *eficiencia*. A pesar de ser relevante para el país y para la programación de las agencias involucradas, en términos de *efectividad* (analizando en qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto) y *eficiencia* (analizando si el Proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales) se determina que hasta la fecha el Proyecto ha tenido algunas deficiencias y que la efectividad y eficiencia han sido bajas. Se puede concluir que una conjunción de factores han contribuido a la baja efectividad y eficiencia, entre ellos la falta de apropiación del Proyecto por parte de diversos socios, la alta rotación de funcionarios y personal asociado al Proyecto directa e indirectamente, y dificultades en la transversalización efectiva de la temática hacia dentro del Estado. Esto ha redundado en un serio atraso en transmisión de los productos o servicios oportunamente a los destinatarios y en aplazamientos en la obtención de productos, resultados y efectos. La baja efectividad y baja eficiencia hasta la fecha se asocia en alguna medida a la alta rotación y asimilación solo reciente de un equipo de trabajo al Proyecto cubriendo distintas áreas de intervención. Se concluye que los problemas de eficiencia y efectividad asociados a esta problemática pueden aun ser mejorados con el fortalecimiento y empoderamiento del equipo del Proyecto en lo temático así como en lo administrativo. Se concluye que los mecanismos de dirección y gobernanza del Proyecto han sido algo débiles, ya que aunque a fin de coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados el Proyecto cuenta con un Comité de Gestión Ejecutivo que enlaza el trabajo entre los distintos actores involucrados a nivel nacional (agencia ejecutora, agencia implementadora, y los dos socios estratégicos), esta coordinación ejecutiva no desciende adecuadamente a nivel gerencial hacia dentro de las instituciones que ejecutan el Proyecto y que solo quedan a nivel político, siendo este comité de gestión, por lo tanto, poco efectivo.

El Proyecto ha gestado alianzas estratégicas con otros programas y proyectos afines. Se concluye que éstas son y tienen la potencialidad de ser a futuro mutuamente beneficiosas para las entidades involucradas y que pueden potenciar los resultados y efectos esperados. Se concluye sin embargo que estas asociaciones estratégicas no deben de perder de vista que el Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos* es una intervención que promueve el uso sustentable de los recursos naturales en el área costero-marina dentro de un contexto de desarrollo humano sustentable y que por tanto los parámetros de la sostenibilidad ambiental y los incentivos sustentables para con la productividad deben ser fortalecidos dentro de los productos y procesos formulados.

Algunos procesos han comenzado a gestarse que pueden conducir a logros significativos en el mediano y largo plazo en la incorporación del uso sostenible de la biodiversidad en los sectores productivos relacionados con la pesca y con el turismo, lo cual genera expectativas a fin que el Proyecto pueda generar efectos e impactos positivos y sustentables. Se puede concluir, asimismo, que la buena inserción a nivel local con productores locales (del sector pesquero y del sector de servicios turísticos de pequeña escala) y con autoridades locales está abriendo las brechas para una mayor efectividad a nivel local.

Uno de los componentes claves de un proyecto es valorar la posibilidad de sostenibilidad de los productos y procesos generados a *nivel de efecto*. En cuanto a *sostenibilidad*, entendiéndola como la probabilidad de que los efectos y resultados del proyecto se mantengan en el tiempo cuando finalice el proyecto, se puede concluir que el Proyecto tiene ciertos aspectos que pueden perdurar en el tiempo, mientras otros aspectos pueden aun ser reforzados para garantizar o reforzar la posibilidad de durabilidad de los logros.. La contribución a generar algunas capacidades institucionales (gubernamentales y del sector productivo) desde el Proyecto genera posibilidades de sostenibilidad de los efectos a futuro. Asimismo, el marco político correspondiente a esta temática, se encuentra actualizado y operativizado (incluyendo la Política Nacional de Medio Ambiente, la Estrategia Nacional de Medio Ambiente, Estrategia Nacional de Biodiversidad, instrumentos relacionados con evaluación ambiental estratégica y directrices ambientales idóneas a la temática), lo cual crea un contexto proclive a la sostenibilidad si los productos/procesos/efectos se lograsen en el lapso que queda de implementación del Proyecto. Asimismo, si pudiese franquearse el bajo nivel de apropiación de las partes interesadas y de algunos socios durante la implementación restante del Proyecto, se concluye que la sostenibilidad puede ser fortalecida.

En resumen, por lo tanto, a pesar de las problemáticas conceptuales, de política pública, así como de ejecución administrativa el Proyecto aún tiene un alto potencial para generar efectos en línea con los resultados esperados. Este es un punto de inflexión significativo para generar mecanismos claves a fin que se generen efectos y resultados.

### Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de una evaluación incluyen los conocimientos nuevos que se han obtenido que fueran aplicables y útiles en otros contextos similares, subrayando las fortalezas o debilidades de la preparación, diseño y ejecución que atañen al Proyecto. Se refieren a que ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”, o lo que no se debería haber hecho porque tuvo una contribución limitada o negativa sobre lo planeado en el efecto. En el contexto de esta evaluación, las siguientes pueden ser identificadas como lecciones aprendidas:

- Los proyectos generan apropiación solo cuando ésta se promueve de forma sustancial, en particular cuando esto ocurre desde su etapa de diseño. La apropiación por lo tanto se debería de promover desde la participación efectiva de los distintos actores involucrados. Situando esta lección dentro del Proyecto, se entiende que la apropiación primeramente no se dio adecuadamente a nivel institucional desde la etapa de diseño, y --segundo-- la lección aprendida, por ende, es que la promoción de la participación efectiva debería de darse entre los distintos actores involucrados de las diversas instituciones parte del Proyecto.
- La transversalización de la temática del uso sustentable de la biodiversidad en los sectores productivos es en El Salvador, a pesar de que se manifieste como un eje deseable, es dificultosa de implementar en la práctica del sector pesquero y del sector turístico. Por lo tanto, la lección aprendida específicamente es que se le debe dar un profundo análisis a la transversalización ya que, si ha de surgir de los proyectos, esto implica un fuerte esfuerzo de trabajo mancomunado entre las distintas áreas de gobierno a diversos niveles, y del diseño y ejecución de instrumentos bien concisos y precisos para su implementación.
- Una mejor práctica de este Proyecto ha sido su inserción y presencia a nivel local. En los últimos tiempos de implementación del Proyecto, éste ha tenido una buena inserción y presencia a nivel local a través de personal de proyecto en situ con un dialogo fluido y a la par con los actores locales. Esto, entre otros temas, ha generado hasta la fecha muy buenas expectativas por parte de la población e instituciones directa e indirectamente beneficiaria, lo cual sienta las bases para una fructuosa generación de resultados cuando el proyecto implemente las acciones locales que se espera que implemente en su próxima etapa.
- El Proyecto a nivel local trabajando con beneficiarios directos genera expectativas, y las comunidades aun no ven resultados concretos, lo cual puede generar fricciones o decepciones y puede fomentar problemáticas en la implementación. La lección aprendida especifica seria no generar expectativas desmesuradas asegurándose el apoyo de los beneficiarios a través de la vida del proyecto al formar perspectivas realistas.
- Los ejes temáticos se logran o no en gran medida si se incorporan desde la etapa de diseño. La contribución del Proyecto a promover los principios de igualdad de género, derechos humanos, desarrollo humano y de derechos en general no se da de forma automática. Estos aspectos se entrelazan con resultados cuando los principios explícitamente se emplazan desde las etapas de diseño y subsecuente

implementación. Éstos no se han producido ya que no fueron planificados o considerados. Por ello se requeriría de acciones deliberadas a fin de incorporar estas dimensiones.

- Al trabajar en territorio, los Proyectos deben contar con e incorporar conocimientos cabales de los contextos sociales y económicos en territorio. Esto no solo por cuestiones programáticas (esto es a fin de evitar retrasos en la implementación mientras se aprende en terreno), sino también para generar productos y procesos acordes con las condiciones ambientales, sociales y de desarrollo en situ.
- En el proceso de ejecución e implementación se deben de analizar más profundamente y con buenos conocimientos técnicos todas las variables que influyen el uso sustentable de los recursos naturales. En el contexto del Proyecto, por ejemplo se deberían incorporar conocimientos sobre los procesos que reducen la presión sobre los recursos y analizando con evidencia las conexiones con la cadena productiva.

### Recomendaciones

Se listan a continuación recomendaciones a varios niveles: a nivel diseño, en torno al pedido de extensión, a nivel de implementación, y a nivel de resultado. Se entiende que estas recomendaciones serían en dos grados: para el proyecto en sí y para programaciones futuras. Las recomendaciones a nivel diseño se tratan de recomendaciones aplicables a futuras intervenciones dado que evidentemente este proyecto ya está en marcha, sin embargo entendiendo que las evaluaciones pueden también servir como procesos de aprendizaje para la programación futura. En cuanto a recomendaciones relacionadas con la posible prolongación del periodo de implementación, se genera una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad si esta extensión se otorgara. En cuanto a nivel de implementación y de resultados las recomendaciones se basan en posibles acciones correctivas que ayuden en la posibilidad de generar resultados acordes a lo planificado en el proyecto y en torno a la obtención concreta de resultados sustentables. Es evidente que estas son recomendaciones y no re formulaciones del Proyecto ya que los cambios proactivos que se proponen para finalizar el proyecto con mayor efectividad y eficiencia, generando efectos y promoviendo la sostenibilidad, son una competencia del Proyecto y sus socios y no de esta evaluación.

#### *Recomendaciones a nivel diseño*

- El diseño de los proyectos debería de contar con la adecuada participación de todos los sectores estratégicos a trabajar en la implementación. Esta participación se debería hacer efectiva a fin de que el diseño de los proyectos cuente con la información y componentes idóneos (de indicadores, de información de línea base, de políticas vigentes, necesidades reales de los beneficiarios, de contexto socio ambiental, causalidad entre las intervenciones planificadas y los resultados esperados, potencial de replicabilidad y de conexión entre las experiencias piloto y las experiencias nacionales, estrategia de salida, etc.) y que desde esta etapa se generen los mecanismos de interacción y articulaciones de gestión entre los potenciales socios de proyecto.
- El diseño de las intervenciones locales (áreas piloto, intervenciones en municipios, trabajo con beneficiarios directos tales como productores del sector turístico y cooperativas de pesca, etc.) no debería de estar sobredimensionado, ni ser extremadamente ambicioso. Debería de guardar una correlación realista con una intervención del tipo y magnitud programada. Las intervenciones locales no deberían de dispersarse desmedidamente dado los tiempos planificados, procesos y resultados esperados, así como recursos de los proyectos. Los proyectos no pueden 'hacer todo', y una realista focalización (temática y/o geográfica) puede generar mejores y más duraderos resultados.

- El enfoque de género debería de incorporarse en los proyectos desde el diseño mismo. Sin esta incorporación temprana es improbable que el mismo sea asimilado en la implementación y por ende en los resultados o efectos esperados o logrados. Desde el diseño se debería de dar cuenta sobre como el proyecto incide o incidiría en promover la igualdad de género. En este tipo de intervenciones también se debería de dar cuenta desde la etapa de diseño sobre como las presiones sobre la biodiversidad impactan diferencialmente sobre varones y mujeres, y que instrumentos utilizar en la etapa de implementación a fin que los proyectos tengan incidencia en la promoción de la igualdad de género en relación con los objetivos generales de la intervención.

### *Recomendaciones en torno al pedido de extensión*

- Se recomienda que se dé lugar al pedido de extensión sin costo a la implementación de modo que el Proyecto pueda tener tiempos extendidos y así lograr varios de los objetivos centrales planteados y varios de los resultados propuestos. Se recomienda que el periodo de extensión sea de un año a fin de que se puedan generar las actividades y productos pautados y ejecutar el Proyecto de forma apropiada y asimismo contar con un cierre del proyecto adecuado.
- Dicho esto, sin embargo, la extensión debería de estar ligada a ciertos aspectos, entre ellos una priorización estratégica concreta y realista con respecto a las actividades que el Proyecto pretende implementar en relación a la obtención de objetivos y gestión basada en resultados. Algunas recomendaciones en esta línea de re priorización serian:
  - Rever el extenso número de actividades programadas en territorio a fin de priorizar aquellas que factiblemente se pueden lograr con los insumos restantes, teniendo en cuenta las que mayor efecto o impacto pueden producir.
  - Rever el trabajo con los socios del Proyecto a fin de que se generen viables mecanismos de colaboración para generar actividades planificadas, en especial aquellas que surjan de este ejercicio de priorización. Cuando las actividades planificadas ya han tomado lugar por fuera del Proyecto, se sugiere trabajar en las sub temáticas pero en mecanismos concretos de generación de capacidades para implementar políticas que promuevan el uso sostenible de la biodiversidad.

- Algunos de los indicadores deberían de ser vistos nuevamente con los socios a fin de que los mismos se ajusten a los tipos de indicadores propuestos por el GEF (i.e. indicadores SMART).<sup>2</sup>
- Varias actividades, además de la priorización de actividades en relación con los tiempos y los fondos restantes, pueden dar unos nuevos ímpetus al proyecto en vista de una posible extensión. Una vez que el ejercicio de re priorización y racionalización tome lugar, y a fin de apoyar la ejecución del Proyecto en una segunda etapa, se recomienda generar un taller de re – lanzamiento a fin de apuntalar esta segunda etapa con la participación de todos los actores claves posible. Se recomienda que este taller de re – inicio, por así decirlo, cuente con los siguientes componentes:
  - Información sobre el proyecto y la gestión basada en resultados en la que se basa
  - Información sobre el rol que cumple cada institución dentro del Proyecto y cuáles son sus responsabilidades
  - Información sobre los resultados y efectos esperados
  - Información sobre las intervenciones a nivel local que se prioricen a partir de esta segunda etapa y su conexión específica con la transversalización del uso sostenible de la biodiversidad en los sectores productivos pesca y turismo
  - Mecanismos para generar apropiación por parte de los socios del Proyecto incluyendo:
    - Compromisos claves
    - Información sobre las funciones que competen a cada uno
    - Fortalecimiento del equipo para la implementación del Proyecto

---

<sup>2</sup> Aunque no es factible en esta revisión indicar cuales deberían de ser los indicadores, tal como se indica en el texto de esta evaluación, algunos indicadores de biomasa son sobre ambiciosos, algunos indicadores de tallas de especies objetivo son cuestionados por los expertos, y algunos indicadores de articulación en el sector turístico no se atienen a la realidad ya que las articulaciones propuestas ya existían antes del Proyecto.

- Supuestos y cómo gestionarlos a fin de implementar adecuadamente el proyecto
  - Debate y reformulación sobre ajustes necesarios a fin de suplir las debilidades del Proyecto que han surgido en su primer etapa de ejecución (por ejemplo, reformulación de indicadores donde fuese necesario o donde estos no sean adecuados para el Proyecto).

### *Recomendaciones a nivel de implementación*

- A fin de fomentar la operatividad expedita, el Proyecto debería de fortalecerse en torno a varios aspectos de implementación, entre ellos fortalecer la toma de decisiones, generar una visibilidad del Proyecto como ente autónomo del día a día de la gestión pública. No se está promoviendo con esta recomendación crear un ente paralelo a la gestión pública, ni un ente aislado, sino darle al proyecto mayor visibilidad y mayor capacidad de acción para fomentar su operatividad en la búsqueda de resultados esperados.
- A fin de sobrellevar los problemas que se originaron en etapas de baja ejecución, los roles de las agencias e instituciones que toman parte de este Proyecto se acoplaron y confundieron. Este es un buen punto de inflexión para clarificar desde el proyecto y las agencias cuales son los roles y compromisos de cada actor institucional.
- A nivel de ejecución, desde el Proyecto deberían de acompañarse con la adecuada generación de capacidades idóneas y el apoyo operativo y técnico al organismo de ejecución y al equipo del proyecto. Se recomienda que hacia dentro de las instituciones asociadas al Proyecto (agencias, instituciones, equipo, etc.) se deberían de generar capacidades relativas a la implementación en temáticas tales como la Gestión Basada en Resultados, los procedimientos y metas de los proyectos implementados por el PNUD y financiados por el GEF, el uso del Manual NIM en la gestión de proyectos, entre otros.
- Se recomienda asegurar que los elementos de monitoreo incluya la realización de auditorías pautadas examinando, entre otros temas, que se cumplan las estándares sobre qué es lo que financia el proyecto y que no.
- Se recomienda reforzar los mecanismos de coordinación y articulación entre los distintos actores involucrados. Por ejemplo, al fortalecer el Comité de Gestión

Ejecutivo de forma integral y apuntalarlo con un comité o mecanismo a nivel gerencial que fortalezca la ejecución de las decisiones tomadas a nivel político.

- Se recomienda que exista flexibilidad en cuanto al monitoreo y seguimiento, en particular cuando surgen problemas de implementación como los que ha tenido este Proyecto. Por ejemplo, cuando se vislumbran claros problemas con la implementación, debería de existir flexibilidad para articular monitoreo y seguimiento ágil que pueda generar un rápido encauzamiento del Proyecto cuando fuese necesario y no esperar hasta que los tiempos se agoten y existan pocas posibilidades de re direccionamiento.
- El Proyecto debería de tener mejor visibilidad, generando materiales de manejo de conocimiento, páginas web, u otros productos y procesos que no solo ayuden a visibilizarlo como tal pero también a generar sostenibilidad en el mediano plazo. Asimismo, se recomienda que los datos generados o recabados en el marco del proyecto estén disponibles ampliamente para generar transparencia y también para facilitar su uso.
- En este caso, como en otros en el país, se deben tomar previsiones y acciones para promover la sostenibilidad e institucionalización de los efectos del proyecto a nivel institucional, en especial considerando la debilidad institucional en algunas áreas de gobierno, la alta rotación de funcionarios, y otras dinámicas similares presentes en El Salvador. Se recomienda que se apliquen diversas instancias de entrenamiento, capacitación, y sensibilización con liderazgos y directivos a fin de generar continuidad y consolidar procesos iniciados, generando la sostenibilidad, apoyando la transferencia de políticas públicas, conocimiento y capacitación entre las transiciones políticas a nivel nacional y de autoridades locales.
- Se deberían de reforzar las actividades de monitoreo y seguimiento, en especial aquellas que hacen seguimiento constante de acuerdo a indicadores establecidos, tales como el uso de artes de pesca selectivas y / o de capturas discriminadas por especie, biomasa y dimensiones de la captura, el impacto que el turismo tiene en las zonas objetivo, el impacto que la calidad ambiental tiene sobre el turismo, la diferenciación de precios. Esto no solo ayudaría a generar información base para la gestión pública a nivel nacional y a nivel local, pero también daría cuenta de los resultados que se alcancen.

### *Recomendaciones a nivel de resultados*

- Se recomienda que se fortalezcan tres ejes o temas altamente relevantes para El Salvador, en particular para el litoral marino y la biodiversidad, que se han identificado y que, a su vez, o no son tratados por el proyecto o cuyo tratamiento es débil y cabría reforzar. Los tres temas son: (a) la relación entre la pesca artesanal o de pequeña escala y la pesca industrial; (b) cambio climático y su efecto sobre la biodiversidad, a partir de las vulnerabilidades de los pobladores en la zona costero marina; y, (c) las dinámicas del mangle (o bosque salado) para con el uso sostenible de la biodiversidad por parte de los pobladores en la zona costero marina. Con esto no se sugiere que se genere un nuevo proyecto, sino tan solo reforzar estas temáticas hacia dentro del Proyecto y como eje transversal en los productos generados y/o a generar. Concretamente se sugiere que cuando estas variables estén relacionadas temáticamente con las actividades del proyecto se dé cuenta de ellas transversalmente.
- Se recomienda que el Proyecto haga una revisión conceptual y hasta de proceso de algunas actividades a fin de que las mismas incluyan efectivamente el eje del uso sustentable de la biodiversidad a la par de las actividades de promoción del sector turístico y de la actividad pesquera. Se recomienda asegurar que las actividades en torno al sector pesquero, por ejemplo, implementadas a nivel local incluyan esta dimensión de forma completa y no solo rudimentaria, incorporando y asimilando conocimiento y capacidades de distintas fuentes cuando fuese necesario. Se debería de asegurar que las actividades en territorio del sector pesquero incluyan conceptos de uso sustentable de la biodiversidad, por ejemplo. Asimismo, también a nivel local, sería recomendable sentar cual es el eje de uso sustentable de la biodiversidad en el sector turístico como sector productivo que se está promoviendo (ecoturismo, turismo sustentable, aprovechamiento de la biodiversidad / recursos naturales como base de oferta turística, etc.? o una combinación de estos conceptos?) a fin de sentar conceptualmente sobre qué factores de turismo y biodiversidad se está trabajando.
- Se recomienda que el Proyecto refuerce la dimensión de género en sus trabajos analíticos, en procesos relacionados con las políticas públicas y en aquellos procesos que se implementan en situ en las áreas piloto. Primeramente recabando información/indicadores de género e incorporando conocimiento sobre la relación biodiversidad – género. Dando cuenta de las dinámicas de género determinadas relacionadas con los medios de vida sobre los que se está

trabajando y que asimismo determinan las dinámicas socio- económicas y medioambientales en territorio. Segundo proveer insumos para que las políticas públicas e intervenciones que se originen relacionadas con el proyecto tengan en consideración la dimensión y la igualdad de género, así como en asegurándose que los productos y procesos promuevan la igualdad.

- A pesar que el Proyecto tiene una buena inserción en lo local, se recomienda que se refuercen los aspectos técnicos de esta extensión, ya que el personal adscripto no es suficiente para proveer técnicamente a los procesos y productos que se están generando. Asimismo, se recomienda que a nivel local haya comunicación entre los distintos componentes que están siendo implementados en las áreas piloto y en las zonas objetivo, no solo a fin de forjar mayor eficiencia y efectividad sino también para no generar demandas cruzadas para con los beneficiarios.
- Generar una revisión los productos ejecutados de forma rápida en los meses anteriores a esta evaluación de medio término o en proceso de licitación/diseño, a fin de llevar a cabo una suerte de ‘control de calidad’ de los mismos.<sup>3</sup> No solo revisando la calidad de los productos en sí mismo pero también analizando cómo se insertan en una gestión basada en resultados y dando a entender que el proyecto no debe centrarse en los productos en sí sino en cómo éstos son vehículos para generar efectos y eventualmente impactos. De ser necesario, esta revisión debería de ser acompañada por ajustes a los productos si los mismos no cumplen con la calidad esperada o si no aportan a la gestión basada en resultados.
- Se recomienda que se generen intercambios y articulaciones con otros proyectos (algunos del GEF pero implementados por otras agencias en El Salvador u en otros países de la subregión) que tratan problemáticas similares, buscando beneficiar la asimilación de lecciones aprendidas, resultados y procesos.
- Se recomienda que el Proyecto genere una clara estrategia de salida a fin de contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados o por lograr del Proyecto. La estrategia debería de incluir aspectos de análisis de los riesgos (financieros,

---

<sup>3</sup> A pesar que esta evaluación hace una revisión de las actividades llevadas a cabo, estas no son muchas dado que la mayoría de ellas se estaban iniciando unas pocas semanas antes de esta evaluación y otras aún no habían comenzado. Se recomienda revisar especialmente aquellos que han surgido de forma apresurada a fin de ejecutar el proyecto dentro del tiempo previsto en los últimos meses.

institucionales, socioeconómicos o ambientales) que puedan afectar para sostener los resultados del proyecto a mediano y largo plazo. Basada en esta información, debería de contener pautas para apuntalar los logros y resultados para generar sostenibilidad y señalar vínculos con otros proyectos, financiación o institucionalidad que apoye la salida del proyecto manteniendo los resultados obtenidos.

### iii. Abreviaturas y siglas.

AECID	Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo
ATR	Asesor técnico regional
BD	Biodiversidad
CO	(en inglés) Oficina de país
CDT	Comités de Desarrollo Turístico
CENDEPESCA	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura.
CONAPESCA	Consejo Nacional de Pesca y Acuicultura
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
EA	(en inglés) – Agencia de ejecución
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica
ERC	(en inglés) Centro de Recursos de Evaluación
FIAES	Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	(en inglés) Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GBR	Gestión Basada en Resultados
IA	(en inglés) – Agencia de implementación
IVA	Impuesto al valor agregado
I&E	Implementación y ejecución
LAC	(en inglés) países de Latinoamérica.
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MCC	(en inglés) Corporación Reto del Milenio
MITUR	Ministerio de Turismo
MTR	(en inglés) Revisión de medio término
OFP	(en inglés) Punto focal operacional
PIF	(en inglés) Formulario de identificación de proyecto
PIR	(en inglés) Informe de implementación de proyecto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PPG	(en inglés) Subvención para la preparación del proyecto
PT	(en inglés) equipo del proyecto
RTS	Red de turismo sostenible
SyE	Seguimiento y evaluación

## 1. Introducción

### • Propósito de la evaluación

Se entiende que el propósito de este proceso evaluativo ha sido obtener una evaluación independiente del proyecto *“Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de las Pesquerías y el Turismo llevadas a cabo en los Ecosistemas Costeros Marinos”*. Siendo esta una evaluación de medio término, la misma ha sido proactiva en el sentido que puede de ser de utilidad para re encauzar el proyecto (de ser necesario) o fortalecer las buenas prácticas que se captan como parte del proceso evaluativo.

En términos generales, el objetivo de este proceso ha sido conducir a:

- Evaluar el estado del proyecto y los desafíos que enfrenta para alcanzar los resultados esperados.
- Identificar acciones correctivas para asegurar que el proyecto está en camino de lograr los efectos e impacto esperados.

Por lo tanto, en resumen, esta es una evaluación sumativa ya que trata de determinar en qué medida se están produciendo los resultados previstos hasta la fecha y al mismo tiempo es una evaluación formativa en el sentido que su objeto es mejorar el desempeño del proyecto.

### • Alcance y metodología

Los alcances de esta evaluación siguen las directrices definidas en la *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*. Se evaluó según los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia y potencial de sostenibilidad. Los criterios han sido calificados según las directrices de la mencionada Guía dado que dentro de las evaluaciones de proyectos GEF se promueve una serie de calificaciones (en lo referente en temas tales como el seguimiento y evaluación, ejecución, relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad, entre otros). Esta evaluación, por lo tanto, asignó calificaciones para los criterios designados por el GEF y siguiendo las escalas fijadas.<sup>4</sup>

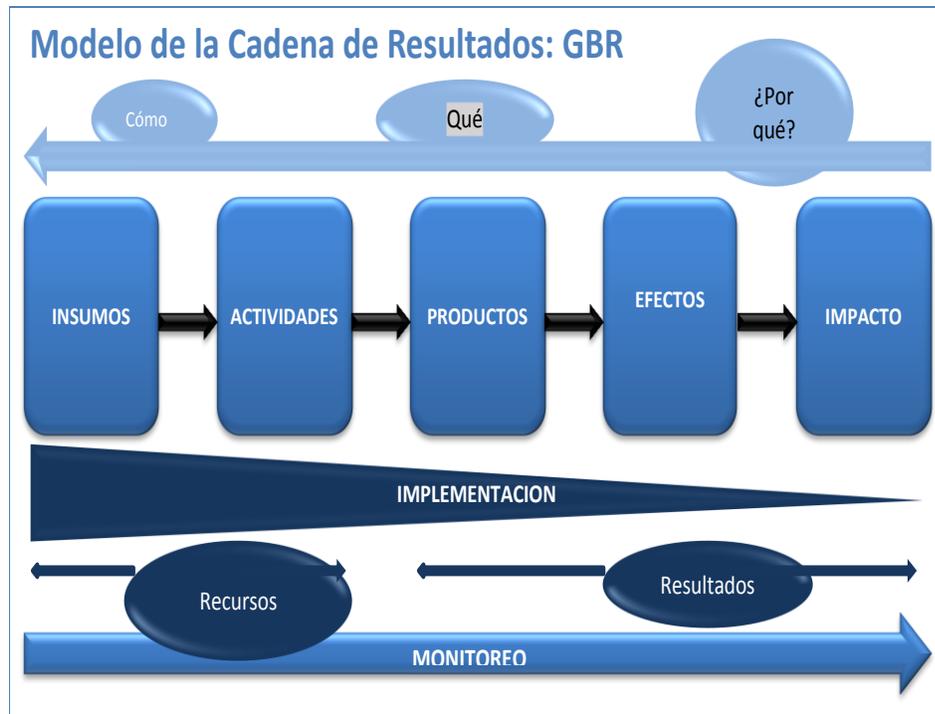
La unidad de análisis o el objeto de estudio de esta evaluación de medio término es el proyecto. Se entiende por esto al conjunto de componentes, resultados, productos, actividades

---

<sup>4</sup> En anexos se presentan dos tablas, una que se refiere a la calificación de rendimiento del proyecto según los distintos criterios a evaluar y una segunda con las escalas de clasificación pertinentes a cada criterio.

y modelo de gestión detallados en el documento de proyecto, y las modificaciones y cambios relacionados hechos durante la implementación. La base temporal para la evaluación corresponde al período 2011 (inicio del proyecto) hasta la fecha.

El abordaje de la evaluación se basó analíticamente en la gestión basada en resultados o cadena de resultados. Una visión de la cadena de derivaciones (aunque simplificada) de la GBR la cual sirve de guía conceptual para el proceso de evaluación es la siguiente:



Por lo tanto, en base a esta visión analítica, el proceso de evaluación se llevó a cabo conforme al modelo (cadena) de resultados. Otros temas a evidenciar dentro de este marco fueron los enfoques transversales evaluados tales como la reducción de la pobreza e igualdad de género. Asimismo, se evaluó la temporalidad del proyecto en función de los resultados esperados, y el trabajo interinstitucional y multinivel en terreno.

La evaluación se abordó de forma amplia y participativa, con un amplio involucramiento de parte de distintos actores relevantes al proyecto (de sectores gubernamentales y no gubernamental, del PNUD, de comunidades y de actores locales). Se buscó en este proceso no solo recabar información técnica o de productos, pero también de otras cuestiones tales como los efectos logrados hasta la fecha o esperados a futuro, el involucramiento de diversos sectores, y la generación de capacidades. A fin de garantizar estos criterios (esto es criterios de amplitud y participación) se combinaron una serie de fuentes y métodos que dieron cuenta de las distintas variables a evaluar. Siguiendo estas perspectivas, se utilizaron varias herramientas

de recolección de datos para el análisis de información a partir de los principios de evaluación basada en resultados, triangulando las metodologías. El uso de varias fuentes o tipos de información para verificar y fundamentar la evaluación permitieron superar el sesgo que proviene de informante único, métodos únicos, u observador único.

Las metodologías utilizadas, siguiendo las mencionadas perspectivas, para la recolección de datos para el análisis de información se formularon a partir de los principios y directrices establecidos en la *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM* y otra directrices adicionales tales como las contenidas en el *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo del PNUD*. Las herramientas utilizadas fueron: análisis documental, entrevistas en profundidad, grupos focales, y visitas a campo, triangulando las herramientas a fin de minimizar sesgos y buscando que las metodologías instrumentadas se retroalimentaran entre sí.

Primeramente, se desarrolló una matriz de evaluación (que se encuentra adjunta como

- Anexo 1 Matriz de evaluación). Esta herramienta permitió, a partir de los criterios pre-establecidos, abordar las preguntas clave de evaluación, agrupar y visualizar preguntas y sub-preguntas específicas, fuentes de datos e información y métodos e instrumentos de recolección de datos. Esta herramienta se utilizó, asimismo, como guía para la recolección y sistematización de la información (incluyendo el trabajo de campo y las visitas en sitio de este Proyecto).

En cuanto a metodologías específicas para recabar información evaluativa, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Análisis documental. Análisis de documentos de proyecto así como de publicaciones que se originan en el proyecto (publicaciones de investigación, de difusión, etc.). La lista de los documentos analizados se encuentra adjunta en el Anexo 2 • Lista de documentos revisados.
- Entrevistas a informantes clave. Series de preguntas abiertas y semi-abiertas formuladas a personas claves relacionadas de forma directa e indirecta con el Proyecto, instrumentando entrevistas en profundidad. Los actores claves (stakeholders) se definieron ampliamente como funcionarios de la Oficina País del PNUD en El Salvador, miembros de instituciones implementadoras y socios del proyecto, socios estratégicos de sociedad civil/ONGs/grupos beneficiarios, actores gubernamentales, actores locales y comunidades, entre otros. En la sección de anexos se adjunta el Anexo 3 • Protocolo Y Guía De Entrevista Y Cuestionario General.
- Grupos focales. Series de preguntas abiertas y semi-abiertas formuladas a grupos claves relacionadas de forma directa e indirecta con el Proyecto instrumentando entrevistas en profundidad, pero a diferencia de la herramienta anterior, con metodologías y dinámicas grupales. Los grupos con los que se mantuvieron entrevistas con dinámicas de grupos focales fueron las organizaciones de productores de pesca y de turismo de las áreas piloto del proyecto. Los materiales relacionados con esta metodología se adjuntan en el Anexo 4 Guía Realización De Grupos Focales.
- Observación directa. En visitas a campo se desarrolló observación directa de la implementación del Proyecto en situ y se evidenció en terreno los mecanismos de coordinación entre los socios participantes, utilizando guías de observación como método de recolección de datos. Los materiales de apoyo a esta metodología se adjuntan en el Anexo 5 Matriz de Observación.

En términos resumidos, por lo tanto, la metodología utilizada se centró en identificar avances en los productos esperados y contribuciones a los efectos esperados mientras que se identifican fortalezas y factores limitantes. La metodología, además, se centró en evaluar la implementación y la gestión de la adaptación para alcanzar los resultados esperados. Las metodologías usadas y los análisis de datos recabados dieron cuenta de los tres niveles de análisis de la evaluación: a nivel de diseño, a nivel de implementación y a nivel de resultados.

Limitaciones previstas: Las limitaciones previstas fueron las características en este tipo de ejercicio evaluativo (tales como tiempos limitados). No se evidenciaron limitaciones graves, tan solo algunas limitaciones menores tales como dificultades en el acceso a información, o en el acceso a personas a entrevistar que colaboraron con el proyecto en sus primeras fases. Otras limitaciones identificadas cuando se despliega el proceso de evaluación han sido que a nivel productos existen tan solo unos pocos debido al atraso en implementación y por ende existen pocos hallazgos a nivel de resultados. Estas limitaciones han sido superadas en cierta medida al triangular información. Esto es se dio un proceso inherente de la validación de la información de fuentes primarias y secundarias, triangulados para validar los hallazgos. Los datos cuantitativos y documentos de proyecto fueron comparados con percepciones, así como las percepciones de los diferentes actores relacionados fueron evaluadas a través de referencias cruzadas.

Análisis de la evaluabilidad: Una parte del diseño de un proceso de evaluación se centra en valorizar los elementos de evaluabilidad y de diagnóstico del contexto. La evaluabilidad del Proyecto es media y está dada en cuanto al análisis del contexto y en cuanto a la disponibilidad de información a fin de implementar la evaluación. Estos aspectos están dados en el contexto ya que existe una claridad de indicadores a fin de evaluar según los criterios de la revisión. No se evidenciaron carencias graves para afectar negativamente la evaluación, ni, tampoco, graves tensiones sociales y / o políticas que puedan tensar la evaluabilidad. Primeramente, en función de la información y documentación proporcionada, se puede establecer que la evaluabilidad fue media ya que algunas informaciones estuvieron disponibles luego del análisis documental. Segundo en cuanto al contexto social y político en el que se desempeña este proceso, la evaluabilidad ha sido media ya que no se evidenciaron carencias graves, tan solo las referentes a transiciones políticas a nivel gubernamental dado que elecciones habían tomado lugar un breve tiempo antes de la misión. Aunque se entiende que al momento de la misión el cambio de gobierno no se había producido, las expectativas en torno al de cambio de gobierno de cierta forma generaron un contexto particular ya que los interlocutores indicaban no saber qué cambios de políticas o hasta que cambios de funcionarios podían llegar a ocurrir y como estos podrían afectar al Proyecto. Sin embargo, cabe destacar que los atrasos experimentados en el proceso de implementación del *Proyecto Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos* en El Salvador hacen que

la evaluabilidad de ciertos aspectos sea obstruida. Cuestiones tales como el estado de implementación de algunos componentes, los resultados, o mismo la calidad de los productos, son dificultoso sino imposible de valorizar dado que muchos procesos solo habían comenzado unas pocas semanas antes de la misión.

Dentro del marco de esta evaluación se desarrolló una misión a El Salvador entre los días 22 y 29 de marzo de 2014. Además de las entrevistas y reuniones concretadas en San Salvador, durante la misión se desarrollaron dos días de visita a campo a la zona piloto de implementación. A Los Cóbano y al Municipio de Acajutla (integrado al proyecto) en el primer día y a La Herradura (en el Departamento de la Paz) en el segundo día de visita al área piloto, lugar éste donde desarrollaron reuniones y grupos focales con diversos beneficiarios de esa localidad y de localidades vecinas. El Anexo 8 • Agenda de Misión: 22 a 30 de marzo 2014 contiene un cronograma de la misión y el Anexo 9 • Lista de personas entrevistadas contiene el listado de actores consultados.

- **Estructura del informe de evaluación**

Primeramente, en este informe, luego de un resumen ejecutivo, se encuentra la presente sección que traza los propósitos, alcances y metodología de esta revisión así como informe de la misión desarrollada en El Salvador. En una segunda sección se evalúa el concepto y diseño del proyecto con miras a contemplar los problemas y los aspectos positivos de estas etapas y como base para las lecciones aprendidas. Luego se evalúa, entre otros aspectos, la modalidad de implementación del proyecto, incluyendo aspectos relevantes a la participación de instituciones ejecutoras, la planificación financiera y el direccionamiento. Este informe continúa con una valoración sobre el éxito del proyecto en cuanto al logro de objetivos y resultados. Finalmente luego de estas apreciaciones, el informe entra en un tratamiento propositivo a futuro en lo referente al Proyecto, incluyendo un análisis de lecciones aprendidas y propuestas de acciones correctivas al Proyecto en sí y de fortalecimiento de proyectos similares a futuro. Se incluyen valorizaciones según las escalas indicadas en la Guía GEF de evaluación.

## 2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

- **Comienzo y duración del proyecto**

La fecha de comienzo del proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos* fue mayo del 2011, y la fecha de cierre operativa ha sido propuesta para agosto del 2014.

- **Problemas que el proyecto buscó abordar**

El Salvador, como país con un nivel de ingresos mediano bajo, presenta dinámicas específicas en cuanto a la problemática ambiental y el logro del desarrollo humano sostenible. En lo referente a las cuestiones de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, se aprecia que el país ha llevado a cabo avances substantivos pero que sin embargo sigue enfrentando desafíos en el tema. Se entiende que las principales presiones sobre la biodiversidad son degradación de los suelos, el cambio climático y sus riesgos asociados, la contaminación, el uso no sostenible de la biodiversidad y las especies exóticas invasoras.

Las distintas normativas e instrumentos de gestión en el tema que demuestran los avances son las distintas normativas e instrumentos nacionales generales (tales como la Política Nacional Del Medio Ambiente del año 2012, la Estrategia Nacional del Medio Ambiente y Estrategia Nacional de Biodiversidad del año 2013), o instrumentos específicos a la temática del proyecto (tales como la Ley General De Ordenación y Promoción De Pesca y Acuicultura). Otras herramientas relevantes es el consolidado Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas y los compromisos internacionales asumidos por el país, como el Convenio sobre la Diversidad Biológica. En lo referente al turismo, el Ministerio de regidor en el tema está emprendiendo la actualización de la Política Nacional de Turismo sobre la base de criterios de sustentabilidad para incidir en el desarrollo local y nacional. En relación con estos instrumentos particulares, el país también cuenta con líneas estratégicas de acción en lo relacionado con el desarrollo, tal como se manifiestan en el Plan Quinquenal de Desarrollo (2010-2014).

En cuanto al contexto medioambiental específico a los ecosistemas en la zona de influencia del proyecto, las evaluaciones llevadas a cabo por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador señalan cuestiones como la pérdida de ecosistemas de alto valor, indicando que se pasó de tener unas 100,000 hectáreas de manglares a mediados del siglo pasado a unas 40,000 hectáreas en la actualidad. De estas, un 38500 están poco intervenidas y unas 2,000 están afectadas por la sedimentación o deforestación. Las presiones sobre este tipo de ecosistema se originan en el incremento desordenado y no planificado de salineras y camarónicas dentro de los mangles; la contaminación por el escurrimiento de agroquímicos desde fincas aledañas; el vertido de desechos sólidos, domésticos e industriales;

la erosión debido a prácticas agrícolas y pecuarias insostenibles que causan sedimentación; la tala indiscriminada para la conversión de mangles a tierras agrícolas; la expansión de asentamientos humanos; y el desarrollo de proyectos urbanísticos y turísticos. En cuanto a la actividad turística (eje también del proyecto) se indica que también genera presiones aumentadas sobre las zonas marino- costeras, incrementando la degradación ambiental debido a la generación de residuos sólidos, aguas negras, asolvamiento. Todas estas problemáticas se ven incrementadas por el riesgo asociado a la vulnerabilidad al cambio climático.

Dando cuenta de este contexto, el problema que se intenta resolver con el proyecto se relaciona con las presiones y amenazas para con la diversidad biológica marina y costera en El Salvador. Las amenazas más importantes a la diversidad biológica en El Salvador provienen de la pesca (industrial y artesanal), el crecimiento urbano, el avance de la actividad agrícola, y el turismo. Se considera que las amenazas podrían revertirse si se aplicasen practicas e instrumentos económicamente viables que favorezcan la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad por parte de los operadores de turismo y del sector pesquero.

El proyecto reconoce varios obstáculos identificados para lograr la solución de la problemática. Entre ellos que las políticas y normativas fallan en motivar la incorporación generalizada de la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en los sectores productivos de las ares marino-costeras. Asimismo, se indica que los productores no tienen capacidad o no están motivados para tener acceso a mercados que requieren o recompensan formas de producción sostenibles. Por último, otro obstáculo identificado es la débil capacidad institucional y organizativa a nivel nacional local y privado.

El Proyecto, como es habitual en los proyectos GEF de este tipo, se despliega y opera a varios niveles. A nivel nacional el proyecto apoya a garantizar la presencia de políticas y normativas y marcos institucionales globales favorables al uso sostenible de la biodiversidad. A nivel local se desarrollan iniciativas de capacitación en actividades productivas amigables con la diversidad biológica así como de planificación de uso de recursos y gestión comunitaria de los recursos naturales. A este nivel se busca, como efecto de estas actividades y productos, el fortalecimiento de las capacidades técnicas, financieras y operativas de autoridades municipales y de organizaciones de productores. Por lo tanto, el proyecto incorpora un enfoque diferenciado en los niveles global, nacional y local. El área de impacto global del proyecto es toda la costa/zona marina de El Salvador, que incluye un total de 32 municipios costeros y las correspondientes áreas marinas

### *Lógica del Proyecto*

Tomando cuenta de este contexto, el proyecto *“Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de las Pesquerías y el Turismo llevadas a cabo en los Ecosistemas*

*Costeros Marinos*” se diseñó a fin de generar mejoras significativas en el estado de conservación de la biodiversidad en las áreas costeras y marinas del país, mediante el desarrollo de un entorno propicio y la creación de capacidades a nivel institucional e individual para la integración de las consideraciones de biodiversidad en los sectores pesquero y turístico. Según los documentos de proyecto, se entiende que el área de impacto global es toda la zona costera marina, incluyendo los 32 municipios costeros y sus correspondientes áreas marinas.

El objetivo del proyecto es *promover enfoques intersectoriales para la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca*. El Proyecto prevé los siguientes resultados. Luego de cada resultado expuesto se indican cuáles son los productos asociados a generar que promueven la causalidad de efecto. Esto es, se indica a través de qué productos se espera generar los tres resultados.

- Resultado 1: Las políticas y reglamentos de los sectores turismo y pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.
  - o Producto 1.1 Políticas que favorecen la integración de la conservación de la biodiversidad en los sectores productivos clave
  - o Producto 1.2 Normas, directrices y reglamentos que prevén la incorporación en los sectores productivos pertinentes a la diversidad biológica.
  - o Producto 1.3 Mecanismos mejorados para la cooperación interinstitucional y el intercambio de información entre los municipios, los ministerios, ONGs y el sector privado
  - o Producto 1.4 Estrategia financiera para aumentar la disponibilidad de recursos financieros en apoyo de gestión sostenible de los recursos naturales en la zona costera/marina.
- Resultado 2: Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.
  - o Producto 2.1 Mecanismos de comercialización que favorecen las prácticas de pesca sostenible
  - o Producto 2.2 Programa de comercialización de turismo sostenible
  - o Producto 2.3 Planes de negocio con disposición para el fortalecimiento de la capacidad organizativa, técnica y financiera de las agrupaciones de productores

- o Producto 2.4 Instalaciones locales mejoradas para el almacenamiento y procesamiento de productos de la pesca
- o Producto 2.5 Sistemas de supervisión y evaluación en apoyo a la gestión adaptativa de manejo por parte de los productores
- o Producto 2.6 Piloto de pesca sostenible y prácticas de turismo
- Resultado 3: Las instituciones nacionales y locales tienen la capacidad para apoyar eficazmente la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina.
  - o Producto 3.1 Programa destinado a mejorar las capacidades técnicas de las oficinas locales del Gobierno central y municipal para apoyar la gestión sostenible de los recursos costeros y marinos
  - o Producto 3.2 Piloto de mecanismos descentralizados para la gobernanza de los recursos naturales
  - o Producto 3.3 Sistemas institucionales para la supervisión y la evaluación del estado de la BD y los impactos de las actividades productivas
  - o Producto 3.4 Procedimientos y programas (respaldados por capacitaciones) para el desarrollo de zonificación y planes de desarrollo sostenible
  - o Producto 3.5 Programas continuos de apoyo técnico y de extensión que incorporen consideraciones de la conservación de la biodiversidad y sostenibilidad de los recursos

- **Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto**

El objetivo del proyecto es promover enfoques intersectoriales para la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca. Por lo tanto el proyecto conlleva diseñar y proporcionar mejoras en el estado de la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en ambientes costeros y marinos de El Salvador a través del desarrollo y creación de capacidades para integrar consideraciones de manejo sustentable en los sectores pesquero y turístico del país.

- **Indicadores de referencia establecidos**

Los indicadores de referencia (o línea base) establecidos son variados e incluyen:

- hectáreas de área de conservación en la zona costero marina,

- nidos de especies objetivo (tortugas),
- área de poblaciones coralinas vivas,
- biomasa y dimensiones de especies marino-costeras,
- existencia o no de instrumentos de políticas ligadas a la producción que incluyan temáticas de uso sostenible de la biodiversidad así como de instituciones a nivel nacional y local que regulen actividades productivas en consonancia con el uso sostenible de la biodiversidad,
- productores organizados trabajando acorde a directrices de manejo de los recursos naturales,
- fondos públicos destinados al control del uso sostenible de la biodiversidad.

Se complementa esta sección con los resultados que cada indicador está midiendo, así como los indicadores meta, según consta en el Documento de Proyecto, presentándolos en el cuadro a continuación.

**Tabla: Indicadores del Proyecto**

Objetivo del Proyecto	Indicador	Línea Base		Metas/Objetivos Fin del Proyecto		
		Área de Conservación	Ha (2000)	Área de Conservación	Ha (2014)	
Promover enfoques intersectorial para la conservación de la BD a través de los sectores de turismo y la pesca	Área de manglares en toda la zona costera y marina	Bahía de Jiquilisco	18,720.00	Bahía de Jiquilisco	18,720.00	
		Jaltepeque	7,030.50	Jaltepeque	7,030.50	
		Barra de Santiago (Garita Palmera, Bola de Monte)	2,359.70	Barra de Santiago (Garita Palmera, Bola de Monte)	2,359.70	
		Costa del Bálsamo (San Diego, Toluca)	380.75	Costa del Bálsamo (San Diego, Toluca)	380.75	
		Golfo de Fonseca (Cerique, El Tamarindo y La Unión)	8,847.50	Golfo de Fonseca (Cerique, El Tamarindo y La Unión)	8,847.50	
		Los Cóbanos (Barra Salada, otras desembocaduras de ríos)	437.50	Los Cóbanos (Barra Salada, otras desembocaduras de ríos)	437.50	
		TOTAL	37,775.95	TOTAL	37,775.95	
		Número de nidos de tortuga en toda la zona costera y marina	<b>Especies</b>	<b>Nidos (2008)</b>	<b>Especies</b>	<b>Nidos (2014)</b>
	<i>Lepidochelys olivacea</i>		6,409	<i>Lepidochelys olivacea</i>	6,409	
	<i>Chenia mydas agassizii</i>		1,279	<i>Chenia mydas agassizii</i>	1,279	
	<i>Dermochelys coriacea</i>		23	<i>Dermochelys coriacea</i>	23	
	<i>Eretmochelys imbricata</i>		80	<i>Eretmochelys imbricata</i>	80	
	TOTAL		7,791	TOTAL	7,791	
	Área de poblaciones coralinas vivas en el Área de Conservación de Los Cóbanos	<b>Área</b>	<b>Área</b>	<b>Área</b>	<b>Área</b>	
		<i>Porites lobata</i>	2-10 km <sup>2</sup>	<i>Porites lobata</i>	0.1km <sup>2</sup>	
		<i>Psammocora obtusangula</i>	2-10 <sup>2</sup> km <sup>2</sup>	<i>Psammocora obtusangula</i>	100m <sup>2</sup>	
		<i>Psammocora stellata</i>	1m <sup>2</sup>	<i>Psammocora stellata</i>	1m <sup>2</sup>	
	Biomasa de camarón disponible	266 toneladas métricas (año 2005)		1,000 toneladas métricas		
	<b>Resultado 1</b> Las políticas y reglamentaciones de los sectores de turismo y la pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la conservación de la biodiversidad y con la	Existencia de una Política Nacional Para el Turismo Sostenible que incorpore disposiciones para la conservación de la biodiversidad	Existe un Plan General de Desarrollo Turístico		Existen una política nacional y un plan para la promoción y el desarrollo del turismo sostenible, con disposiciones para la conservación de la biodiversidad	
		Existencia de una Política de Pesca Sostenible	Existe una Política Nacional de Pesca pero carece de disposiciones explícitas para las consideraciones de la conservación de la biodiversidad y la sostenibilidad		Política de Pesca Sustentable desarrollada conjuntamente por CENDEPESCA y el MARN, y bajo implementación	
		Número de miembros activos en la Red de Turismo Sostenible (RTS)	No existe Red de Turismo Sostenible		Miembros activos de STN incluyen: - MITUR - CORSATUR - Representantes de operadores de turismo del sector privado - Gobiernos municipales	
		Número de municipios a lo largo de la zona costera/marina	0		18	

## Evaluación de Medio Término

	Indicador	Línea Base			Metas/Objetivos Fin del Proyecto			
sostenibilidad de los recursos	colaborando activamente con las instituciones del Gobierno central en la planificación y promoción de la BD-amigable en el turismo y la pesca.							
	Nivel de avance con el desarrollo de normas para la producción sostenible en los sectores de turismo y pesca	Ley General para el Orden y la Promoción de la Pesca y la Acuicultura ha sido implementada pero existen debilidades significativas en términos de vigilancia y control en su aplicación			Ley General para el Orden y la Promoción de la Pesca y la Acuicultura y sus regulaciones han sido actualizadas, incluyendo normativas para pesquerías sostenibles.			
	Número de instituciones clave con sistemas funcionales para dar seguimiento a las condiciones o estados de los recursos naturales	MARN			MARN MITUR CENDEPESCA CONAPESCA			
	Número de instituciones con directrices estratégicas específicas en sus planes estratégicos para la conservación y regeneración de los recursos naturales				MARN MITUR CENDEPESCA			
<b>Resultado2.</b> Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de conservación de la biodiversidad y de la sostenibilidad y los recursos	Tamaño promedio de moluscos y crustáceos atrapados en Los Cóbano		<b>cm.</b>			<b>cm.</b>		
		<i>Strombus galeatus</i>	20.65 ± 4.56		<i>Strombus galeatus</i>	25		
		<i>Striostrea prismatica (Ostrea iridescens)</i>	12.5		<i>Striostrea prismatica (Ostrea iridescens)</i>	15		
		<i>Panulirus gracilis</i>	6.2 ± 9.3 (hembras)		<i>Panulirus gracilis</i>	7.0		
	Promedio del tamaño de tiburón ( <i>S. lewini</i> ) capturados	50cm			100cm			
	Número de pescadores vendiendo directamente a los consumidores en los mercados urbanos principales	46 miembros de la ADESCO de El Cuco			144 pesquerías organizadas en Los Cóbano venden directamente a consumidores (turistas, público en general, restaurantes y negocios)			
	Número de pescadores adoptando algunas normas amigables con la BD a lo largo de la zona costera y marina	325 (2.5% del total)			650 (5% del total)			
	Número de pescadores artesanales que son miembros de la pesca cooperativas	2,000			4,000			
	Precios unitarios recibidos por pescadores en Los Cóbano participantes en los planes de comercialización directa de productos a los consumidores en los mercados urbanos principales		<b>Precio (\$/lb)</b>				<b>Precio (\$/lb)</b>	
		<b>Producto</b>	<b>Pagado al productor</b>	<b>Pagado por consumidor</b>	<b>Producto</b>	<b>Pagado al productor</b>	<b>Pagado por consumidor</b>	
Tiburón		1.00	3.20	Tiburón	1.90	3.00		
Camarón		2.25	5.89	Camarón	3.68	5.50		

## Evaluación de Medio Término

	Indicador	Línea Base	Metas/Objetivos Fin del Proyecto
	Contribución proporcional de los ingresos por turismo basado en la naturaleza a los ingresos del sector turístico	10%	40%
<b>Resultado</b> 3. Instituciones nacionales y locales son capaces de eficazmente apoyar la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina	Número de municipios con personal designado para apoyar y regular las actividades de producción en consonancia con las consideraciones de la BD.	4	18
	Número de operadores de turismo (hoteles y restaurantes) sometido a una inspección anual de los impactos de la BD y medidas de mitigación (por el Gobierno central y municipal, entidades de autorregulación del sector o por organismos certificados)	3	25% de las empresas registradas en 18 municipios costeros
	Área de la zona costera y marina cubierta por zonificación y planes de desarrollo sostenible para el turismo y la pesca	145km <sup>2</sup> de reserva acuática (5 reservas) 213km <sup>2</sup> de regímenes especiales de gestión (Los Cóbano y del Golfo de Fonseca) Existen planes de desarrollo de zonificación sostenible en la Bahía de Jiquilisco y (en proceso) en Los Cóbano	1.500 km <sup>2</sup> (3 millas mar adentro y lo mismo en tierra firme)
	Cantidad de fondos canalizados para la supervisión, control y promoción de actividades amigables con la BD, desde programas de responsabilidad corporativa de las empresas del sector privado hasta mecanismos fiscales municipales	A determinarse al arrancar el proyecto	A determinarse al arrancar el proyecto

Un punto que se resalta en los proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD en relación con la formulación del proyecto es considerar si los resultados planeados eran "SMART", por sus siglas en inglés.<sup>5</sup> Esto es, si los indicadores son S (Específicos: los

<sup>5</sup> Tal como se indica en se indica en la *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*: "Otro punto importante para resaltar en relación con la formulación del proyecto es considerar si los resultados planeados eran SMART"

resultados deben usar el lenguaje de cambio: deben describir una condición futura específica); M (Mensurables: los resultados, ya sean cuantitativos o cualitativos, deben tener indicadores mensurables para que sea posible evaluar si se alcanzaron o no); A (Asequibles: los resultados deben estar al alcance de lo que pueden lograr los socios); R (Pertinentes: los resultados deben contribuir a prioridades seleccionadas del marco de desarrollo nacional); y, T (Limitados por el tiempo: los resultados nunca son indefinidos. Debe haber una fecha prevista para el logro de los resultados). En relación a esto, se establece que, en cuanto a los indicadores meta (también llamados indicadores de objetivos a fin del proyecto en el Marco de Resultados), se revela que algunos de ellos son demasiados ambiciosos o de factibilidad improbable en los tres años de vida del Proyecto. Por ejemplo, en lo referente a biomasa de camarón disponible se prevé un incremento de 375 por ciento entre la línea base y el objetivo/meta (de 266 toneladas métricas a 1000 toneladas métricas). O que en tres años los productores pasen de un 10 a un 40 por ciento de contribución proporcional de los ingresos por turismo. Esto es, no están al alcance de lo que pueden lograr los socios.

Se encuentra que algunos de los indicadores no son del todo apropiados (por ejemplo, indicadores de talla de especies objetivo ya que los mismos no son los idóneos para las especies que listan en el marco lógico, y que algunos de los procesos o articulaciones que se indica serían establecidos como producto del proyectos (tales como redes de productores) son ya existentes (por tanto, la línea base no es correcta en cuanto a este indicador).

Sin embargo, se puede establecer que la mayoría de los indicadores sí son específicos ya describen una condición futura específica, y que son limitados en el tiempo ya que existe una temporalidad explícita en ellos (línea base – indicadores meta). Asimismo, en su mayoría son mensurables con el adecuado monitoreo y ciertamente pertinentes o relevantes para con las prioridades dentro del marco de desarrollo nacional.

- **Principales interesados**

El organismo de ejecución es el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) del El Salvador. Los otros socios del proyecto son el Ministerio de Turismo (MITUR) y CENDEPESCA del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Un mapa de actores se encuentra a continuación. Los beneficiarios directos e indirectos del proyecto son varios. Principalmente estos son las organizaciones de productores de las áreas piloto del proyecto, así como pescadores artesanales e industriales, y operadores de turismo a nivel de pequeña empresa.

## Mapa de Actores

Institución	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo de ejecución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo (MITUR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios del Proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENDEPESCA (Ministerio de Agricultura y Ganadería)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios del Proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipios de Área Piloto               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acajutla</li> <li>○ San Francisco Menéndez</li> <li>○ San Luis La Herradura</li> <li>○ Jiquilisco</li> <li>○ San Dionisio</li> <li>○ Puerto El Triunfo</li> <li>○ Chirilagua</li> <li>○ Intipucá</li> <li>○ Conchagua</li> <li>○ Meanguera del Golfo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipios Prioritarios               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jiquilisco</li> <li>○ Puerto El Triunfo</li> <li>○ San Dionisio</li> <li>○ Usulután</li> <li>○ Puerto La Libertad</li> <li>○ Tamanique</li> <li>○ Conchagua</li> <li>○ Intipucá</li> <li>○ Meanguera del Golfo</li> <li>○ Pasaquina</li> <li>○ San Alejo</li> <li>○ Acajutla</li> <li>○ San Francisco Menéndez</li> <li>○ Jujutla</li> <li>○ San Luis La Herradura</li> <li>○ Tecoluca</li> <li>○ Zacatecoluca</li> <li>○ Chirilagua</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones de Productores/Productores               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acajutla: Acaxual Tour, Los Cóbanos Tours, CDT Acajutla, CDT Metalío, CDT Los Cóbanos: Cooperativa Pesquera de Los Cóbanos.</li> <li>○ Jiquilisco: ADESCOIN (Isla de Méndez)</li> <li>○ ADESCOSAM</li> <li>○ Comité de Turismo de los Cóbanos</li> <li>○ Cooperativa de Pescadores</li> <li>○ FUNDARRECIFE</li> <li>○ Cooperativas Pesqueras ACPECTAMAR (Acajutla, Sonsonate), ASPESCU (Chirilagua, San Miguel), ADESPESTULL (La Libertad), FECOPAZ (San Luis La Herradura, La Paz), ACOMSEMPET (Puerto El Triunfo, Usulután), ACOPACIFICO (Playa Maculis, La Unión)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios directos</li> </ul>

- **Resultados previstos**

Los resultados esperados son varios y a diversos niveles. Primeramente, a nivel amplio, se espera que el proyecto contribuirá al efecto de Programa de País: *ejecución de estrategia, planes y programas para la gestión integrada de los ecosistemas y recursos naturales apoyados*. Asimismo, el proyecto se encuentra vinculado al Efecto 5.1 del CPAP vigente: *El gobierno habrá formulado y aplicado estrategias, planes y mecanismos que promuevan la reducción de riesgo de desastres, el manejo sostenible de los recursos naturales, la recuperación de los ecosistemas y la adaptación y mitigación del cambio climático*.

En cuanto a resultados esperados específicos de la aplicación, se discierne que (a través de la implementación del proyecto) se prevé que existan políticas y marcos normativos rigiendo en sectores fuera del sector de medio ambiente que incorporen medidas para conservar la biodiversidad. Asimismo se delinean como resultados previstos la creación de mercados para servicios ambientales y sistemas de certificación global para bienes producidos que incluyen rigurosos estándares de biodiversidad. Los resultados ambientales globales de los proyectos de biodiversidad del GEF son reducir los riesgos de pérdida de biodiversidad mundial, mejorar la protección de los ecosistemas y las especies que contienen, y aumentar la sostenibilidad en el uso de los componentes de la biodiversidad

Los resultados previstos se encuentran alineados con las prioridades nacionales a las que dan respuesta. Esto se manifiesta en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 de El Salvador, donde se establece que la incorporación estratégica de la dimensión ambiental en las políticas económicas es vital para “enviar señales claras a los inversionistas privados, para orientar la inversión pública de forma más estratégica y para evitar los elevados costos sociales que se dan cuando esa dimensión está ausente.” El Plan Quinquenal específicamente menciona dentro de este punto a los sectores productivos de particular importancia en este tema, entre ellos turismo y pesca. Este Plan incorpora además lineamientos sobre los principales programas a desarrollar para efectivizar las estrategias de desarrollo. En estos también se encuentran programas planificados que buscan la reactivación y modernización de la pesca y la acuicultura. En lo referente a turismo, y la transversalización de la biodiversidad en la política referida a este sector como componente de lo ambiental, el Plan Quinquenal hace referencia específica al tema al indicar que “el turismo es un sector que si se desarrolla e impulsa bajo los criterios de sostenibilidad y sustentabilidad puede contribuir a reducir la pobreza, a mitigar los flujos migratorios hacia el exterior y desde el campo a las ciudades y a proteger y preservar nuestros recursos naturales y culturales.” Por ende, la transversalización de la biodiversidad dentro de un contexto de desarrollo sostenible es un eje de los planes y políticas del país.

### 3. Hallazgos

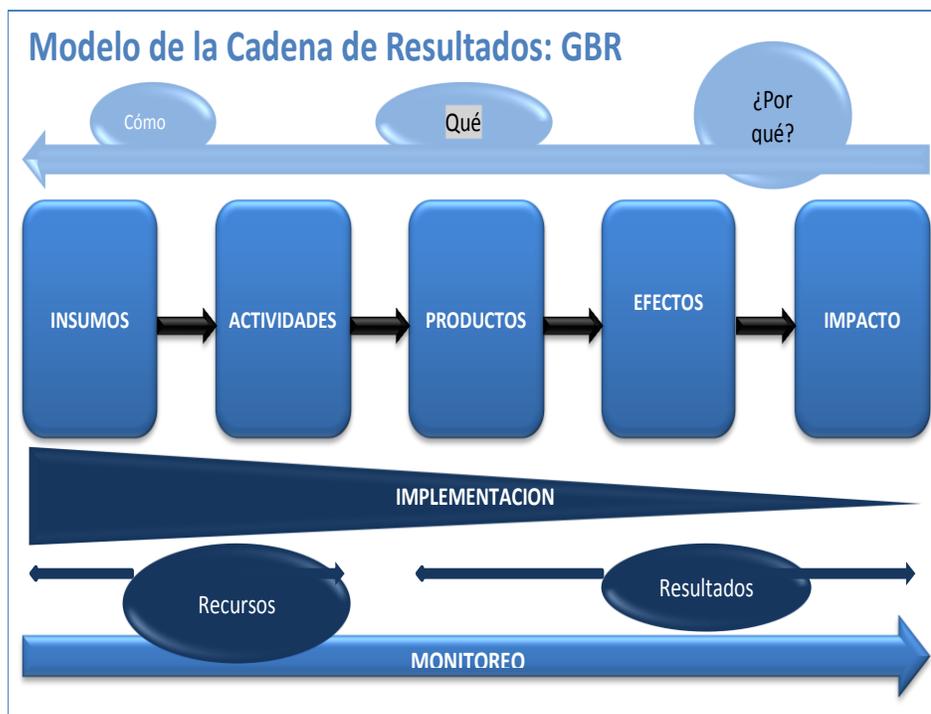
#### 3.1 Diseño y formulación del proyecto

Esta sección se refiere al nivel de análisis primero de una evaluación. Específicamente reseña y describe los distintos hallazgos a nivel diseño y del proceso de formulación del Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos* en El Salvador.

- *Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados: lógica y estrategia del proyecto e indicadores*

Esta sección evalúa si la conceptualización y el diseño del proyecto para abordar el problema ha sido adecuada, haciendo énfasis en la consistencia lógica del proyecto y su marco lógico. En lo referente a conceptualización y diseño se evalúa el enfoque utilizado en el diseño y una apreciación de la adecuada conceptualización del problema, y si la estrategia de intervención seleccionada fue la mejor opción para dirigirse a las barreras en el área del proyecto.

Cabe recordar nuevamente que la conceptualización y diseño del proyecto se enmarca dentro de una visión de cadena de resultados. Se presenta diagrama sobre esta visión a continuación.



En términos generales se puede establecer que el proyecto estuvo bien formulado, siguiendo una lógica adecuada, no solo en lo formal (esto es, siguiendo el formato de objetivo general, indicadores línea base, indicadores meta, resultados) sino también analizando el contexto institucional en El Salvador en relación con los objetivos del proyecto y las actividades propuestas para alcanzarlos.<sup>6</sup> Hasta la fecha no se identificaron modificaciones al Marco Lógico del proyecto durante la implementación.

El proceso de diseño ha tenido un transcurso largo y complejo. Este proceso duró varios años con las consecuentes variaciones que esto conlleva. A pesar que se identifica una continuidad en los principales referentes del MARN que tomaron parte en la elaboración del proyecto desde la etapa de diseño hasta la fecha, existió una alta rotación de funcionarios en varias de las áreas clave del Estado que son parte del Proyecto. El largo transcurso experimentado y la alta rotación de personas clave dentro de las instituciones involucradas han tenido efectos en la visualización del proceso de diseño por parte de las instituciones involucradas (fuera del MARN). Existe poca 'memoria histórica' institucional, por tanto, del proceso de diseño y algunos de los problemas que se vislumbran en esta evaluación a nivel diseño se ven signados por estas cuestiones.

El Proyecto toma en consideración las realidades nacionales en lo referente a marco institucional y de políticas en la etapa de diseño. Sin embargo, es más débil en lo referente tomar en consideración las realidades nacionales y locales, posibles desigualdades o inequidades presentes. Esto es, el diseño de proyecto al analizar la problemática, las amenazas y sus causas, así como las soluciones a largo plazo no es lo suficientemente substancial para dar debida cuenta de la complejidad y la desigualdad socio – económica y ambiental referente al sector pesquero y al sector de servicios turísticos a pequeña escala. En el diseño del proyecto (Documento de Proyecto) no se hace alusión a las condiciones socio – económicas imperantes en las zonas de intervención, con bajos niveles de servicios básicos y altas vulnerabilidades sociales exacerbadas por el impacto que está teniendo en la región el cambio climático. Asimismo, no se da cuenta de los conflictos socio ambientales en las zonas donde se está interviniendo a nivel local, conflictos que tienen un impacto directo en la actividad turística y en la inter relación y articulación (o no) entre las empresas de distinto nivel (pequeñas empresas y empresas turísticas grandes). La dimensión social relacionada con la actividad pesquera tampoco se visualiza a nivel diseño; en este tema también se visualizan grandes vulnerabilidades sociales y ambientales. Dado que tradicionalmente la pesca a escala pequeña

---

<sup>6</sup> Se entiende que el proyecto fue diseñado en un comienzo incorporando también otros sectores productivos, tales como la agricultura. Sin embargo, se distingue que, a fin de no sobredimensionar este proyecto, el diseño se reformuló y se concentró en el sector turístico y la pesca.

la practican personas de bajos recursos en El Salvador, se debería tener esto en cuenta como factor de importancia en el diseño de las intervenciones.

A nivel diseño, por lo tanto, esta segmentación se refleja en los vínculos hechos entre la definición del problema y los resultados esperados. Esto es, se destacan vínculos lógicos entre el problema a nivel de debilidades institucionales y de productores (tales como los vacíos en políticas y normativas de pesca y turismo que no incorporan plenamente la gestión integrada de la biodiversidad; productores sin capacidad y motivación para acceder a mercados sostenibles; y débil capacidad institucional y organizativa) con los resultados esperados del proyecto.

A pesar de esto, al no tener a nivel diseño una visión más global del contexto socio económico desde el que se operaría, algunos vínculos entre la definición del problema y los resultados esperados son débiles. Por ejemplo, se hace hincapié en el desarrollo del sector turístico a pequeña escala pero no se da cuenta que muchos de los desafíos que frenan este tipo de desarrollo son las condiciones socio económicas manifestadas en la zona. Por ejemplo, las condiciones de vida de la población que ofrecería los servicios (por ejemplo, las faltas de servicios básicos, las vulnerabilidades del territorio y de las personas afectadas por los riesgos, y el poco acceso a bienes e incentivos para implementar emprendimientos) son factores que deberían de incorporarse como ejes de análisis a nivel diseño. En cuenta a la pesca, no se revelan informaciones sobre las condiciones sociales de los pescadores (ingresos, pesca de subsistencia, educación) como para poder analizar si la incorporación de nuevas prácticas son factibles en el contexto en que se desempeña la actividad a pequeña escala, y como estos factores influyen en la práctica. El turismo y la pesca como actividades que incorporarían el uso sustentable de la biodiversidad a estos sectores productivos son sin duda potenciales factores de desarrollo. Haber dado cuenta del contexto social y económico en territorio en el proceso de diseño podría haber evitado algunos retrasos u falsos comienzos al proveer insumos para comprender mejor la población con la que se estaría trabajando. Esto provocó retrasos, por ejemplo en las actividades en territorio, ya que éstas se abocaron en los comienzos del Proyecto a actividades que no eran relevantes en el contexto socio – económico y de desarrollo de las zonas de intervención o a difundir información que no siempre conjugaba la dimensión productiva con la conservación de los recursos naturales.

Además, se vislumbran al mismo tiempo una falta de conexión lógica entre algunos supuestos y los resultados esperados. Esta falla en el diseño se transfiere asimismo a una falla en la implementación. No está clara, por ejemplo, en los documentos de proyecto (ni en la implementación en situ) cual es la conexión entre la mejora en la generación de ingresos y la asociatividad para con el manejo o uso sustentable de los recursos. Por ejemplo, no está claro como el cambio a condiciones de mejor rentabilidad para el sector pesquero de pequeña escala

incorporaría la dimensión de la biodiversidad a través de las actividades piloto del proyecto. Ni tampoco, como se incorpora el uso sostenible de la diversidad biológica fomentando el turismo en áreas marino costeras. Asimismo, como se indica más arriba, el diagnóstico del contexto socio ambiental donde se desarrollan las actividades productivas (esto es, turismo y pesca) en las áreas piloto no despliega, a priori, un conocimiento profundo de las condiciones existentes para fomentar actividades productivas que –en teoría–incorporen la dimensión de la biodiversidad. El vínculo entre problemática y los resultados previstos como la creación de mercados para servicios ambientales y sistemas de certificación global para bienes producidos que incluyen rigurosos estándares de biodiversidad no se discierne claramente en el proceso de implementación del Proyecto.

Por último el diseño de las intervenciones locales (áreas piloto, intervenciones en municipio, trabajo con beneficiarios directos tales como productores del sector turístico y cooperativas de pesca, etc.) se ve un tanto sobredimensionado para una intervención de este tipo y magnitud. El Proyecto prevé actuar a nivel local y llevar a cabo una importante serie de acciones locales que, aunque todas meritorias, se dispersan desmedidamente dado los tiempos planificados, procesos y resultados esperados, así como recursos del Proyecto. Entre las intervenciones más salientes planificadas a nivel local se encuentran, entre otras:

- Impulsar acciones e iniciativas que aumenten la disponibilidad de recursos financieros a nivel local en apoyo a la gestión de recursos en la zona costero marina
- Generar mecanismos de comercialización que favorecen las prácticas de pesca sostenible a nivel local con organizaciones de pescadores artesanales
- Generación de planes de negocio apoyando a organizaciones de productores (turísticos y de pesca), planificando proveer capacitación y apoyo técnico
- Mejora de instalaciones locales para el almacenamiento y procesamiento de pescado
- Desarrollo de capacidades y sistemas para monitorear en los sectores de pesca y turismo impactos de las actividades productivas por parte de los productores locales
- Proyecto piloto de pesca sostenible y prácticas de turismo, en área focalizada y priorizada, que incluye:
  - Talleres de análisis la sostenibilidad y los impactos de la biodiversidad en las practicas productivas actuales y opciones de modificación con organizaciones de turismo y de pesca artesanal
  - Capacitación técnica en la aplicación de prácticas productivas mejoradas
  - Suministro de equipos a pescadores

- Establecimiento de infraestructura (mapas interpretativos, rotulación para visitantes, etc.) para el sector turístico
- Control y seguimiento institucional a nivel local de actividades de pesca sostenible
- Generación a nivel local de estadísticas pesqueras de especies objetivo sujetas a extracción y explotación comercial
- Diseños de arrecifes artificiales
- Estudio focalizado de la capacidad productiva de arrecifes rocosos
- Estudio focalizado de capacidad de carga turística en área priorizada.
- Programa de mejora de capacidades técnicas de oficinas locales de gobierno central y gobiernos municipales (éstos en 18 municipios de la franja costero marina)<sup>7</sup>
- Proyecto piloto de mecanismos descentralizados para la gobernanza de recursos naturales, incluyendo desarrollo de planes de uso generalizado de recursos espaciales en toda la zona piloto; asistencia a actores locales para hacer valer los derechos de uso de los recursos naturales; establecimiento de mecanismos de resolución de conflicto en torno al uso de recursos naturales;; soporte al monitoreo y control entre organizaciones comunitarias y actores gubernamentales, capacitación y asesoramiento en auditorias, informes técnico, denuncias, desarrollo de campañas de sensibilización, para informar – por parte de los actores locales—sobre malas prácticas e infracciones a la normativa vigente; fortalecimiento de capacidades locales en entidades con derechos y responsabilidades para garantizar la aplicación de la normativa medioambiental por parte del MARN, las autoridades municipales y la policía; apoyar la reforma y el cumplimiento de regulaciones de utilización municipal del territorial en la zona de áreas protegidas.
- Apoyar y / o generar sistemas de monitoreo y de evaluación del estado de la diversidad biológica y los impactos de actividades productivas por parte de actores locales y organizaciones basadas en la comunidad, gestionando también el mejoramiento de equipos necesarios para estas actividades.

---

<sup>7</sup> Cabe destacar que desde el Proyecto se planifica trabajar en un área piloto (Los Cóbano), en 18 municipios priorizados donde se espera concentrar el fortalecimiento de los gobiernos locales así como de organizaciones de productores relacionados con la actividad pesquera y la actividad turística, así como con otros 16 municipios de la zona costero marina donde se espera también brindar apoyo pero en menor escala a la planificación de la gestión de los recursos y a la gobernabilidad.

- Capacitación a autoridades municipales para el desarrollo de zonificación y planes de desarrollo sostenible.
- Programas continuos de extensión y apoyo técnico a proveedores de servicios actuales y potenciales, generando materiales de extensión y facilitando el desarrollo de vínculos entre organizaciones de productores, proveedores de servicio del sector privas y apoyando arreglos contractuales.

A simple vista se vislumbra una enorme dispersión temática y geográfica que (en relación con los recursos, insumos, tiempos disponibles) hace que la generación de la mayoría de estos productos y efectos deseados no sea factible. Esta lista de productos, procesos y resultados deseados y esperados, por tanto, no se correlaciona adecuadamente con los insumos a los cuales el Proyecto accede con una gestión basada en resultados.

#### • Suposiciones y riesgos

Análisis de riesgo y suposiciones en una evaluación de este tipo es una valorización de los factores (llamados suposiciones en el Marco Lógico) que afectan o podrían afectar el logro de los objetivos de una intervención. Se busca desarrollar una evaluación de las suposiciones y los riesgos mencionados en el diseño del proyecto, valorizando si son lógicos y coherentes, y si han ayudado a determinar actividades y resultados planificados o no.

A nivel diseño, y tal como se expresa en el Marco Lógico, se delinearon una serie de suposiciones asociadas objetivo principal del proyecto (*“Promover enfoques intersectorial para la conservación de la BD a través de los sectores de turismo y la pesca”*), y a cada uno de los resultados esperados se bosquejan algunas suposiciones generales. En torno al objetivo, se indican supuestos generales y de política pública tales como que existirán condiciones favorables de gobernabilidad y que las prioridades económicas no invalidarían las preocupaciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Otros supuestos son más puntuales, tales como la suposición que la biología de las tortugas no se vería perjudicada por el cambio climático o que los sedimentos no llegarían a desbordar la capacidad regenerativa de los corales.

En torno a los resultados específicos esperados, en lo relevante al primero (*políticas y reglamentaciones de los sectores de turismo y la pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la conservación de la biodiversidad y con la sostenibilidad de los recursos*) se incluye en la lista de suposiciones el apoyo gubernamental –continuo o incrementado– hacia modelos de turismo sostenible y de pesquerías sostenibles, así como compromiso institucional con la sostenibilidad ambiental. Asimismo se supone voluntad de autoridades municipales a fin de adoptar perspectivas a largo plazo y no inmediatas en torno al tema del uso sustentable de la diversidad biológica. En lo relevante al segundo resultado esperado (*productores tienen la*

capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de conservación de la biodiversidad y de la sostenibilidad y los recursos), se suponen condiciones generales de gobernabilidad, compromisos de productores con la sostenibilidad de los recursos y voluntad organizativa de los productores, así como el supuesto que los precios de productos no enfrentarían competencia injusta por importaciones. En lo referente al resultado esperado tercero (*instituciones nacionales y locales son capaces de eficazmente apoyar la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina*) las suposiciones son similares, voluntades de autoridades municipales y compromisos institucionales a adoptar perspectivas de largo plazo y priorizar la sostenibilidad de los recursos, condiciones favorables de gobernanza, y condiciones sociales y de gobernanza favorables hacia las negociaciones con múltiples actores.

A nivel diseño, el Proyecto presentó un análisis de riesgos. Este se indica a continuación.

8

Riesgo	Clasificación	Respuesta/ Estrategia de Mitigación
La preferencia de parte de los pequeños productores para evitar riesgos limita su voluntad de modificar sus prácticas	Media	Prácticas de producción específicas se pondrán a prueba antes de su difusión generalizada, lo que permite demostrar su viabilidad y la solución de problemas.
Condiciones pobres de gobernabilidad y seguridad limitan las habilidades de los productores a ejercer influencia sobre la gestión de recursos.	Media	El proyecto apoyará el desarrollo de mecanismos de resolución de conflictos participativos y de colaboración entre las organizaciones locales de la sociedad civil para con el Gobierno centrales y los gobiernos locales.
Aumento de las presiones de desarrollo más allá de la tasa actual abruma su capacidad de gestión	Media	El proyecto fortalecerá condiciones de gobernanza (incluyendo normas, capacidades organizativas y monitoreo) de tal modo permitiendo el control y la regulación de incrementos previstos en presiones de desarrollo. El proyecto apoyará prácticas de producción y acceso a mercados que maximizan la competitividad de formas de producción amistosas con la biodiversidad.
Conflictos de intereses entre los grupos de usuarios de los recursos podrían socavar la factibilidad de la	Media	El proyecto fortalecerá canales de negociación y mecanismos de resolución de conflictos, así como aumentará concientización de beneficios de colaboración entre distintos grupos de usuarios de

<sup>8</sup> Las suposiciones y riesgos se evalúan a nivel diseño (tal como indica la *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*). Se entiende que desde el Proyecto se ha trabajado en identificar riesgos y suposiciones así como formas y mecanismos para sobrellevar estas problemáticas durante la implementación misma (como consta en las Minutas de Junta Ejecutiva). Sin embargo, esta sección, siguiendo las directrices GEF / PNUD, se refiere tan solo a la etapa de diseño y no a la etapa de implementación.

Riesgo	Clasificación	Respuesta/ Estrategia de Mitigación
producción amistosa con la biodiversidad y la reglamentación eficaz de gestión de recursos.		recursos.

A pesar que los riesgos tal como están definidos son adecuados y su categorización es apropiada, no se hace referencia alguna a la problemática de la inter – institucionalidad que ha sido (hasta la fecha) el más grave obstáculo y dificultad a la implementación del Proyecto según lo planificado.

• *Lecciones de otros proyectos relevantes en misma área de interés incorporados en el diseño del proyecto*

Tal como se expresa en el Documento de Proyecto, una serie de estudios y proyectos relevantes en la misma área de interés fueron incorporados en el diseño del proyecto. Por ejemplo, en temas de conservación de recursos naturales y mejora de condiciones medioambientales, el diseño del proyecto incorporó una serie de iniciativas como línea base relevantes.

Asimismo, otros proyectos en conservación (de tortugas marinas u otras especies objetivo en la zona costero marina, así como de corales) fueron incluidos como ejes de información y de lecciones tal como constan listados en el Documento de Proyecto para el diseño del Proyecto.

• *Participación planificada de los interesados*

La participación de los interesados en lo que se pueden considerar la etapa de diseño fue casi exclusivamente por parte del MARN (a niveles técnicos y políticos). La participación planificada de los interesados, tal como surge del ProDoc, sin embargo ha sido amplia. Primeramente, con un comité de gestión integrado por las distintas instancias gubernamentales nacionales relacionadas directamente con la temática del proyecto (ambiente, turismo, pesca) a nivel político. No existe una participación planificada, sin embargo, a nivel gerencial o técnico que pueda articular las decisiones del comité de gestión ejecutivo con su implementación efectiva, generando asimismo una falla en la apropiación por parte de los actores claves, siendo este uno de los más significativos problemas hallados por esta evaluación en detrimento de la implementación y sostenibilidad de los resultados logrados o esperados. A nivel local, se planificó una incorporación amplia de beneficiarios y actores locales a nivel territorial donde se desarrollan las experiencias piloto.

• *Enfoque de replicabilidad*

En el contexto de proyectos del FMAM / GEF el enfoque de replicabilidad, repetición o también llamado efecto catalítico se define como las lecciones y experiencias que resultan del proyecto y que se repiten o aplican en el diseño y la ejecución de otros proyectos. Se entiende este concepto como la medida en la que los proyectos manifiestan:

1. producción de un bien público: el nivel más bajo del resultado catalítico, que incluye, por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías y enfoques;
2. manifestación/demostración: se tomaron medidas para favorecer el bien público, por ejemplo, a través del desarrollo de sitios de demostración, propagación exitosa de información y capacitación;
3. repetición: las actividades, demostraciones o técnicas se repiten dentro o fuera del proyecto, a nivel nacional o internacional, y;
4. aumento: los enfoques desarrollados a través del proyecto se utilizan en una escala regional/nacional y son aceptados ampliamente y, tal vez, exigidos por ley.

En torno al enfoque de replicabilidad a nivel de diseño/planificación, el Documento de Proyecto da cuenta que el proyecto funcionara en distintos niveles:

- En el área piloto Los Cóbano
- En 18 municipios costeros priorizados
- En otros 16 municipios donde se brindaría apoyo de menor intensidad
- A nivel nacional.

El ProDoc no delinea una relación entre los distintos niveles de intervención y esto no se evidencia tampoco en situ fuertemente. Esto es, existe poca integración entre lo local y lo nacional. Existen algunas conexiones en lo referente a la problemática de la pesca, pero hay menores conexiones en lo referente a la problemática ambiental en general y el turismo. Por lo tanto, el diseño no da cuenta completa de la replicabilidad, repetición y efecto catalítico desde lo local a lo nacional y de la presencia (o no) de distintas áreas de Estado a nivel local.

• *Ventaja comparativa del PNUD*

Quando se manifiesta sobre la ventaja comparativa del PNUD en los proyectos financiados por el GEF se refiere a su especificidad como agencia. Para el GEF, la ventaja comparativa del PNUD reside, explícitamente, en su red global de oficinas de país, su experiencia en políticas de desarrollo integradas, desarrollo de recursos humanos, fortalecimiento institucional, y en su aspiración por la participación comunitaria y de sectores

no -gubernamentales en sus proyectos y programas. Desde el GEF se entiende que la ventaja comparativa también yace en que el PNUD promueve actividades compatibles con su propio mandato y con planes nacionales de desarrollo sustentable. También se entiende que la fortaleza principal de la asociación PNUD – GEF debería de darse a varios niveles. Primeramente, a nivel de oficina de país, brindando apoyo directo a los proyectos a nivel local y nacional. Segundo, a nivel regional, con el apoyo de asesores técnicos especializados para apuntalar a las oficinas de país con pericia y capacidades temáticas. Por último, a nivel global con asesores técnicos capaces de proporcionar conocimientos técnicos de avanzada, previendo tendencias emergentes. Por lo tanto, se hace hincapié no solo en aspectos programáticos sino también en aspectos técnicos y de visión de integralidad del desarrollo con la temática medio ambiental.

En efecto, en el Proyecto ha existido una cierta ventaja comparativa del PNUD, en particular en lo relacionado con la plena articulación desde lo conceptual y desde la implementación de actividades de la conservación de la biodiversidad con los aspectos de desarrollo. Asimismo, ya se han desarrollado actividades con el apoyo de asesores técnicos especializados en distintas capacidades temáticas. Por ejemplo en el apoyo técnico al debate de la reforma de la normativa pesquera que se dio lugar en el 2013.<sup>9</sup>

- *Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector*

Se vislumbran algunos vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector de uso sustentable de la biodiversidad en El Salvador financiados por el GEF. Por ejemplo, existe alguna relación con los productos del Proyecto CAMBio (Mercados de América Central para la Biodiversidad, proyecto GEF implementado en varios países de la región centroamericana incluyendo El Salvador) tal como se indica en el ProDoc que debería de ocurrir. Sin embargo, no se vislumbran vínculos estratégicos con otros proyectos GEF en el país, y tampoco intercambios con otros proyectos que están siendo implementados

---

<sup>9</sup> La última Reunión de la Junta Ejecutiva da cuenta de la ventaja comparativa del PNUD en términos de acompañamiento técnico al proyecto. En la reunión se hizo referencia a la falta de oferentes técnicos especializados a nivel nacional para atender las demandas de consultoría por parte del proyecto. Lo cual se indica que –según la Junta– esto también ha retrasado la ejecución del Proyecto. Se indicó allí que para el Análisis, Diseño e Implementación del Sistema de Registro Nacional de Pesca y Acuicultura; para la Revisión del Sistema Estadístico de la Pesca y La Acuicultura en El Salvador, con Énfasis en la Pesca Artesanal; y para el Estudio para la Restauración de la Hidrodinámica del Flujo en el Canal El Embarcadero, Rio Guayapa, de la Barra de Santiago, se buscaría apoyo del PNUD para identificar expertos a través de los rosters regionales. De cumplirse esta dinámica, el PNUD haría efectiva una de las facetas de su ventaja comparativa.

actualmente y que tratan la temática de la biodiversidad en áreas marino costeras en países de Centro América apoyados por el GEF.<sup>10</sup>

• Arreglos de gestión

Los arreglos de gestión a nivel de diseño (esto es, tal como están explicitados en el Documento de Proyecto) son claros. Allí se establece que la contraparte nacional de coordinación será el Ministerio de Relaciones Exteriores mientras que el MARN será la entidad responsable del Proyecto como Asociado de Implementación. La decisión que MARN ocupará este cargo se basa en su papel como institución líder en el sector del medio ambiente y el hecho de que el proyecto abordará dos sectores productivos, lo cual excluiría a las otras instituciones líderes como asociadas de implementación. El MARN designará, según el Documento de Proyecto, un Director, que será un miembro a tiempo completo del MARN y aprobará el plan anual de trabajo del proyecto, el presupuesto y el informe financiero junto con el PNUD. Asimismo, se establece que se contrataría un coordinador del proyecto con dedicación a tiempo completo y cuyas responsabilidades serían la coordinación general ejecutiva del mismo. El Proyecto se ejecuta según la modalidad de implementación nacional (NIM), y debería de regirse según las disposiciones vigentes para la ejecución en este tipo de proyectos.<sup>11</sup>

Asimismo, el diseño del Proyecto incluye parámetros de disposiciones y responsabilidades no solo en torno a la implementación y gestión *per se*, sino también en torno al grupo ejecutivo que guiará la toma de decisiones y la colaboración entre y con los socios del Proyecto (esto es con MITUR/CORSATUR y con MAG/CENDEPESCA).

Este comité de gestión debería de incluir los siguientes miembros con sus respectivas responsabilidades delineadas: el Ejecutivo, quien presidirá la junta, papel que cumplirá el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales o su representante; un representante que proporcionará la dirección con respecto a la viabilidad técnica del proyecto, papel que cumplirá el PNUD; y beneficiarios senior definidos como aquellos que representarán a los intereses de quienes en última instancia se beneficiarán del proyecto y asegurar la realización de proyectos resultados desde la perspectiva de los beneficiarios del proyecto, estos serán representados por el MITUR/CORSATUR y MAG/CENDEPESCA. En cuanto al rol específico de este mecanismo,

---

<sup>10</sup> El Proyecto tiene fuertes vínculos con el Programa de Desarrollo de Proveedores del PNUD. Sin embargo, esta vinculación surge en el proceso de implementación y no en el de diseño. Por lo tanto se tratará este tema en la sección correspondiente.

<sup>11</sup> Según lo establecido en la Guía de Implementación Nacional de Parte del Gobierno de Proyectos Apoyados por el PNUD: Pautas y Procedimientos del PNUD y conocida como Manual NIM.

se define como la responsabilidad de llegar a las decisiones ejecutivas del proyecto, en particular cuando la dirección es requerida por el Coordinador. Se establece que el grupo ejecutivo jugará un papel crítico en facilitar la coordinación interministerial, seguimiento de proyectos y evaluaciones de calidad asegurando estos procesos y productos y usando las evaluaciones para el aprendizaje, la responsabilidad y la mejora del rendimiento. Asimismo, garantizará que los recursos necesarios están comprometidos y arbitrar en los conflictos dentro del proyecto o negociar una solución a los problemas con los organismos externos.

### 3.2 Ejecución del proyecto

- *Gestión de adaptación*

La gestión de adaptación se refiere a los cambios en el diseño del proyecto y a los resultados del proyecto hechos durante la ejecución. Hasta la fecha no han existido cambios en el diseño del proyecto que puedan ser considerados gestión adaptativa. Asimismo, como se verá en las secciones pertinentes, la dilatación en el desarrollo de productos aminora la obtención de resultados a la fecha. Por lo tanto, tampoco hubo necesidad hasta el momento de generar cambios en los resultados previstos ya que los mismos no han sido desarrollados en su gran mayoría.

- *Acuerdos de asociaciones*

La evaluación examina cuales han sido los acuerdos de asociación con los interesados relevantes involucrados en el país o en la región. El proyecto, particularmente en sus últimos tiempos de ejecución estableció e implementó colaboración para la implementación con partes interesadas involucradas. Esto se da en especial a nivel local con los interesados relevantes. A nivel nacional se han generado acuerdos con CENDEPESCA dentro del marco del Proyecto, pero aún no se han efectivizado asociación efectiva con el MITUR.<sup>12</sup>

- *Retroalimentación de actividades de seguimiento y evaluación utilizadas para gestión de adaptación*

No ha existido retroalimentación de actividades de seguimiento y evaluación utilizadas para gestión de adaptación ya que no ha habido gestión adaptativa hasta la fecha. Esto es, no se ha cambiado hasta la fecha ni el diseño ni los resultados esperados, por lo tanto no hubo retroalimentación entre las actividades de seguimiento y evaluación y la gestión de adaptación. Los informes y otros mecanismos de seguimiento hasta la fecha no han sido mayoritaria puestos en práctica ya que como se indica no hay indicios de cambios que redunden en una

---

<sup>12</sup> En las secciones de acuerdos de gestión y otras relevantes se encuentran mayores detalles sobre los mecanismos de asociación, tal como fueron planificados y como se efectivizaron en la práctica.

gestión de adaptación. Asimismo, en cuanto a retroalimentación de evaluación utilizada para la gestión adaptativa, cabe recordar que esto no es realizable dado que esta es la primera evaluación llevada a cabo en el ciclo del proyecto.

• **Financiación y co – financiación del proyecto:**

Esta evaluación valora los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de co financiamiento planificado y real. El cuadro a continuación refleja la financiación y co financiación del Proyecto, desglosada por distintas fuentes.

Cuadro 1 Financiación / Co – Financiación del Proyecto

Co financiación (tipo/fuente)	Financiación del PNUD-GEF (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real
Subvenciones	2 354 545	2 354 545	MITUR 2 500 000	0	AECID 497 347	AECID 498 750	6446784
			MARN 554 468	427 846	FIAES 3 000 000	FIAES 3 174 643	
					PNUD 12 625	PNUD 0	
Préstamos/concesiones	0	0	0	0	0	0	0
• Ayuda en especie	0	0	MITUR 70 000	0	0	0	0
• Otro	0	0	0	0	0	0	0
Totales	2 354 545	2 354 545	3 124 468	427 846	3 509 972	3 673 393	6446784

Por lo expresado en la tabla, se puede indicar que el co - financiamiento por los organismos asociados (AECID y FIAES) ha sido efectivizado con un cuatro por ciento más de lo que estaba planificado. El co – financiamiento reportado por el MARN llega a un 77 por ciento de lo planificado para la totalidad del Proyecto.

• **Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (\*)**

El marco de seguimiento y evaluación en el diseño de entrada es estándar y sigue los criterios básicos para el monitoreo de este tipo de proyecto. Los objetivos del plan de

monitoreo y evaluación de los proyectos son el seguimiento continuo de la obtención de los resultados y de los objetivos del proyecto.

El diseño de entrada en este tema incluía un taller de inicio donde no solo se establecería la relación entre las partes (agencias, socios, etc.); el primer plan de trabajo anual; y cuáles serían los roles, funciones y compromisos de cada actor relevante. Esta información y acuerdos entre parte se volcaría en un documento de referencia para el proyecto.

A pesar de estas directrices generadas en el documento de proyecto (ProDoc) y otros materiales afines, los datos e informes del taller de inicio, así como información que surge de las entrevistas llevadas a cabo durante la misión, indican que solo se hizo una presentación general sobre el funcionamiento de los proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD.

Asimismo, en el diseño se incluyeron directrices para para volcar los progresos periódicamente al ATLAS, las pautas para generar PIRs y APRs, así como la supervisión periódica a través de visitas de campo, herramientas de seguimiento (Tracking Tools) y las auditorías anuales del proyecto.

En lo referente al ATLAS, se evidencia que el PNUD ha hecho un seguimiento de los riesgos y que éstos son actualizados periódicamente en el sistema ATLAS. Se evidencia de este seguimiento en el ATLAS que muchos de los riesgos continúan y que el PNUD monitorea su incidencia en el desempeño del proyecto. El ATLAS, como instrumento de seguimiento del PNUD da cuenta, por lo tanto, de la continuidad de los riesgos de los planes futuros. Sin embargo, ya que ninguno de los riesgos es identificado como “crítico” en el ATLAS, ninguno de estos ha necesitado de una respuesta concreta de emergencia del proyecto.

En cuanto a evaluaciones, el plan de seguimiento al comienzo del proyecto (esto es, el plan trazado en la etapa de diseño) indicaba metodologías y procedimientos bastante estándares para este tipo de proyectos. Incluía evaluaciones en una revisión de medio término (esto es, el presente ejercicio de revisión) y una evaluación final al concluir el Proyecto.

En lo referente al plan de monitoreo, se entiende que su ejecución ha sido según lo pautado, salvando atrasos inherentes a los aplazamientos que ha sufrido el Proyecto. El plan se ha cumplido conforme lo planificado y se han entregado los reportes puntualmente.

En el diseño del sistema de evaluación no se indica una temporalidad exacta sobre la revisión en el ciclo intermedio del proyecto. Tal cual indica el ProDoc, *“las organización, los términos de referencia, y el momento de la evaluación intermedia se decidirán después de llevar a cabo consultas entre los actores involucrados.”* Por lo tanto, si se hubiese llevado a cabo a mitad del Proyecto, la misma debería de haberse efectuado a fines del 2012. Se entiende que

se decidió no hacerlo entonces por que el proyecto no podía demostrar avances claros en el logro de resultados (lo cual, como se indica a comienzos de este texto es uno de los pilares de este tipo de ejercicio). Se entiende que en la efectiva mitad de ciclo del proyecto hubiese sido dificultoso identificar algunas correcciones o recomendaciones para mejorar resultados ya que en ese momento el equipo de proyecto no había tenido el tiempo ni la oportunidad para probar si con la estrategia establecida en el diseño se pueden o no lograr los resultados propuestos. Sin embargo, retrospectivamente, si se hubiese llevado a cabo algún tipo de revisión en la mitad del ciclo de implementación del proyecto, quizás hubiese primado la identificación de posibles y necesarias correcciones programáticas (el segundo pilar de las evaluaciones de mitad de ciclo) en un periodo preliminar al actual y por ende con más margen de acción para re encauzar lo pertinente de forma más temprana. Algún tipo de revisión anterior (quizás no una evaluación completa pero al menos parcial) podría haber alertado sobre cuestiones, en particular aquellas cuestiones programáticas claves (problemas en el establecimiento del equipo, problemas que redundaron en la falta de inserción de socios claves en el proyecto, problemas en la falta de entrenamiento / capacitación del personal en lo referente a temáticas relacionadas estrictamente con la implementación de un proyecto de este tipo, etc.) que han afectado al proyecto. Esta revisión podría haber alertado y dado pautas para re encauzar las cuestiones programáticas que han afectado al proyecto. Obviamente la decisión sobre la temporalidad de la evaluación intermedia ha sido válida, pero se puntualiza esto para futura programación cuando un proyecto experimenta atrasos importantes, que quizás hubiese sido deseable no tanto evaluar resultados pero si evaluar posibilidades de reencauzar un proyecto según lo necesario cuando se manifiestan dificultades.

En lo específicamente referente al PIR (Junio 2013) existió una discrepancia entre la valorización de autoevaluación del PNUD, del Proyecto, y la del Asesor Técnico Regional (ATR).<sup>13</sup> En este instrumento se sugieren varias recomendaciones concretas para mejorar la implementación del Proyecto. Entre ellas (a) estimar la línea de base y objetivo del indicador de proyecto "Cantidad de fondos canalizados para monitoreo, control y promoción de actividades BD de mecanismos fiscales municipales y programas de responsabilidad corporativa del sector privado"; (b) realizar reuniones bimensuales del Comité Directivo y asegurarse que el tema de la tasa de entrega es severamente vigilado por un miembro del Comité; (c) revisar el presupuesto 2013 con miras a la tasa de entrega (d) revisar la comprensión del equipo del proyecto en cuanto a procedimientos administrativos y planificación de PNUD-FMAM; (e) revisar y actualizar los mecanismos de coordinación y comunicación entre la Oficina País del

---

<sup>13</sup> Mientras que la autoevaluación indicaba que el Proyecto era, la valorización del asesor técnico regional fue de Insatisfactoria.

PNUD, el MARN, y el equipo de Proyecto; (f) llevar a cabo reuniones mensuales entre el PNUD y el equipo de proyecto a fin de monitorear la implementación y resolver cuellos de botella técnicos y administrativos. Estas recomendaciones aún no se han implementado plenamente, como se verá en las secciones pertinentes. En resumen: las problemáticas de monitoreo de indicadores persisten, las reuniones de Comité Directivo no se llevan a cabo con la periodicidad sugerida (y como se verá en otras secciones no son altamente ejecutivas), y el equipo de proyecto (pero más aún los socios y agencia de implementación) pueden mejorar capacidades en cuanto a planificación que incluya cuestiones administrativas y de monitoreo. La comunicación y reuniones periódicas entre el equipo de proyecto y PNUD se dan según lo planificado.

En concordancia con los mencionados patrones en seguimiento y evaluación a nivel de diseño de entrada y ejecución hasta la fecha se considera que los mismos son Algo Satisfactorios en términos generales dado el valor y la efectividad de los informes de seguimiento y como fueron analizados por los interesados (incluidos el PNUD) y por el personal del proyecto, como fue implementado el sistema de monitoreo, y la medida en que se alcanzaron acciones de seguimiento.

### Cuadro Calificación de Evaluación y Monitoreo<sup>14</sup>

Evaluación y Monitoreo	
Calidad General de E&M	AS
<i>Diseño de la E&amp;M al inicio del proyecto</i>	S
<i>Plan de implementación de E&amp;M</i>	AS

<sup>14</sup> La escala de calificación evaluación y monitoreo es la siguiente:

6: Muy satisfactorio (MS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.

4: Algo satisfactorio (AS): hubo deficiencias moderadas.

3: Algo insatisfactorio (AI): el proyecto presentó deficiencias significativas.

2: Insatisfactorio (I): hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

1: Muy insatisfactorio (MI): el proyecto presentó deficiencias graves.

• *Coordinación de la implementación y ejecución (\*) entre el PNUD y el socio para la ejecución y cuestiones operativas*

La coordinación en la implementación y ejecución entre la Oficina País del PNUD con el socio (MARN y Equipo de Proyecto) ha sido muy buena. Los actores relevantes indican, asimismo, que el Proyecto se benefició en gran medida a través del adecuado respaldo a los socios (en particular en lo referente a directrices de ejecución, administrativas, y operativas) por parte del PNUD. Es más, en periodos en que el Proyecto no contaba con coordinador o con equipo, la Oficina País llegó a fungir de manera informal en esas capacidades.

Aunque lo último es meritorio en cuanto a avanzar con la implementación en periodos donde la ejecución estaba estancada, esto ha causado ciertos problemas, entre ellos la identificación de cuáles son las funciones de cada entidad y / o socios. Estos problemas, así como la falta de definición de roles claros ha causado hasta problemas en la generación de identidad del Proyecto como unidad. Sería deseable hacer uso de una eventual segunda etapa de implementación para clarificar los roles de cada institución de aquí en más, también, siendo ésta una condición necesaria para una segunda etapa. Esto debería de ampliarse asimismo con generar mayor visibilidad para el Proyecto y al mismo tiempo generando pertenencia.<sup>15</sup>

En cuanto a la coordinación para la ejecución con socios para la realización y cuestiones operativas, se vislumbra que el proyecto no contó con la adecuada operatividad. En cuanto a cuestiones operativas, el Proyecto ha tenido serios atrasos también debido a esta problemática. Primeramente, la intervención ha sufrido numerosos cambios de equipo, personal y hasta dos cambios de coordinación. Asimismo, ha tenido periodos donde no contaba con un equipo (donde solo tenía coordinación) o periodos donde solo contaba con un coordinador sin equipo.

Actualmente, y desde unos meses antes de la evaluación, el Proyecto cuenta con un equipo de trabajo cubriendo distintas áreas. Además del coordinador y del personal a cargo de la administración, se cuenta con personal a cargo de las intervenciones en las áreas piloto, un enlace con el área de pesca, un enlace en relaciones con la comunidad y un enlace en el área de turismo. El equipo de proyecto no cuenta con un especialista en monitoreo y evaluación ni con una persona haciendo un seguimiento de los indicadores de resultado incluidos en el marco

---

<sup>15</sup> Existen varios indicadores que el equipo de proyecto carece de identificación concreta con respecto al proyecto (es el equipo de Proyecto, MARN, PNUD?). No solo en lo referente a identificación propia (papelería, etc.) sino sobre como los identifican otros interlocutores que participan del Proyecto en distintas capacidades. Estos y otros hallazgos dan claras indicaciones que el Proyecto no se ha consolidado como entidad.

lógico del Proyecto. Se considera que el equipo podría fortalecerse en cuanto a capacidades temáticas (que quizás se puedan lograr a través de apoyos puntuales y no necesariamente como personal con cierta permanencia) y que debería de contarse con apoyo para hacer un monitoreo permanente como eje para una más ejecutiva implementación en lo que resta del proyecto.<sup>16</sup>

Además, desde de la institución implementadora y desde los socios estratégicos ha existido numerosos cambios de personal técnico y político, que afectó a los enlaces que participan no solo de la implementación sino también del Comité de Gestión del Proyecto. Esto ha redundado en una falta de ‘memoria institucional’ donde se percibe que con cada cambio el Proyecto reanuda de cero, y que un periodo de aprendizaje nuevo ocurre con cada cambio, evidentemente atrasando el proceso de implementación. Un indicador cuantitativo clave de la baja ejecución es que a la fecha de la misión, y según lo planificado con el Proyecto concluyendo a cinco meses de esta evaluación, tan solo un tercio del presupuesto ha sido ejecutado.

Basado en estos hallazgos, se considera que la calidad general de la implementación y ejecución del proyecto es algo insatisfactorio ya que el Proyecto presentó deficiencias significativas hasta la fecha, tal como se indica en los hallazgos enumerados en los párrafos anteriores.

#### Cuadro Calificación de Ejecución<sup>17</sup>

Ejecución AI & AE	
Calidad General de la Implementación / Ejecución del proyecto	AI
Calidad de aplicación del PNUD	AS
Calidad de ejecución: Organismo de Ejecución	AI

<sup>16</sup> Una recomendación relacionada con estos temas se encuentra en la sección de recomendaciones.

<sup>17</sup> La escala de calificación de ejecución es la siguiente: 6: Muy satisfactorio (MS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos; 5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. 4: Algo satisfactorio (AS): hubo deficiencias moderadas. 3. Algo insatisfactorio (AI): el proyecto presentó deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): hubo deficiencias importantes. 1. Muy insatisfactorio (MI): el proyecto presentó deficiencias graves.

### 3.3 Resultados del proyecto

- *Resultados generales: logro de los objetivos (\*)*

Como se ha indicado en otras secciones de este informe, el proyecto ha sufrido notables atrasos en su implementación, con varias actividades (especialmente las actividades en áreas piloto que solo comenzaron unas pocas semanas antes de este proceso evaluativo, u otros procesos programados que no han comenzado aún, por ejemplo. Al adicionar esto al hecho que a menudo en las evaluaciones de medio término no se aprecian resultados generales en función de logros de los objetivos, los resultados generales pueden parecer escasos o insuficientes. Sin embargo, estas dos cuestiones deben ser tomadas como factores en cuenta al analizar resultados generales obtenidos o no hasta la fecha.

A continuación se presenta una tabla con los progresos en la implementación del Proyecto a la fecha de la evaluación de medio término y, luego de ésta, texto con algunas valorizaciones sobre las actividades, productos y procesos que están siendo implementados o logrados.

## Cuadro 2: Progresos en la Implementación del Proyecto a la Fecha de EMT

*Resultado 1: Las políticas y reglamentos de los sectores turismo y pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.*

- Producto 1.1 Políticas que favorecen la integración de la conservación de la biodiversidad en los sectores productivos clave
  - Producto 1.2 Normas, directrices y reglamentos que prevén la incorporación en los sectores productivos pertinentes a la diversidad biológica.
  - Producto 1.3 Mecanismos mejorados para la cooperación interinstitucional y el intercambio de información entre los municipios, los ministerios, ONGs y el sector privado
  - Producto 1.4 Estrategia financiera para aumentar la disponibilidad de recursos financieros en apoyo de gestión sostenible de los recursos naturales en la zona costera/marina.<sup>18</sup>
- 
- ▶ Se conformó el Equipo de Consulta Interna de CENDEPESCA y se realizaron actividades de coordinación y planes de trabajo que contribuyeron a la elaboración de un borrador de propuesta de Ley General de Ordenación y Promoción de la Pesca y la Acuicultura, la cual fue socializada con la Autoridad Marítima Portuaria, PNC división de Medio Ambiente, Fuerza Naval, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo, Gobiernos Locales, pescadores y acuicultores; así mismo, dicha propuesta cuenta con el aporte especializado de representantes del MARN en cuanto a Recursos pesqueros y acuícolas, licencias, ordenación, monitoreo, control y seguimiento, vinculación a la Ley de Medio Ambiente, Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley de Conservación de Vida Silvestre y la Convención relativa a Humedales.
  - ▶ En algunos municipios se identificaron las Ordenanzas Municipales de “Protección del suelo, agua, flora y vida silvestre”; “Ordenanza para la protección y conservación del medio ambiente del Municipio de Intipucá”; y, “Borrador de propuesta de ordenanza de medio ambiente”, respectivamente; iniciándose de manera conjunta con las autoridades de los gobiernos locales, la actualización de dichos cuerpos normativos, en cuanto a la inclusión de la protección de la biodiversidad, habiéndose realizado, al efecto, la revisión del marco jurídico nacional y municipal sobre legislación ambiental y su vinculación con la biodiversidad.
  - ▶ Nueve Municipios colaborando activamente en la gestión y protección de la biodiversidad,

---

<sup>18</sup> Esta evaluación no ha encontrado evidencia que se hayan generado actividades y/o productos en esta temática específica hasta la fecha.

que impulsan acciones de protección e inclusión de la biodiversidad en sus actividades productivas, representadas en dos mesas técnicas ambientales de carácter regional, estas son: la mesa técnica ambiental de la Bahía de Jiquilisco, de la Bahía de la Unión y Golfo de Fonseca.

---

*Resultado 2: Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.*

- o Producto 2.1 Mecanismos de comercialización que favorecen las prácticas de pesca sostenible
  - o Producto 2.2 Programa de comercialización de turismo sostenible
  - o Producto 2.3 Planes de negocio con disposición para el fortalecimiento de la capacidad organizativa, técnica y financiera de las agrupaciones de productores
  - o Producto 2.4 Instalaciones locales mejoradas para el almacenamiento y procesamiento de productos de la pesca
  - o Producto 2.5 Sistemas de supervisión y evaluación en apoyo a la gestión adaptativa de manejo por parte de los productores
  - o Producto 2.6 Piloto de pesca sostenible y prácticas de turismo
- 
- ▶ Se ha comenzado a generar actividades/procesos que conduzcan a los resultados y productos esperados, tales como planes de negocios, mejora de instalaciones, promoción de la institucionalidad en el sector pesquero artesanal, promoción del turismo, análisis del encadenamiento productivo.
  - ▶ Se verificó la existencia de motivación (a nivel personal e institucional) para incluir en las actividades productivas los principios del uso sostenible y conservación de la biodiversidad.
  - ▶ Se ha comenzado a trabajar con CENDEPESCA y pescadores individuales en la recolección de datos de biomasa y talla que puedan aportar a las experiencias piloto, y a la supervisión y evaluación del estado de los recursos.
-

- o Producto 3.2 Piloto de mecanismos descentralizados para gobernanza de RRNN
  - o Producto 3.3 Sistemas institucionales para la supervisión y la evaluación del estado de la BD y los impactos de las actividades productivas
  - o Producto 3.4 Procedimientos y programas (respaldados por capacitaciones) para el desarrollo de zonificación y planes de desarrollo sostenible
  - o Producto 3.5 Programas continuos de apoyo técnico y de extensión que incorporen consideraciones de la conservación de la biodiversidad y sostenibilidad de los recursos
- 
- ▶ Fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente (SINAMA) a través de la designación en los 18 municipios priorizados por el proyecto por Código Municipal (Artículo 30, numeral 8) y por mandato de la Ley del Medio Ambiente (Artículos 6 y 7), personal específico para la gestión de la biodiversidad.
  - ▶ Fortalecimiento de capacidades y mejora de capacidades técnicas al establecimiento de cooperación interinstitucional e intercambio de información entre gobierno central y local, organismos no gubernamentales y sector privado a través de jornadas de capacitación.
  - ▶ Se realizaron y aprobaron las Directrices para la zonificación; Zonificación ambiental de Los Cóbano y la zona oriental de la franja costero marina; y lineamientos de actuación para el ordenamiento del uso de sus recursos a escala 1:25,000. Zonificación Ambiental de la franja Costero Marina (Meta: 1.500 km<sup>2</sup> (tres millas mar adentro y lo mismo en tierra firme) de la zona costera y marina cubierta por zonificación y planes de desarrollo sostenible para el turismo y la pesca), una herramienta para la toma de decisiones y establecimiento de directrices ambientales.
  - ▶ Actualmente se cuenta con un borrador de lineamientos y directrices ambientales que servirán para fortalecer la normativa de los gobiernos locales a fin de facilitar la inclusión de la gestión de la biodiversidad en los procesos de planificación, coordinación y promoción de actividades en los sectores de pesca y turismo, en los 1500 km<sup>2</sup> de la franja costero marina; encontrándose actualmente en revisión por el Comité Técnico Interdisciplinario el Cuarto Producto: “Zonificación Ambiental de las Unidades Territoriales de Extrema y Alta Sensibilidad Ambiental Escala 1:5,000 y sus Respectivos Lineamientos de Actuación”.
  - ▶ A fin de apoyar sistemas institucionales para la supervisión y la evaluación del estado de la BD y los impactos de las actividades productivas se inició el proceso de adquisición para el equipamiento informático y para geo posicionamiento para el establecimiento de un sistema digital de radiocomunicación en la costa salvadoreña y un centro de control para el monitoreo y evaluación del estado de la biodiversidad.
  - ▶ Fortalecimiento de unidades ambientales municipales se han facilitado de forma conjunta con la Gerencia de Articulación Territorial y Municipal del MARN, jornadas de capacitación en los temas de fenómenos o eventos naturales y prevención de riesgos ambientales y eventos oceanográficos extremos.

Como se puede visualizar en la tabla arriba, se implementado algunas actividades y procesos que conducen productos esperados y están dando lugar a procesos intermedios que pueden, si las condiciones a futuro continúan y se siguen realizando, tener resultados dentro de los objetivos esperados. En términos específicos, por ejemplo, el proyecto también ha permitido desarrollar algunos de los mandatos de la normativa ambiental. Otros productos y procesos ya están comenzando a generar procesos que pueden lograr resultados generales en la obtención de los objetivos meta. Un ejemplo de esto último es la norma que regula la pesca en El Salvador. La Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura del país, tal como consta en los documentos de proyecto, es una ley productivista que no contiene un adecuado enfoque intersectorial para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad dentro del sector. El Proyecto ha colaborado con las instituciones pertinentes a fin de debatir conceptos para que la normativa pueda incluir consideraciones que incluyan la biodiversidad marina como un factor de desarrollo y ordenamiento del sector. De ser incluidos los criterios de sostenibilidad en una futura ley de pesca (o actualización de la actual), entonces se podría indicar que existiría un resultado en parte atribuible al Proyecto. De hecho, este debate en torno a la normativa pesquera ha aproximado al ente rector de ambiente a nivel nacional (MARN) con el ente regido en materia de pesca (CENDEPESCA/MAG), y ha comenzado a generar vínculos inter institucionales que tienen la posibilidad de crear transversalización del uso sostenible de la biodiversidad en sectores productivos como la pesca.

A nivel territorial, en puntos clave de la zona costero marina, desde el Proyecto se ha estado contribuyendo a crear información y una base científica para brindar apoyo a la gestión de recursos pesqueros (por ejemplo, al comenzar a hacer relevamientos de tallas de peces, biomasa, etc.). También, a nivel territorial se ha comenzado a trabajar con asociaciones de productores y productores individuales, generando asociatividad (en especial en el sector pesquero) y proveyendo entrenamiento o generación de capacidades. Asimismo, en las áreas piloto ha comenzado un proceso de búsqueda de información, solicitado las cooperativas pesqueras y los pequeños emprendedores turísticos, a fin de trabajar con ellos en la generación de planes de negocios en estos temas.<sup>19</sup> Como se indica al inicio de esta sección, sin embargo, la mayoría de estos procesos tan solo han comenzado unos pocos días o semanas antes de la misión de esta evaluación, por lo tanto, no se pueden evaluar resultados o logro de beneficios.

A pesar de estas limitaciones, algunos patrones emergen que dan cuenta de procesos y resultados asociados al Proyecto, por ejemplo en cuanto a efectos catalíticos. El Proyecto ha

---

<sup>19</sup> Estos últimos procesos delineados son los que el Proyecto está desarrollando con el PDP.

tenido algunos efectos catalíticos y el potencial de generar mayores efectos catalíticos no planificados como resultado. En referencia a este efecto (actual y potencial) han surgido hallazgos en torno al proyecto FOMILENIO II.<sup>20</sup> Este proyecto de desarrollo se encuentra focalizado en la zona costera marina del país y, por ende, la misma zona de intervención y de interés del proyecto GEF PNUD siendo evaluado aquí. A pesar que los documentos a los que se tuvo acceso no lo demuestran ya que los documentos de FOMILENIO II no hacen mención alguna al Proyecto GEF PNUD,<sup>21</sup> según los diversos actores involucrados en uno u otro de estos proyectos de diversas instituciones y de agencias asociadas, éste ha generado insumos conceptuales y concretos para los análisis del FOMILENIO II. A nivel local ha ayudado a algunos municipios a generar diagnósticos que los ha favorecido a insertarse dentro del FOMILENIO II. Asimismo, el potencial del Proyecto GEF PNUD en relación con el FOMILENIO II es alto ya que se prevé que de insumos para que el desarrollo de la zona costera marina incorpore dimensiones de sustentabilidad ambiental y desarrollo humano sostenible.<sup>22</sup>

El Proyecto tiene poca visibilidad en términos de sus insumos, actividades y productos como tal y por lo tanto se funde en una borrosa percepción por parte de los actores y por parte de los interlocutores. Las actividades y procesos a menudo no son atribuidas al Proyecto sino al gobierno u otra entidad. Esta falta de visibilidad se manifiesta indicativamente en varios aspectos. Por ejemplo, ninguno de los documentos producidos en la etapa de implementación y consultados para esta evaluación contiene información que son producto de un proyecto (esto es, en ningún documento se atribuye que los mismos se originan en un proyecto GEF – PNUD). Mínimamente se incluye el título del proyecto en algunos materiales pero sin atribución a que es un proyecto en sí que lleva a cabo las actividades y procesos.

#### • Relevancia (\*)

La relevancia de un proyecto es la medida en que los objetivos de una intervención son coherentes para con las necesidades del país, los requisitos y las necesidades de los beneficiarios, así como las prioridades y las políticas de los socios y donantes. Esto es, la

---

<sup>20</sup> FOMILENIO II es un proyecto en marcha en El Salvador a través de la Corporación Reto del Milenio (MCC). Éste se aprobó en septiembre del 2013 a través de un segundo donativo de la MCC de \$277 millones a El Salvador, que junto a los \$88.2 millones que desembolsará el Gobierno como contrapartida, totalizarán una inversión de \$366 millones en la franja costera salvadoreña.

<sup>21</sup> Y es quizás un indicador más de la poca visibilidad que tiene el proyecto como tal.

<sup>22</sup> FOMILENIO II Evaluación Ambiental Estratégica Informe No. 2. Exploración de Alternativas: Pesca, Agroforestería y Turismo. Sobre la base de la restauración y aprovechamiento inclusivo y sostenible de los ecosistemas y recursos costero – marinos. San Salvador, 15 de marzo de 2012.

medida en la que una actividad se adapta a las prioridades de desarrollo local y nacional y a las políticas organizativas, incluidos los cambios a lo largo del tiempo. La relevancia, dentro de los contextos de los proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD a menudo se convierte en una pregunta sobre si los objetivos de una intervención o su diseño son aún adecuados dados los cambios en las circunstancias. En resumen, se valora como se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del GEF y con las prioridades ambientales y de desarrollo de las partes beneficiarias a nivel local y nacional.

Tal como se indica en los documentos de proyecto, esta intervención se enmarca dentro de las contribuciones a lograr los resultados de Programa de País, tal como se definen en el CPAP relevante a la etapa de diseño (2007 – 2011) como: Ejecución de estrategia, planes y programas para la gestión integrada de los ecosistemas y recursos naturales apoyados. Se mantiene la relevancia del Proyecto para con los siguientes periodos de planificación del Sistema y del PNUD. Por ejemplo, el proyecto se articula en cuatro de las cinco áreas prioritarias estratégicas que enmarcan el apoyo de Naciones Unidas a El Salvador en el período 2012-2015 (Equidad, inclusión social y reducción de la pobreza; Desarrollo económico inclusivo, empleabilidad y trabajo decente; Gobernabilidad democrática y reforma y modernización del Estado; y, Sostenibilidad ambiental y reducción del riesgo de desastres). Asimismo, dentro del marco del Plan de Acción del Programa País 2012-2015, vigente al momento de la evaluación, se busca la puesta en marcha de medidas de fortalecimiento capacidades a fin de vincular la restauración de ecosistemas con las actividades productivas.

El proyecto específicamente apoya las prioridades ambientales y de desarrollo de El Salvador, tal como se expresa en los siguientes instrumentos de política pública. Partiendo desde lo más amplio y general, el proyecto se alinea, y es por lo tanto relevante, para con políticas y planes integrales de desarrollo de El Salvador. Tal es el caso con del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 donde se establece que la incorporación estratégica de la dimensión ambiental en las políticas económicas es vital para “enviar señales claras a los inversionistas privados, para orientar la inversión pública de forma más estratégica y para evitar los elevados costos sociales que se dan cuando esa dimensión está ausente.” El Plan Quinquenal específicamente menciona dentro de este punto a los sectores productivos de particular importancia en este tema, entre ellos turismo y pesca. Este Plan incorpora además lineamientos sobre los principales programas a desarrollar para efectivizar las estrategias de desarrollo. En estos también se encuentran programas planificados que buscan la reactivación y modernización de la pesca y la acuicultura. En lo referente a turismo, y la transversalización de la biodiversidad en la política referida a este sector como componente de lo ambiental, el Plan Quinquenal hace referencia específica al tema al indicar que “el turismo es un sector que si se desarrolla e impulsa bajo los criterios de sostenibilidad y sustentabilidad puede contribuir a reducir la pobreza, a mitigar los flujos migratorios hacia el exterior y desde el campo a las

ciudades y a proteger y preservar nuestros recursos naturales y culturales.” Por ende, la transversalización de la biodiversidad dentro de un contexto de desarrollo sostenible es un eje de los planes y políticas del país.

En términos más específicos, la Política Nacional del Medio Ambiente 2012 tiene como objetivo general revertir la degradación ambiental y reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático. Asimismo, varios de sus objetivos específicos (revertir la degradación de ecosistemas; ordenar ambientalmente el uso del territorio; y, fomentar una cultura de responsabilidad y cumplimiento ambiental) son relevantes al Proyecto. Esto mismo se repite en cuanto a relevancia en relación con las líneas prioritarias de acción establecidas en la Política Nacional del Medio Ambiente, tales como la restauración de ecosistemas y paisajes degradados, el saneamiento ambiental integral; la integración de la dimensión ambiental en el ordenamiento territorial; y la responsabilidad y cumplimiento ambiental.

La Estrategia Nacional de Biodiversidad (2013) también manifiesta que el Proyecto es relevante para el país. La misma incluye varios ejes y líneas prioritarias intrínsecamente relacionados con las temáticas del proyecto. El Eje 1 de este instrumento de política pública reconoce la dependencia crítica de las actividades económicas de la biodiversidad y los ecosistemas, formulando específicamente la integración de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, particularmente en tres sectores: la pesca, el turismo y la agricultura. Asimismo, el segundo eje, que trata sobre la restauración y conservación inclusiva de ecosistemas críticos, incluye como línea prioritaria a los manglares y ecosistemas de playa.

En lo referente a cuan relevante es el Proyecto en relación a los objetivos principales del área de interés del GEF, se puede demostrar esta relevancia en relación con los objetivos a largo plazo y programas estratégicos para la esfera de la biodiversidad del GEF (GEF-4 específicamente). Los objetivos a largo plazo y los programas estratégicos para el GEF relevantes para con el Proyecto son los siguientes:

- Catalizar la sostenibilidad de los sistemas de zonas protegidas
  - Financiamiento sostenible de los sistemas de zonas protegidas a nivel nacional
  - Incremento de la representación de las zonas protegidas marinas gestionadas eficazmente en los sistemas de zonas protegidas
  - Fortalecimiento de las redes de zonas protegidas terrestres
- Integrar la conservación de la biodiversidad en zonas y sectores productivos tanto terrestres como marinos
  - Fortalecimiento del marco normativo y de políticas para integrar la biodiversidad

- Promoción de los mercados para productos y servicios de la biodiversidad

Por lo tanto, el proyecto a través de sus objetivos, resultados esperados y productos apoya a la transversalización del uso sostenible de la biodiversidad en el país a través de la incorporación de este eje en los sectores productivos de pesca y turismo. Desde esta evaluación se valoriza que el proyecto es *relevante* en relación con las necesidades y prioridades de El Salvador a fin de transversalizar el uso sostenible de la biodiversidad en actividades productivas. En términos específicos el proyecto también ha permitido desarrollar algunos de los mandatos de la normativa ambiental, manifestando así su relevancia. Esta calificación es también apreciable para con los objetivos principales del área de interés del GEF.

Existen tres ejes o temas altamente relevantes para El Salvador, en particular para el litoral marino y la biodiversidad, que se han identificado a través de esta evaluación y que, a su vez, o no son tratados por el proyecto o cuyo tratamiento es débil y cabría reforzar. Los tres temas son:<sup>23</sup>

- ✓ la relación entre la pesca artesanal o de pequeña escala con la pesca industrial
- ✓ el cambio climático y su efecto sobre la biodiversidad, a partir de las vulnerabilidades de los pobladores en la zona costero marina
- ✓ las dinámicas del mangle (o bosque salado) para con el uso sostenible de la biodiversidad por parte de los pobladores en la zona costero marina.

Por lo expresado en términos de relevancia del Proyecto y de los objetivos que busca para el contexto nacional de El Salvador, así como para la programación del PNUD y del GEF, se considera que este es un proyecto relevante.

**Cuadro 3 Calificación de Relevancia<sup>24</sup>**

Relevancia	
Calificación de relevancia	Relevante (R)

<sup>23</sup> Una recomendación relacionada con estos temas se encuentra en la sección de recomendaciones a nivel de resultados.

<sup>24</sup> Las calificaciones de relevancia son las siguientes: 2. Relevante (R); 1. No Relevante (NR).

• *Efectividad y eficiencia (\*)*

La efectividad y eficiencia son dos criterios intrínsecamente ligados en las evaluaciones de proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD. Se considera como efectividad la medida en la que se lograron (o se espera que se logren) los objetivos de intervención de desarrollo. La eficiencia es una medida sobre cómo se traducen económicamente los recursos/aportes (fondos, experiencia, tiempo, etc.) en resultados.

Nuevamente, debido al atraso en implementación, la valorización de efectividad y de eficiencia deben dar cuenta que muchos aspectos evaluativos deben ser tomados como análisis muy preliminares. En general, se puede indicar las estrategias y actividades planeadas a avanzar hacia el logro de los resultados se encuentran encaminadas a contribuir al logro de los objetivos.

Se reitera que, al no haber una masa crítica de insumos/actividades/ productos, es difícil, si no imposible para algunos de ellos, determinar cuan efectivos o eficientes han sido ya que no se han desarrollado plenamente. Algunas de las actividades y productos han sido implementados, muchos están en proceso de implementación y muchos otros aún no habían comenzado durante el proceso de esta evaluación. Asimismo, como bien recaban algunos materiales previos a esta evaluación (PIR, etc.) no existe un seguimiento y monitoreo cabal por indicadores. Esto ha impuesto una limitante a la evaluación ya que al no existir un monitoreo y un seguimiento completo se generan limitaciones en la evaluación relacionados con este tema. Cabe recordar, sin embargo, que aquí se está evaluando el Proyecto como un todo y no los componentes individuales. A pesar de estas limitaciones, este puede ser un punto de inflexión interesante y proactivo para poder ajustar los productos, actividades y procesos a fin de alcanzar los resultados esperados con efectividad y eficiencia en la etapa restante del Proyecto.

25

Algunos de los temas y procesos relacionados con la eficiencia son pertinentes a la dirección del proyecto, las ventajas comparativas de los socios, y cuestiones de índole administrativa y de ejecución propiamente dichas. A fin de coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados, el Proyecto cuenta con un Comité de Gestión Ejecutivo<sup>26</sup> que enlaza el trabajo entre los distintos actores involucrados a nivel nacional (agencia ejecutora, agencia implementadora, y los dos socios estratégicos). El Comité Ejecutivo se reúne

---

<sup>25</sup> Cabe recordar como se indica en varias secciones de este documento que el Proyecto como tal ha sufrido grandes atrasos, solo ha ejecutado un tercio de su presupuesto, y muchas de las actividades o procesos claves habían comenzado tan solo unas pocas semanas antes de la evaluación.

<sup>26</sup> Este Comité también es llamado Grupo Ejecutivo en algunos documentos de Proyecto.

periódicamente a fin de articular trabajos, generar intercambios entre las agencias y socios así como dar aval y seguimiento a los POA. A pesar de esta coordinación ejecutiva, se percibe por los diversos actores de las diversas instituciones involucradas indican que los intercambios, articulaciones y seguimientos concordados no descienden adecuadamente a nivel gerencial hacia dentro de las instituciones que ejecutan el Proyecto y que solo quedan a nivel político, siendo este comité de gestión, por lo tanto, poco efectivo.

Las ventajas comparativas de las distintas instituciones y socios involucrados del proyecto son varias, y se puede considerar que, de ser articuladas entre sí, tienen el potencial de desarrollarse en la práctica adecuadamente y complementándose.<sup>27</sup> La ventaja comparativa del MARN, como ente rector a nivel nacional de la política pública en temáticas medioambientales, es por ende su idoneidad institucional al tratar las temáticas que concierne la tutela de los recursos naturales a nivel general y la conservación/uso sustentable de la biodiversidad a nivel específico. Asimismo, desde el MARN se genera, establece, o actualiza el marco político correspondiente a esta temática. Un marco político con el cual no se contaba adecuadamente al comienzo del proyecto pero que presentemente se encuentra actualizado y operativizado (incluyendo la Política Nacional de Medio Ambiente, la Estrategia Nacional de Medio Ambiente, Estrategia Nacional de Biodiversidad, instrumentos relacionados con evaluación ambiental estratégica y directrices ambientales idóneas a la temática). En lo referente al CENDEPESCA, su especificidad obviamente en el tema de pesca es la ventaja comparativa por la cual se encuentra nucleado a este proceso. Asimismo, la presencia territorial a nivel local de la institución es una ventaja comparativa, no solo en si misma sino también en tener el escenario institucional adecuado para inter conectar algunas de las acciones del Proyecto a nivel local (obviamente las relacionadas con la pesca) y aquellas de índole nacional. En cuanto al MITUR su énfasis en la praxis relacionada con la actividad turística como factor de desarrollo e inclusión provee una ventaja comparativa idónea para implementar acciones, políticas y procesos relacionados con el turismo sostenible.

En lo específicamente relacionado con la eficiencia operativa, hasta la fecha el proyecto no se implementó de manera eficiente, y se evidencian ciertas deficiencias significativas. Muchas de estas deficiencias se manifiestan a través de los serios atrasos en transmisión de los productos o servicios oportunamente a los destinatarios. En términos de eficiencia existen algunas problemáticas en cuanto a la programación e implementación que se podrían perfeccionar a fin de, eventualmente, mejorar la eficacia y eficiencia de las intervenciones y de los resultados. A continuación, se desglosan las más salientes.

---

<sup>27</sup> Las ventajas comparativas del PNUD se extienden en otra parte de este informe.

Desde los socios del proyecto y desde la implementación misma se manifiesta como problemáticos los complejos procesos asociados al Proyecto en relación con los requisitos del PNUD y del GEF. Los procesos complejos y dilatados quitan eficiencia en la implementación, ya que reducen el logro de resultados planeados, la temporalidad esperada, y extenúan las expectativas en cuanto a objetivos, propósitos y productos. Se percibe una cierta tendencia a la micro gestión con una inversión alta de los recursos (no solo financieros sino también de tiempo) en la programación misma.

Una de las falencias que hacen a los problemas de eficiencia, es la impericia por varios actores relevantes del uso de conformidad con los estándares internacionales relativos a este Proyecto. En este tipo de proyecto las pautas generales para la eficiencia la da la el manual de Implementación Nacional de Parte del Gobierno de Proyectos Apoyados por el PNUD: Pautas y Procedimientos y la Guía de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional (también conocido como Manual NIM). Sin embargo, según los mismos implementadores el uso del Manual NIM que se da dentro del proyecto no es adecuado, ya que varios socios desconocen los procedimientos allí establecidos, se sale de lo allí explicitado para la contratación y para la generación de productos repitiendo pasos de revisión, etc. Todo esto provoca un exceso de tiempos utilizados para la programación y por ende atrasa el proceso de implementación.

A pesar de ser necesario el manejo adaptativo para asegurar el uso eficiente de recursos, el mismo no ha sido utilizado hasta la fecha. De ser otorgada una extensión, debería de ser utilizada ésta como una oportunidad para generar adaptaciones necesarias para que el Proyecto logre resultados y cumpla con sus objetivos.<sup>28</sup>

El enfoque de Gestión Basada en Resultados (RBM) no ha sido visiblemente utilizado durante la implementación del proyecto. Existe una modalidad de implementación de ejecutar actividades (consultorías por ejemplo) o proveer ayudas e insumos directamente a beneficiarios locales, sin un claro concepto de la relación insumo, actividades, productos, efectos e impactos en la que se basa la RBM. Asimismo, en los últimos meses se percibe una “carrera” a ejecutar el presupuesto oportunamente antes de la finalización programada para mediados del presente año. Aunque es meritorio en el sentido que esta modalidad trata de recuperar el tiempo que se disipó con los atrasos programáticos, la efectividad de esta modalidad es cuestionada aun por los mismos funcionarios.

---

<sup>28</sup> En la última sección de este reporte se encuentran recomendaciones indicando cuales adaptaciones son recomendadas a fin de concluir el Proyecto buscando que logre resultados y cumpla con sus objetivos.

Más aun, prevalece una cierta percepción de parte de varios socios que el Proyecto existe para financiar directamente las actividades propias de ciertas áreas del Estado. Esto es, algunos socios perciben que el Proyecto debería directamente girar fondos para el financiamiento de actividades o insumos del normal funcionamiento del Estado y no perciben al proyecto como tal. Esto es, prevalece la noción que el Proyecto es un fondo de financiamiento de actividades gubernamentales. En cierta forma el desarrollo de POAs, y el seguimiento de los socios son medidas que tienden a evitar el cumplimiento de esta noción, sin embargo la misma prevalece aun como percepción por parte de varios actores claves.

Asimismo, al nivel local (desde dentro del proyecto pero también desde los potenciales beneficiarios y actores locales) se percibe en muchas instancias a la intervención como un proceso de donaciones siendo débil otras cuestiones como la generación de capacidades (que es donde se encuentra una de las principales ventajas comparativas del PNUD relacionadas con los proyectos financiados por el GEF). Esto se adiciona a que también el proyecto generaría una serie de provisión de materiales y actividades de promoción del desarrollo de actores locales en el sector pesquero artesanal y en los proveedores de servicios turísticos a pequeña escala (por cierto meritorio en sí mismo) pero que poseen una débil conexión conceptual con la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad dentro de un marco de desarrollo humano sostenible. Lo último siendo de hecho la base de proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD.

El Marco Lógico, los planes de trabajo y el plan de monitoreo no están siendo plenamente utilizado (por el equipo de proyecto, el MARN, etc.) como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto. El marco de resultados es suficientemente claro, sin embargo no se utiliza plenamente por las partes. Se vislumbra que existe poco entrenamiento / capacidades en este tema.

Como se indica en otras secciones el equipo de proyecto tiene capacidades temáticas / técnicas idóneas, aunque desde el mismo proyecto se indica que algunas como el trabajo a nivel local podría ser fortalecido. Sin embargo, en lo referente a monitoreo y evaluación, el equipo no cuenta con un especialista en este tema. Por lo tanto, no existe especificidad para hacer seguimiento de los indicadores de resultado. A pesar de esto, los sistemas financieros y contables son los apropiados para la gestión del proyecto según las directrices.

El Proyecto tiene una muy buena inserción local, en particular en los últimos tiempos en el proceso de implementación, la cual ha generado eficiencia y eficacia en los trabajos que se están comenzando a implementar en áreas piloto y como componentes in situ de los procesos. Esta inserción no solo se da debido a un proceso de extensión que genera el proyecto a nivel local sino también debido a los vínculos y alianzas que se han facilitado a través de las

actividades locales, entre asociaciones (tales como las cooperativas pesqueras), con los municipios y por supuesto con el Proyecto.

En el nivel local se revelan varias problemáticas relacionadas con la efectividad, considerada la efectividad la medida en la que se lograron (o se espera que se logren) los objetivos de intervención de desarrollo. Primeramente, y como se expone en la sección de análisis del marco de resultados a nivel de diseño arriba en este informe, las actividades y productos planificados a nivel local son demasiado amplios para un proyecto de este tipo. Asimismo, todas las actividades planificadas expresan una dispersión temática y geográfica que (en relación con los recursos, insumos, tiempos disponibles), lo cual hace que la generación de la mayoría de estos productos y efectos deseados no sea factible teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia de deberían de tener. Asimismo, los beneficiarios directos no fueron consultados a priori sobre sus necesidades. Por lo tanto, existen situaciones donde la implementación de los procesos no ha sido eficaz (por ejemplo, al entregar en donación materiales de trabajo no completamente idóneos para las actividades productivas que se desarrollan en la zona; al generar planes de negocios para entidades que ya las tenían desarrolladas, etc.). Más aun, se encuentra que varias de las actividades locales siguen su curso de forma independiente sin conexión entre ellas, generando demandas cruzadas para con los beneficiarios y una duplicación de esfuerzos por parte del Proyecto. Por último, se vislumbra que las actividades locales deberían de poseer mayor apoyo técnico para ser eficientes y eficaces.<sup>29</sup> Se revela en campo que varias de las actividades se llevan a cabo con una buena inserción y dialogo entre el Proyecto con los interlocutores locales. Sin embargo varias de ellas carecen de sustento técnico adecuado y a pesar de ser variadas en temáticas y en nivel de intervención (a nivel de autoridades locales, de productores, de asociaciones locales, etc.) éstas son atendidas por solo una persona del personal del Proyecto, lo cual implica que el sustento técnico no es suficiente para todas las temáticas a cubrir con los diversos interlocutores y actores locales debido a la variedad de materias que se desarrollan e instrumentos que se tratan de generar.

En ninguno de los niveles de ejecución (nacional y local) se encuentra participación sostenida por actores sociales fuera de los productores o municipios. No se vislumbra participación sostenida ni por parte de sectores académicos (capacidad local) ni de ONGs relacionadas con la biodiversidad y el ambiente. Esta afirmación se debe a que no participan en la ejecución, aunque algunas organizaciones no gubernamentales relacionadas con la biodiversidad y el ambiente son mencionadas en los documentos de proyecto. Desde los

---

<sup>29</sup> Se encuentran recomendaciones al respecto en la sección correspondiente de este reporte.

informes de proyecto se indica que existe una “falta de oferentes técnicos especializados en el mercado nacional para atender las demandas de consultoría por parte del proyecto”.<sup>30</sup>

El Proyecto ha generado alianzas estratégicas con otros programas del PNUD, lo cual se considera como un factor a analizar en evaluaciones que examinan la eficiencia y la efectividad de las intervenciones. La más saliente es la asociación para trabajo conjunto con el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) del PNUD, ejecutado por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.<sup>31</sup> Este programa busca implantar sistemas que optimicen el desarrollo de proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con micro, pequeñas y medianas empresas en relaciones de proveeduría. La alianza entre el Proyecto y el PDP se desarrolla en actividades de asistencia (planes de negocios, etc.) para los pequeños productores de ambas actividades meta (turismo y pesca). El PDP contiene como metodología un eje de enfoque de género, mencionado en otras partes de este informe y que se traslada a algunas de las actividades en conjunto. En las intervenciones del sector pesquero aunque la temática de la biodiversidad se mencione en los títulos de las actividades (esto es, Apoyo Al Encadenamiento Productivo Del Sector Pesquero Artesanal Con Enfoque De Protección Y Conservación De La Biodiversidad) la misma aún no se evidencia como un eje de trabajo dentro del sustento al encadenamiento productivo. Si queda claro que este apoyo a empresas tiene como meta mejorar los precios a los productos por ejemplo, pero no se vislumbran cuestiones o ejes de mercado – biodiversidad que si estaban incluidas en el diseño del Proyecto. Cabe recordar que algunas de ellas son especificadas en los documentos de proyecto, tales como dinámicas donde productores no tienen capacidad o no están motivados para tener acceso a mercados que requieren o recompensan formas de producción sostenibles o sistemas de certificación global para bienes producidos que incluyen estándares de biodiversidad (producción ambientalmente sostenible). La inclusión de estas dinámicas de mercados sustentables ambientalmente no es hasta la fecha un eje claro en las intervenciones en los documentos a los que se accedió.

En respuesta a estos temas, algunos interlocutores indican que el PDP realiza un diagnóstico previo de las necesidades reales de cada cooperativa pesquera involucrada a partir de este diagnóstico se establece un plan de mejora. Sin embargo durante la misión parte de esta evaluación varias de estas cooperativas y asociaciones han indicado que los consultores

---

<sup>30</sup> Informe Anual Acumulado 2013.

<sup>31</sup> Dentro del marco de esta colaboración con el PDP, el MARN ha firmado un convenio específico con la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

han en efecto comenzado a trabajar con ellos en los planes de negocios<sup>32</sup>, pero que varias de ellas ya los tienen y de hecho cuentan con esta herramienta y otras más avanzadas que las que propone el proyecto (revelando explícitamente que muchas veces no fueron consultados sobre este tema). Esto es, la información que surge de varias entidades involucradas a nivel local, triangulando así esta valorización, es que en variadas instancias al comenzar a desarrollarse los planes de negocios que propone el Proyecto, éste no da cuenta que los planes como tal ya existen en algunas organizaciones. Varias de las asociaciones con las que está trabajando el proyecto en esta área ya cuentan con planes de negocios (algunos ya implementados para ciertos mercados nacionales e internacionales) y planes HAACP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Esto conlleva a una reducción de la eficiencia del Proyecto.

Relacionado por tanto con la efectividad, siendo esta la medida en la que se lograron (o se espera que se logren) los objetivos de intervención de desarrollo, se vislumbra que en algunas instancias los objetivos de desarrollo no son efectivamente incorporados en la intervención. En algunos casos los interlocutores indican que un ejemplo de reducción de la presión sobre el recurso es la eliminación de intermediario por medio del almacenamiento en cuartos fríos y la conexión directa con mercados locales o nacionales. Sin embargo, con esta afirmación se aseveran ciertas falacias conceptuales del proyecto a nivel implementación y ejecución (esto no es contradictorio con la afirmación que el proyecto estuvo bien formulado ya que la formulación en este tema es más amplia) que pueden socavar la efectividad en términos de alcanzar los objetivos. Cuando se analiza la reducción de presión sobre el recurso natural en el sector pesquero se está analizando la captura, no lo que se hace en la cadena productiva o si se elimina o no el intermediario para la comercialización (con precio justo o no). La presión sobre el recurso pesquero se manifiesta a través de una captura que va más allá del máximo rendimiento sostenible (maximum sustainable yield, MSY) o de otros indicadores que afectan a la biomasa y a la reproducción de los stock de las pesquerías.<sup>33</sup> Explícitamente, que el precio sea justo por sí mismo no es garantía alguna (o dinámica manifiesta comprobada) que esto reduce la presión sobre el recurso.

---

<sup>32</sup> Nuevamente, en la mayoría de estas instancias tan solo unas pocas semanas o días antes de la misión.

<sup>33</sup> Asimismo, interlocutores directos del proyecto indican que Cendepesca asegurará la inclusión de buenas prácticas de pesca (tamaños, equipo adecuado, etc.) al ser uno de los que aprueban los productos, tal como se establece en los términos de referencia acuerdo suscrito con el PDP. Debería de asegurarse que esta dinámica tome lugar, donde también se probaría si desde la institución se está yendo de una visión netamente productivista a una visión más acorde con la incorporación del uso sustentable de la biodiversidad como eje de trabajo

En la literatura sobre pesquerías la teoría (y la práctica) es inversa a la que se sostiene a través de estas aseveraciones. A mayor precio por el producto mayor extracción. Esta dinámica también se manifiesta con incremento en capacidad de extracción (tales como el incremento que se manifiesta a través de mayor cantidad de barcos pescando y mejora en las tecnologías extractivas como la que ocurre con artes de pesca más eficientes) Sin los contrapesos de comando y control (esto es controles de captura, de artes de pesca, etc.) e incentivos para que la pesca sea sostenible (instrumentos económicos entre ellos) la captura incrementa y la presión sobre el recurso aumenta.<sup>34</sup>

Asimismo, no queda claro cómo se contrarresta la introducción de nuevos barcos sobre la presión al recurso (mayor captura, aumento del esfuerzo pesquero) o como se trabaja clara y específicamente en conjunto cuestiones como arte de pesca y eficiencia en la captura que incorporen la dimensión ambiental. Aparentemente este tema es de cierta inquietud por parte de los socios del proyecto (no solo por esta evaluación) ya que se ha gestionado asistencia técnica con el Proyecto CAMBio, con el fin de introducir aspectos ambientales en la metodología del PDP y asegurar en que las cooperativas pesqueras con las que se trabaje cuenten con este enfoque. Se prevé, que este proceso tendrá un control de calidad al coordinarse una sesión con especialistas regionales en biodiversidad del proyecto CAMBio, además de la participación directa del PNUD, MARN y Cendepesca en el proceso de adaptación de metodologías.

Esto son temas bien específicos del sector pesquero en relación con la biodiversidad y un enfoque eco sistémico para el manejo.<sup>35</sup> Por lo tanto, se esperaría que exista la efectiva incorporación de capacidades y asistencia técnica concreta en este tema como otros donde la experiencia no está presente dentro del proyecto, áreas de interés, o en el país a fin de que los componentes del proyecto puedan generar situaciones win – win mejorando los medios de vida de los productores pero al mismo tiempo asegurándose la efectiva incorporación de la dimensión del uso sostenible de la biodiversidad.<sup>36</sup>

Por lo expuesto, existe una variedad de variables en cuanto a la efectividad y eficiencia que presenta el Proyecto, entre ellas la baja eficiencia en entrega (evidenciada al tener tan solo

---

<sup>34</sup> World Trade Organization, *“Special Studies 4: Trade and Environment”*, Geneva, 1999.

<sup>35</sup> Hannesson, R. “Effects of Liberalizing Trade in Fish, Fishing Services and Investment in Fishing Vessels”, OECD Papers, Offprint No. 8, 2001.

<sup>36</sup> Una recomendación relacionada con estos temas se encuentra en la sección de recomendaciones.

un 30 por ciento de desembolsos a tan solo cuatro meses de la fecha en la que deberían de concluir las actividades del Proyecto). En cuanto a efectividad se vislumbra que hasta la fecha no ha habido una efectividad cabal en obtener resultados claves en la incorporación de la biodiversidad en actividades productivas relacionadas con el turismo y con la pesca a raíz del Proyecto. Por tanto, se considera que la efectividad/eficiencia son Algo Insatisfactorio.

<b>Productos/resultados</b>	
Calidad general de los productos del proyecto <sup>37</sup>	
<i>Efectividad</i>	AI
<i>Eficiencia</i>	AI

### *Enfoque de igualdad de género*

El Proyecto no incluye un enfoque de igualdad de género. Por lo tanto la temática no se integra plenamente al diseño ni a la implementación. Esto también indica que no se han asignado recursos (financieros, humanos, de tiempo) para integrar la igualdad de género en el Proyecto.<sup>38</sup> Por ejemplo, existen muchos trabajos, estudios y proyectos en la temática biodiversidad – género – producción que no son asimilados como eje. Tan solo a modo de ejemplo, se puede indicar que en muchas instancias cuando se mejora la situación relacionada con los precios de los productos en la parte más baja de la cadena productiva (como en el caso de la pesca) el mismo pone en riesgo el acceso de las mujeres a estos mismos productos. En especial cuando, como es el caso en El Salvador con los productores artesanales, son las mujeres las que se encuentran en el próximo eslabón de la cadena productiva (comercialización y/o procesamiento). El Proyecto si considera un enfoque de desarrollo como un eje de derechos humanos (relacionado con la visión del PNUD en las temáticas de ambiente), y este enfoque es un claro eje con respecto a las actividades y resultados esperados.

<sup>37</sup> Calificaciones de efectividad y eficiencia: 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.

<sup>38</sup> En la colaboración puntual con el Programa de Desarrollo de Proveedores se asimilan algunos aspectos relacionados con la dimensión de género dentro de las metodologías de este Programa. Sin embargo, a lo que esta evaluación hace referencia en esta sección es al Proyecto como un todo, y es allí donde no se encuentra el enfoque de igualdad de género como eje transversal integrado.

***Duración del proyecto..***

A esta evaluación se le presentó la pregunta ¿Es la duración de cuatro años del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos? La respuesta a esta pregunta debe desdoblarse, no solo desde lo programático sino también desde las realidades de implementación en situ reveladas durante la misión al país. Desde lo programático el periodo de cuatro años es adecuado en términos generales, aunque como se indica en la sección correspondiente el componente local está sobredimensionado en términos de recursos disponibles. Sin embargo, debido mayoritariamente a los repetidos atrasos apreciados por diversas razones en la implementación, se considera que, en la realidad, los cuatro años propuestos no son suficientes para llegar a alcanzar resultados.

A pesar que esta es una evaluación de medio término, según lo programado el proyecto debería de concluir en tan solo cuatro meses. Asimismo, se encuentra que tan solo ha sido ejecutado a la fecha un 33 por ciento del presupuesto, aproximadamente.

En relación a esta situación, se evalúa la posibilidad de una extensión sin costo adicional. Es la valorización de esta evaluación, que debido al período prolongado que tomó lugar para que el proyecto comience a funcionar adecuadamente, los problemas de personal que ha tenido (donde hubo periodos sin coordinación, periodos sin personal, etc.), y otros atrasos similares, sí se le diera al Proyecto una extensión a la implementación de modo que tuviera tiempos extendidos para su implementación, podrían aún lograrse varios de los objetivos centrales planteados y varios de los resultados propuestos. Esto es, teniendo en cuenta los fondos restantes y recursos comprometidos, si el proyecto recibiera una extensión, habría una mayor probabilidad de que los objetivos pueden ser alcanzados y los resultados logrados.

• *Implicación nacional e integración a la programación nacional del PNUD*

La implicación nacional de un proyecto PNUD/ GEF se relaciona con la importancia del proyecto para el desarrollo nacional y los programas ambientales, el compromiso del país beneficiado y los acuerdos regionales e internacionales, cuando esto corresponda. En el caso del Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos* en El Salvador esta dimensión es clara.

Como se establece en la sección que trata la relevancia de la intervención dentro de este informe, el mismo proyecto claramente se enmarca en los planes nacionales (planes vigentes en la etapa de diseño y en la etapa de implementación así como planes a futuro) que formulan la necesidad estratégica de desarrollo humano sustentable en la zona costero marina basada en el uso sustentable de la biodiversidad y los recursos relacionados con los sectores productivos de la pesca y el turismo. Asimismo, este proyecto se enmarca dentro del cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el país al ser El Salvador estado parte del Convenio sobre la Diversidad Biológica, por ejemplo.

Los proyectos implementados por el PNUD y financiados por el GEF son componentes clave en la integración a la programación nacional del PNUD, así como también en los programas regionales y mundiales. Los objetivos del proyecto cumplen con las prioridades acordadas en el documento del programa para el país y en el plan de acción para el programa para el país del PNUD.<sup>39</sup>

Esta evaluación valora el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza y la gobernanza, dentro del marco del concepto de desarrollo sostenible. Al ser elementos clave en la programación del país del PNUD, los objetivos y resultados del proyecto deben alinearse con estrategias del programa del país del PNUD así como también con beneficios del medio ambiente mundial requeridos por el GEF según se señala en convenciones sobre el medio ambiente mundial (como, en este caso, el ya mencionado Convenio sobre la Diversidad Biológica). Además de los objetivos estrictamente relacionados con los beneficios ambientales globales, el proyecto encara aspectos de reducción de la pobreza a través de iniciativas prácticas pilotos con comunidades directamente con productores artesanales y de pequeña escala. El proyecto no incorporó plenamente una dimensión de género como eje de los productos o procesos. El enfoque de género tan solo se aproxima en algunas de las actividades o ejes que el PDP lleva a cabo con el Proyecto.

---

<sup>39</sup> Ver *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*.

• Sostenibilidad (\*)

Dentro de los proyectos financiados por el GEF y respaldados por el PNUD la sostenibilidad se estipula como la probabilidad de que los efectos y resultados del proyecto se mantengan en el tiempo cuando finalice el proyecto. Por lo tanto, se está evaluando la *posibilidad* de que los resultados sean sostenibles en el tiempo o no.

El Proyecto tiene ciertos aspectos que inducen a concebir que algunos de los resultados pueden perdurar en el tiempo, mientras otros aspectos pueden aun ser reforzados para garantizar o reforzar la posibilidad de durabilidad de los logros y minimizar riesgos de falta de sostenibilidad. La sostenibilidad se basa en varios matices de un proyecto y como se indica arriba, una evaluación tan solo puede indicar si están dadas las posibles condiciones para sostener efectos en el corto, mediano y largo plazo. En una evaluación de medio término como la que aquí se desarrolla en un proyecto con algunos atrasos serios en cuanto a ejecución, y por ende con pocos resultados y efectos visibles a la fecha, solo se pueden generar algunas inferencias generales.

Por ejemplo, algunas de las condiciones que deben existir para que concurra la posibilidad de sostener a futuro los efectos del proyecto son las capacidades institucionales instaladas que 'deja' un proyecto en el país. En este caso, estas condiciones están dadas en cierta medida ya que el Proyecto cuenta con un marco normativo y político más amplio que cuando el mismo se inicia. Esto no implica causalidad directa (esto es no se está indicando aquí que el Proyecto generó el marco por sí mismo) pero si se evidencia que el Proyecto colaboró en generar algunas capacidades institucionales y ha permitido desarrollar algunos de los mandatos de la Ley de Ambiente. Esto a su vez genera posibilidades de sostenibilidad de los efectos a futuro. Otro aspecto positivo y posiblemente conducente a la sostenibilidad, es que se puede delinear que el Proyecto apoyó al desarrollo de algunas capacidades de algunos los socios nacionales en la transversalización del uso sostenible de la biodiversidad en actividades productivas. Algunos de los productos de estas capacidades son los materiales desarrollados a fin de incorporar la incorporación de conceptos de uso sostenible en la propuesta de reforma de las leyes relacionadas con la pesca y éstas se evidencian a través de los productos mismos.

Como toda intervención de este tipo, la sostenibilidad (o, mejor dicho, la falta de probabilidad de sostenibilidad en algunos aspectos) se relaciona directamente con los riesgos. Los logros del proyecto se enfrentan a riesgos, atribuibles al proyecto en parte y a las condiciones socio – políticas y de contexto actual en el país. En cuanto a los riesgos de gobernanza, se puede recalcar un grado de debilidad institucional y falta de transversalización de los temas que hacen al uso sostenible de la biodiversidad en un contexto de desarrollo hacia dentro del Estado. Esto es, a nivel nacional, y principalmente en las áreas que tratan los distintos temas del desarrollo desde la productividad (agricultura, turismo, economía, etc.), la

temática medioambiental (y dentro de ella la biodiversidad) como eje de desarrollo sostenible no está plenamente transversalizada. En lo relativo a la gobernanza, también se evidencia una baja calidad de presencia del Estado Nacional en algunas áreas geográficas, por lo tanto la sostenibilidad de los logros en cuanto a los proyectos piloto es difícil en ese contexto.

El bajo nivel de apropiación de las partes interesadas y de algunos socios durante la implementación del proyecto también es un factor de incertidumbre en lo referente a la sostenibilidad. Si los socios no se apropiaron del Proyecto plenamente, entonces la sostenibilidad de los resultados es dudosa en el mejor de los casos y el compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto es incierto.

Asimismo, los temas de sostenibilidad de los efectos han sido débilmente integrados a la implementación del proyecto. El proyecto no cuenta con una estrategia de salida específica que aborde adecuadamente por ejemplo, la sostenibilidad financiera y económica de los procesos y efectos logrados. Por ejemplo, no se vislumbra —hasta la fecha—que exista una planificación financiera por parte del Estado para asimilar los efectos del proyecto (por ejemplo, no hay evidencia que se asigne dentro del presupuesto de Estado financiamiento para implementar los resultados a largo plazo) o que se incorpore la capacidad creada (institucional y/o individual) permanentemente a las estructuras de Estado. A pesar de esto, existe una buena perspectiva si los logros del Proyecto consiguen ser asimilados a otras estrategias de inversión futura en el área objetivo (como por ejemplo el FOMILENIO II).

Existe alguna evidencia de que los beneficiarios directos del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto, siempre y cuando se cumplan las condiciones que beneficien a los usuarios de la biodiversidad. Por ejemplo, en las palabras de actores locales, al responder a la pregunta si continuarían utilizando artes de pesca que discriminen por especies y promuevan un mejor manejo de la diversidad biológica, la respuesta fue clara: “siempre y cuando sean eficientes.” Esto es, la sostenibilidad de los efectos se vislumbraría cuando el usuario de la biodiversidad no se vea afectado negativamente en sus medios de vida y sustento.

En cuanto a la valorización de sostenibilidad, en términos generales se puede calificar la probabilidad de sostenibilidad como *algo probable*. El siguiente cuadro es una representación gráfica de los componentes de sostenibilidad evaluados y calificados.

**Cuadro Calificaciones de Sostenibilidad<sup>40</sup>**

<b>Sostenibilidad</b>	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	AP
<i>Recursos financieros</i>	AP
<i>Socioeconómico</i>	AP
<i>Marco institucional y gobernanza</i>	AP
<i>Ambiental</i>	AP

---

<sup>40</sup> Calificaciones de sostenibilidad:

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.

#### 4. Conclusiones, lecciones aprendidas / mejores prácticas y recomendaciones

En cuanto a conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, esta sección se centra en incluir mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con los distintos criterios evaluados y en resumir en términos globales las acciones para seguir o reforzar beneficios iniciales así como recomendaciones proactivas para futuros proyectos (que incluyan medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos). Esto es se enumeran 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, y las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el logro de resultados y efectos

##### Conclusiones

En términos generales se puede establecer que el Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos* en El Salvador estuvo globalmente bien formulado a *nivel diseño*, siguiendo una lógica adecuada, no solo en lo formal sino también analizando el contexto institucional en El Salvador en relación con los objetivos del proyecto y las actividades propuestas para alcanzarlos. En cuanto al diseño del Proyecto, retrospectivamente, sin embargo, y a raíz de hallazgos durante este proceso de evaluación, se considera que el diseño del proyecto no contó con la adecuada plena participación de todos los sectores estratégicos y partes interesadas<sup>41</sup> involucrados en el Proyecto. El diseño del Proyecto, por tanto, se hubiese visto beneficiado por una participación de los socios claves ya que ésta podría haber derivado, por ejemplo, en una mejor formulación de indicadores así como en arreglos de implementación que generen mayor apropiación por parte de los diversos socios involucrados. En el tema de indicadores, se concluye que a nivel diseño hubo ciertas falencias ya que se encuentra que algunos no son del todo apropiados y que existió falta de conocimiento de algunos procesos o articulaciones ya previamente existentes que se indica que serían establecidos como producto del proyectos. En conclusión, también, se indica asimismo que si la participación de todos los actores (incluyendo técnicos) idóneos hubiese tomado lugar durante del proceso de diseño se hubiese conocido que algunos de los resultados y procesos existirían mayores posibilidades para que la delineación del Proyecto hubiese contado con indicadores de base y de resultados más idóneos. Asimismo, se

---

<sup>41</sup> Partes interesadas y socios se refiere a los involucrados directamente en la intervención (ya sea como ejecutores, titulares de deberes, titulares de derechos (beneficiarios o afectados por el proyecto de forma circunstancial).

considera que la apropiación y articulación adecuada para el Proyecto entre el organismo implementador (MARN) y los socios estratégicos (MITUR/CORSATUR y MAG/CENDEPESCA) hubiese sido más decisiva y articulada.

En torno al criterio de *relevancia*, se puede concluir que el Proyecto Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos en El Salvador es un proyecto altamente relevante para el país a fin de incorporar las dimensiones de uso sostenible de la biodiversidad en las actividades productivas de pesca y de turismo. El mismo trata sobre la a menudo elusiva (pero tan necesaria en países en vías de desarrollo) transversalización de la biodiversidad en los sectores productivos claves de un país, y como tal un argumento relevante dentro del contexto del desarrollo sostenible.

A *nivel de implementación* se revelan los criterios de *efectividad* y *eficiencia*. A pesar de ser relevante para el país y para la programación de las agencias involucradas, en términos de *efectividad* (analizando en qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto) y *eficiencia* (analizando si el Proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales) se determina que hasta la fecha el Proyecto ha tenido algunas deficiencias y que la efectividad y eficiencia han sido bajas. Se puede concluir que una conjunción de factores han contribuido a la baja efectividad y eficiencia, entre ellos la falta de apropiación del Proyecto por parte de diversos socios, la alta rotación de funcionarios y personal asociado al Proyecto directa e indirectamente, y dificultades en la transversalización efectiva de la temática hacia dentro del Estado. Esto ha redundado en un serio atraso en transmisión de los productos o servicios oportunamente a los destinatarios y en aplazamientos en la obtención de productos, resultados y efectos. La baja efectividad y baja eficiencia hasta la fecha se asocia en alguna medida a la alta rotación y asimilación solo reciente de un equipo de trabajo al Proyecto cubriendo distintas áreas de intervención. Se concluye que los problemas de eficiencia y efectividad asociados a esta problemática pueden aun ser mejorados con el fortalecimiento y empoderamiento del equipo del Proyecto en lo temático así como en lo administrativo. Se concluye que los mecanismos de dirección y gobernanza del Proyecto han sido algo débiles, ya que aunque a fin de coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados el Proyecto cuenta con un Comité de Gestión Ejecutivo que enlaza el trabajo entre los distintos actores involucrados a nivel nacional (agencia ejecutora, agencia implementadora, y los dos socios estratégicos), esta coordinación ejecutiva no desciende adecuadamente a nivel gerencial hacia dentro de las instituciones que ejecutan el Proyecto y que solo quedan a nivel político, siendo este comité de gestión, por lo tanto, poco efectivo.

El Proyecto ha gestado alianzas estratégicas con otros programas y proyectos afines. Se concluye que éstas son y tienen la potencialidad de ser a futuro mutuamente beneficiosas para

las entidades involucradas y que pueden potenciar los resultados y efectos esperados. Se concluye sin embargo que estas asociaciones estratégicas no deben de perder de vista que el Proyecto *Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros Marinos* es una intervención que promueve el uso sustentable de los recursos naturales en el área costero-marina dentro de un contexto de desarrollo humano sustentable y que por tanto los parámetros de la sostenibilidad ambiental y los incentivos sustentables para con la productividad deben ser fortalecidos dentro de los productos y procesos formulados.

Algunos procesos han comenzado a gestarse que pueden conducir a logros significativos en el mediano y largo plazo en la incorporación del uso sostenible de la biodiversidad en los sectores productivos relacionados con la pesca y con el turismo, lo cual genera expectativas a fin que el Proyecto pueda generar efectos e impactos positivos y sustentables. Se puede concluir, asimismo, que la buena inserción a nivel local con productores locales (del sector pesquero y del sector de servicios turísticos de pequeña escala) y con autoridades locales está abriendo las brechas para una mayor efectividad a nivel local.

Uno de los componentes claves de un proyecto es valorar la posibilidad de sostenibilidad de los productos y procesos generados a *nivel de efecto*. En cuanto a *sostenibilidad*, entendiéndola como la probabilidad de que los efectos y resultados del proyecto se mantengan en el tiempo cuando finalice el proyecto, se puede concluir que el Proyecto tiene ciertos aspectos que pueden perdurar en el tiempo, mientras otros aspectos pueden aun ser reforzados para garantizar o reforzar la posibilidad de durabilidad de los logros.. La contribución a generar algunas capacidades institucionales (gubernamentales y del sector productivo) desde el Proyecto genera posibilidades de sostenibilidad de los efectos a futuro. Asimismo, el marco político correspondiente a esta temática, se encuentra actualizado y operativizado (incluyendo la Política Nacional de Medio Ambiente, la Estrategia Nacional de Medio Ambiente, Estrategia Nacional de Biodiversidad, instrumentos relacionados con evaluación ambiental estratégica y directrices ambientales idóneas a la temática), lo cual crea un contexto proclive a la sostenibilidad si los productos/procesos/efectos se lograsen en el lapso que queda de implementación del Proyecto. Asimismo, si pudiese franquearse el bajo nivel de apropiación de las partes interesadas y de algunos socios durante la implementación restante del Proyecto, se concluye que la sostenibilidad puede ser fortalecida.

En resumen, por lo tanto, a pesar de las problemáticas conceptuales, de política pública, así como de ejecución administrativa el Proyecto aún tiene un alto potencial para generar efectos en línea con los resultados esperados. Este es un punto de inflexión significativo para generar mecanismos claves a fin que se generen efectos y resultados.

### Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de una evaluación incluyen los conocimientos nuevos que se han obtenido que fueran aplicables y útiles en otros contextos similares, subrayando las fortalezas o debilidades de la preparación, diseño y ejecución que atañen al Proyecto. Se refieren a que ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”, o lo que no se debería haber hecho porque tuvo una contribución limitada o negativa sobre lo planeado en el efecto. En el contexto de esta evaluación, las siguientes pueden ser identificadas como lecciones aprendidas:

- Los proyectos generan apropiación solo cuando ésta se promueve de forma sustancial, en particular cuando esto ocurre desde su etapa de diseño. La apropiación por lo tanto se debería de promover desde la participación efectiva de los distintos actores involucrados. Situando esta lección dentro del Proyecto, se entiende que la apropiación primeramente no se dio adecuadamente a nivel institucional desde la etapa de diseño, y --segundo-- la lección aprendida, por ende, es que la promoción de la participación efectiva debería de darse entre los distintos actores involucrados de las diversas instituciones parte del Proyecto.
- La transversalización de la temática del uso sustentable de la biodiversidad en los sectores productivos es en El Salvador, a pesar de que se manifieste como un eje deseable, es dificultosa de implementar en la práctica del sector pesquero y del sector turístico. Por lo tanto, la lección aprendida específicamente es que se le debe dar un profundo análisis a la transversalización ya que, si ha de surgir de los proyectos, esto implica un fuerte esfuerzo de trabajo mancomunado entre las distintas áreas de gobierno a diversos niveles, y del diseño y ejecución de instrumentos bien concisos y precisos para su implementación.
- Una mejor práctica de este Proyecto ha sido su inserción y presencia a nivel local. En los últimos tiempos de implementación del Proyecto, éste ha tenido una buena inserción y presencia a nivel local a través de personal de proyecto en situ con un dialogo fluido y a la par con los actores locales. Esto, entre otros temas, ha generado hasta la fecha muy buenas expectativas por parte de la población e instituciones directa e indirectamente beneficiaria, lo cual sienta las bases para una fructuosa generación de resultados cuando el proyecto implemente las acciones locales que se espera que implemente en su próxima etapa.
- El Proyecto a nivel local trabajando con beneficiarios directos genera expectativas, y las comunidades aun no ven resultados concretos, lo cual puede generar fricciones o decepciones y puede fomentar problemáticas en la

implementación. La lección aprendida específica sería no generar expectativas desmesuradas asegurándose el apoyo de los beneficiarios a través de la vida del proyecto al formar perspectivas realistas.

- Los ejes temáticos se logran o no en gran medida si se incorporan desde la etapa de diseño. La contribución del Proyecto a promover los principios de igualdad de género, derechos humanos, desarrollo humano y de derechos en general no se da de forma automática. Estos aspectos se entrelazan con resultados cuando los principios explícitamente se emplazan desde las etapas de diseño y subsecuente implementación. Éstos no se han producido ya que no fueron planificados o considerados. Por ello se requeriría de acciones deliberadas a fin de incorporar estas dimensiones.
- Al trabajar en territorio, los Proyectos deben contar con e incorporar conocimientos cabales de los contextos sociales y económicos en territorio. Esto no solo por cuestiones programáticas (esto es a fin de evitar retrasos en la implementación mientras se aprende en terreno), sino también para generar productos y procesos acordes con las condiciones ambientales, sociales y de desarrollo en situ.
- En el proceso de ejecución e implementación se deben de analizar más profundamente y con buenos conocimientos técnicos todas las variables que influyen el uso sustentable de los recursos naturales. En el contexto del Proyecto, por ejemplo se deberían incorporar conocimientos sobre los procesos que reducen la presión sobre los recursos y analizando con evidencia las conexiones con la cadena productiva.

### Recomendaciones

Se listan a continuación recomendaciones a varios niveles: a nivel diseño, en torno al pedido de extensión, a nivel de implementación, y a nivel de resultado. Se entiende que estas recomendaciones serían en dos grados: para el proyecto en sí y para programaciones futuras. Las recomendaciones a nivel diseño se tratan de recomendaciones aplicables a futuras intervenciones dado que evidentemente este proyecto ya está en marcha, sin embargo entendiendo que las evaluaciones pueden también servir como procesos de aprendizaje para la programación futura. En cuanto a recomendaciones relacionadas con la posible prolongación del periodo de implementación, se genera una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad si esta extensión se otorgara. En cuanto a nivel de implementación y de resultados las recomendaciones se basan en posibles acciones correctivas que ayuden en la posibilidad de generar resultados acordes a lo planificado en el proyecto y en torno a la obtención concreta de resultados sustentables. Es evidente que estas son recomendaciones y no re formulaciones del Proyecto ya que los cambios proactivos que se proponen para finalizar el proyecto con mayor efectividad y eficiencia, generando efectos y promoviendo la sostenibilidad, son una competencia del Proyecto y sus socios y no de esta evaluación.

#### *Recomendaciones a nivel diseño*

- El diseño de los proyectos debería de contar con la adecuada participación de todos los sectores estratégicos a trabajar en la implementación. Esta participación se debería hacer efectiva a fin de que el diseño de los proyectos cuente con la información y componentes idóneos (de indicadores, de información de línea base, de políticas vigentes, necesidades reales de los beneficiarios, de contexto socio ambiental, causalidad entre las intervenciones planificadas y los resultados esperados, potencial de replicabilidad y de conexión entre las experiencias piloto y las experiencias nacionales, estrategia de salida, etc.) y que desde esta etapa se generen los mecanismos de interacción y articulaciones de gestión entre los potenciales socios de proyecto.
- El diseño de las intervenciones locales (áreas piloto, intervenciones en municipios, trabajo con beneficiarios directos tales como productores del sector turístico y cooperativas de pesca, etc.) no debería de estar sobredimensionado, ni ser extremadamente ambicioso. Debería de guardar una correlación realista con una intervención del tipo y magnitud programada. Las intervenciones locales no deberían de dispersarse desmedidamente dado los tiempos planificados, procesos y resultados esperados, así como recursos de los proyectos. Los proyectos no pueden 'hacer todo', y una realista focalización (temática y/o geográfica) puede generar mejores y más duraderos resultados.

- El enfoque de género debería de incorporarse en los proyectos desde el diseño mismo. Sin esta incorporación temprana es improbable que el mismo sea asimilado en la implementación y por ende en los resultados o efectos esperados o logrados. Desde el diseño se debería de dar cuenta sobre como el proyecto incide o incidiría en promover la igualdad de género. En este tipo de intervenciones también se debería de dar cuenta desde la etapa de diseño sobre como las presiones sobre la biodiversidad impactan diferencialmente sobre varones y mujeres, y que instrumentos utilizar en la etapa de implementación a fin que los proyectos tengan incidencia en la promoción de la igualdad de género en relación con los objetivos generales de la intervención.

### *Recomendaciones en torno al pedido de extensión*

- Se recomienda que se dé lugar al pedido de extensión sin costo a la implementación de modo que el Proyecto pueda tener tiempos extendidos y así lograr varios de los objetivos centrales planteados y varios de los resultados propuestos. Se recomienda que el periodo de extensión sea de un año a fin de que se puedan generar las actividades y productos pautados y ejecutar el Proyecto de forma apropiada y asimismo contar con un cierre del proyecto adecuado.
- Dicho esto, sin embargo, la extensión debería de estar ligada a ciertos aspectos, entre ellos una priorización estratégica concreta y realista con respecto a las actividades que el Proyecto pretende implementar en relación a la obtención de objetivos y gestión basada en resultados. Algunas recomendaciones en esta línea de re priorización serian:
  - Rever el extenso número de actividades programadas en territorio a fin de priorizar aquellas que factiblemente se pueden lograr con los insumos restantes, teniendo en cuenta las que mayor efecto o impacto pueden producir.
  - Rever el trabajo con los socios del Proyecto a fin de que se generen viables mecanismos de colaboración para generar actividades planificadas, en especial aquellas que surjan de este ejercicio de priorización. Cuando las actividades planificadas ya han tomado lugar por fuera del Proyecto, se sugiere trabajar en las sub temáticas pero en mecanismos concretos de generación de capacidades para implementar políticas que promuevan el uso sostenible de la biodiversidad.

- Algunos de los indicadores deberían de ser vistos nuevamente con los socios a fin de que los mismos se ajusten a los tipos de indicadores propuestos por el GEF (i.e. indicadores SMART).<sup>42</sup>
- Varias actividades, además de la priorización de actividades en relación con los tiempos y los fondos restantes, pueden dar unos nuevos ímpetus al proyecto en vista de una posible extensión. Una vez que el ejercicio de re priorización y racionalización tome lugar, y a fin de apoyar la ejecución del Proyecto en una segunda etapa, se recomienda generar un taller de re – lanzamiento a fin de apuntalar esta segunda etapa con la participación de todos los actores claves posible. Se recomienda que este taller de re – inicio, por así decirlo, cuente con los siguientes componentes:
  - Información sobre el proyecto y la gestión basada en resultados en la que se basa
  - Información sobre el rol que cumple cada institución dentro del Proyecto y cuáles son sus responsabilidades
  - Información sobre los resultados y efectos esperados
  - Información sobre las intervenciones a nivel local que se prioricen a partir de esta segunda etapa y su conexión específica con la transversalización del uso sostenible de la biodiversidad en los sectores productivos pesca y turismo
  - Mecanismos para generar apropiación por parte de los socios del Proyecto incluyendo:
    - Compromisos claves
    - Información sobre las funciones que competen a cada uno
    - Fortalecimiento del equipo para la implementación del Proyecto

---

<sup>42</sup> Aunque no es factible en esta revisión indicar cuales deberían de ser los indicadores, tal como se indica en el texto de esta evaluación, algunos indicadores de biomasa son sobre ambiciosos, algunos indicadores de tallas de especies objetivo son cuestionados por los expertos, y algunos indicadores de articulación en el sector turístico no se atienen a la realidad ya que las articulaciones propuestas ya existían antes del Proyecto.

- Supuestos y cómo gestionarlos a fin de implementar adecuadamente el proyecto
  - Debate y reformulación sobre ajustes necesarios a fin de suplir las debilidades del Proyecto que han surgido en su primer etapa de ejecución (por ejemplo, reformulación de indicadores donde fuese necesario o donde estos no sean adecuados para el Proyecto).

### *Recomendaciones a nivel de implementación*

- A fin de fomentar la operatividad expedita, el Proyecto debería de fortalecerse en torno a varios aspectos de implementación, entre ellos fortalecer la toma de decisiones, generar una visibilidad del Proyecto como ente autónomo del día a día de la gestión pública. No se está promoviendo con esta recomendación crear un ente paralelo a la gestión pública, ni un ente aislado, sino darle al proyecto mayor visibilidad y mayor capacidad de acción para fomentar su operatividad en la búsqueda de resultados esperados.
- A fin de sobrellevar los problemas que se originaron en etapas de baja ejecución, los roles de las agencias e instituciones que toman parte de este Proyecto se acoplaron y confundieron. Este es un buen punto de inflexión para clarificar desde el proyecto y las agencias cuales son los roles y compromisos de cada actor institucional.
- A nivel de ejecución, desde el Proyecto deberían de acompañarse con la adecuada generación de capacidades idóneas y el apoyo operativo y técnico al organismo de ejecución y al equipo del proyecto. Se recomienda que hacia dentro de las instituciones asociadas al Proyecto (agencias, instituciones, equipo, etc.) se deberían de generar capacidades relativas a la implementación en temáticas tales como la Gestión Basada en Resultados, los procedimientos y metas de los proyectos implementados por el PNUD y financiados por el GEF, el uso del Manual NIM en la gestión de proyectos, entre otros.
- Se recomienda asegurar que los elementos de monitoreo incluyan la realización de auditorías pautadas examinando, entre otros temas, que se cumplan las estándares sobre qué es lo que financia el proyecto y que no.
- Se recomienda reforzar los mecanismos de coordinación y articulación entre los distintos actores involucrados. Por ejemplo, al fortalecer el Comité de Gestión

Ejecutivo de forma integral y apuntalarlo con un comité o mecanismo a nivel gerencial que fortalezca la ejecución de las decisiones tomadas a nivel político.

- Se recomienda que exista flexibilidad en cuanto al monitoreo y seguimiento, en particular cuando surgen problemas de implementación como los que ha tenido este Proyecto. Por ejemplo, cuando se vislumbran claros problemas con la implementación, debería de existir flexibilidad para articular monitoreo y seguimiento ágil que pueda generar un rápido encauzamiento del Proyecto cuando fuese necesario y no esperar hasta que los tiempos se agoten y existan pocas posibilidades de re direccionamiento.
- El Proyecto debería de tener mejor visibilidad, generando materiales de manejo de conocimiento, páginas web, u otros productos y procesos que no solo ayuden a visibilizarlo como tal pero también a generar sostenibilidad en el mediano plazo. Asimismo, se recomienda que los datos generados o recabados en el marco del proyecto estén disponibles ampliamente para generar transparencia y también para facilitar su uso.
- En este caso, como en otros en el país, se deben tomar previsiones y acciones para promover la sostenibilidad e institucionalización de los efectos del proyecto a nivel institucional, en especial considerando la debilidad institucional en algunas áreas de gobierno, la alta rotación de funcionarios, y otras dinámicas similares presentes en El Salvador. Se recomienda que se apliquen diversas instancias de entrenamiento, capacitación, y sensibilización con liderazgos y directivos a fin de generar continuidad y consolidar procesos iniciados, generando la sostenibilidad, apoyando la transferencia de políticas públicas, conocimiento y capacitación entre las transiciones políticas a nivel nacional y de autoridades locales.
- Se deberían de reforzar las actividades de monitoreo y seguimiento, en especial aquellas que hacen seguimiento constante de acuerdo a indicadores establecidos, tales como el uso de artes de pesca selectivas y / o de capturas discriminadas por especie, biomasa y dimensiones de la captura, el impacto que el turismo tiene en las zonas objetivo, el impacto que la calidad ambiental tiene sobre el turismo, la diferenciación de precios. Esto no solo ayudaría a generar información base para la gestión pública a nivel nacional y a nivel local, pero también daría cuenta de los resultados que se alcancen.

### *Recomendaciones a nivel de resultados*

- Se recomienda que se fortalezcan tres ejes o temas altamente relevantes para El Salvador, en particular para el litoral marino y la biodiversidad, que se han identificado y que, a su vez, o no son tratados por el proyecto o cuyo tratamiento es débil y cabría reforzar. Los tres temas son: (a) la relación entre la pesca artesanal o de pequeña escala y la pesca industrial; (b) cambio climático y su efecto sobre la biodiversidad, a partir de las vulnerabilidades de los pobladores en la zona costero marina; y, (c) las dinámicas del mangle (o bosque salado) para con el uso sostenible de la biodiversidad por parte de los pobladores en la zona costero marina. Con esto no se sugiere que se genere un nuevo proyecto, sino tan solo reforzar estas temáticas hacia dentro del Proyecto y como eje transversal en los productos generados y/o a generar. Concretamente se sugiere que cuando estas variables estén relacionadas temáticamente con las actividades del proyecto se dé cuenta de ellas transversalmente.
- Se recomienda que el Proyecto haga una revisión conceptual y hasta de proceso de algunas actividades a fin de que las mismas incluyan efectivamente el eje del uso sustentable de la biodiversidad a la par de las actividades de promoción del sector turístico y de la actividad pesquera. Se recomienda asegurar que las actividades en torno al sector pesquero, por ejemplo, implementadas a nivel local incluyan esta dimensión de forma completa y no solo rudimentaria, incorporando y asimilando conocimiento y capacidades de distintas fuentes cuando fuese necesario. Se debería de asegurar que las actividades en territorio del sector pesquero incluyan conceptos de uso sustentable de la biodiversidad, por ejemplo. Asimismo, también a nivel local, sería recomendable sentar cual es el eje de uso sustentable de la biodiversidad en el sector turístico como sector productivo que se está promoviendo (ecoturismo, turismo sustentable, aprovechamiento de la biodiversidad / recursos naturales como base de oferta turística, etc.? o una combinación de estos conceptos?) a fin de sentar conceptualmente sobre qué factores de turismo y biodiversidad se está trabajando.
- Se recomienda que el Proyecto refuerce la dimensión de género en sus trabajos analíticos, en procesos relacionados con las políticas públicas y en aquellos procesos que se implementan en situ en las áreas piloto. Primeramente recabando información/indicadores de género e incorporando conocimiento sobre la relación biodiversidad – género. Dando cuenta de las dinámicas de género determinadas relacionadas con los medios de vida sobre los que se está

trabajando y que asimismo determinan las dinámicas socio- económicas y medioambientales en territorio. Segundo proveer insumos para que las políticas públicas e intervenciones que se originen relacionadas con el proyecto tengan en consideración la dimensión y la igualdad de género, así como en asegurándose que los productos y procesos promuevan la igualdad.

- A pesar que el Proyecto tiene una buena inserción en lo local, se recomienda que se refuercen los aspectos técnicos de esta extensión, ya que el personal adscrito no es suficiente para proveer técnicamente a los procesos y productos que se están generando. Asimismo, se recomienda que a nivel local haya comunicación entre los distintos componentes que están siendo implementados en las áreas piloto y en las zonas objetivo, no solo a fin de forjar mayor eficiencia y efectividad sino también para no generar demandas cruzadas para con los beneficiarios.
- Generar una revisión los productos ejecutados de forma rápida en los meses anteriores a esta evaluación de medio término o en proceso de licitación/diseño, a fin de llevar a cabo una suerte de ‘control de calidad’ de los mismos.<sup>43</sup> No solo revisando la calidad de los productos en sí mismo pero también analizando cómo se insertan en una gestión basada en resultados y dando a entender que el proyecto no debe centrarse en los productos en sí sino en cómo éstos son vehículos para generar efectos y eventualmente impactos. De ser necesario, esta revisión debería de ser acompañada por ajustes a los productos si los mismos no cumplen con la calidad esperada o si no aportan a la gestión basada en resultados.
- Se recomienda que se generen intercambios y articulaciones con otros proyectos (algunos del GEF pero implementados por otras agencias en El Salvador u en otros países de la subregión) que tratan problemáticas similares, buscando beneficiar la asimilación de lecciones aprendidas, resultados y procesos.
- Se recomienda que el Proyecto genere una clara estrategia de salida a fin de contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados o por lograr del Proyecto. La estrategia debería de incluir aspectos de análisis de los riesgos (financieros,

---

<sup>43</sup> A pesar que esta evaluación hace una revisión de las actividades llevadas a cabo, estas no son muchas dado que la mayoría de ellas se estaban iniciando unas pocas semanas antes de esta evaluación y otras aún no habían comenzado. Se recomienda revisar especialmente aquellos que han surgido de forma apresurada a fin de ejecutar el proyecto dentro del tiempo previsto en los últimos meses.

institucionales, socioeconómicos o ambientales) que puedan afectar para sostener los resultados del proyecto a mediano y largo plazo. Basada en esta información, debería de contener pautas para apuntalar los logros y resultados para generar sostenibilidad y señalar vínculos con otros proyectos, financiación o institucionalidad que apoye la salida del proyecto manteniendo los resultados obtenidos.

## 5. Anexos

• Anexo 1 Matriz de evaluación

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<b>Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo de las partes beneficiarias a nivel local y nacional?</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo apoya el proyecto a la biodiversidad en el país y a las prioridades estratégicas del GEF-4 (Mainstreaming Biodiversity within Production Landscapes and Sectors)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e instrumentos de planificación de los sectores turismo y pesca incorporan formas de producción compatibles con la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de proyecto</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Cuestionarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo de El Salvador?</li> <li>¿Cuál ha sido el nivel de participación de las partes interesadas y socios en el diseño del proyecto<sup>44</sup>?</li> <li>¿Cuál ha sido el nivel de apropiación de las partes interesadas y socios durante la implementación del proyecto?</li> <li>¿El proyecto toma en consideración las realidades nacionales (marco institucional y de políticas, posibles desigualdades o inequidades) tanto en la etapa de diseño como en su implementación?</li> <li>¿Hubo una colaboración efectiva entre las instituciones involucradas en la ejecución e implementación del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia entre objetivos de proyecto y políticas públicas en el tema en El Salvador</li> <li>Incorporación de actores relevantes en los distintos niveles de intervención (nacional, local, etc.) del proyecto (socios, beneficiarios, comunidades)</li> <li>Apropiación de los efectos del proyecto en las actividades y/o políticas relacionadas con el efecto del proyecto</li> <li>Análisis de la cohesión entre el proyecto y las necesidades nacionales (relevancia)</li> <li>Análisis de desigualdades de género y de otros grupos en condición de vulnerabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de proyecto</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Cuestionarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo el proyecto ha tomado en cuenta las necesidades de los socios relevantes?</li> <li>¿La implementación del proyecto ha sido inclusiva para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de las necesidades de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de proyecto</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Cuestionarios</li> </ul>

<sup>44</sup> Se refiere a los involucrados directamente en la intervención (ya sea como ejecutores, titulares de deberes, titulares de derechos (beneficiarios o afectados por el proyecto de forma circunstancial).

<p>todos los socios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han sido adecuadamente involucrados los beneficiarios locales y los socios en la etapa de diseño e implementación?</li> </ul>	<p>socios en el diseño e implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de actores relevantes en los distintos niveles del proyecto</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen vínculos lógicos entre el problema (políticas y leyes, de pesca y turismo, sin incorporación generalizada de la biodiversidad; productores sin capacidad y motivación para acceder a mercados sostenibles; y débil capacidad institucional y organizativa) que se desea resolver, los resultados esperados del proyecto y el diseño del proyecto (en términos componentes del proyecto, elección de socios, estructura, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, uso de recursos, etc.)?</li> <li>• ¿Es la duración de 4 años del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la cohesión entre objetivos del proyecto y las necesidades/realidad local.</li> <li>• Análisis del marco de resultados y la teoría de cambio (explícita o implícita) del modelo que plantea el proyecto.</li> <li>• Análisis de la temporalidad (tiempos reales, tiempos planificados, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyecto</li> <li>• Documentos/publicaciones relacionados con la política pública en los temas (turismo, pesca, biodiversidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>

## Evaluación de Medio Término

### Efectividad: ¿En qué medida se han logrado o se esperan alcanzar los productos, resultados y objetivos previstos del proyecto?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida están contribuyendo las estrategias y actividades planeadas a avanzar hacia el logro de los resultados?</li> <li>• ¿Qué mecanismos se implementan para coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados?</li> <li>• ¿Qué ventajas comparativas tienen los socios y cómo se desarrollan en la práctica?</li> <li>• ¿Es efectivo o está siendo efectivo el proyecto para alcanzar los resultados esperados?</li> <li>• ¿Considera el proyecto un enfoque de igualdad de género, derechos humanos con respecto a las actividades y resultados esperados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias piloto implementadas</li> <li>• Planes nacionales de desarrollo y políticas sectoriales incorporan dimensión del uso sustentable de la diversidad biológica en el sector turismo y el sector pesquero</li> <li>• Documentos de planificación del PNUD, tales como el CPAP, MANUD, etc.</li> <li>• Análisis de la cadena de resultados y visualización de productos intermedios (análisis de temporalidad)</li> <li>• Contexto (entorno económico, social, político, capacidad de los socios).</li> <li>• Mecanismos implementados para coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados, verificación del funcionamiento de estos mecanismos.</li> <li>• Identificación de ventajas comparativas de socios.</li> <li>• Identificación de la incorporación (o no) de la dimensión de género. Indicadores de género, impacto diferencial de la problemática.</li> <li>• Identificación si las intervenciones comprenden un enfoque de derechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyecto</li> <li>• Documentos de programación del PNUD</li> <li>• Entrevistas en profundidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Cuestionarios de entrevistas en profundidad</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las principales dificultades, riesgos, oportunidades y desafíos relacionados con la implementación de las actividades y resultados de los diferentes componentes?</li> <li>• ¿Cómo se manejaron los riesgos y supuestos del proyecto? ¿Cuál ha sido la calidad de las estrategias de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos, dificultades, oportunidades y desafíos identificados</li> <li>• Medidas tomadas (si loa hubo) a fin de manejar riesgos y supuestos del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en profundidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de entrevistas en profundidad</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>

## Evaluación de Medio Término

mitigación desarrolladas? ¿Fueron estas suficientes?	proyecto según marco lógico.		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué lecciones se han aprendido del proyecto respecto al logro de los resultados?</li><li>• ¿Qué cambios pueden realizarse (de haberlos) al diseño del proyecto para mejorar el logro de los resultados esperados?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lecciones aprendidas identificadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas en profundidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visita a campo</li><li>• Grupos focales</li><li>• Cuestionarios</li></ul>

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

- ¿Se ha utilizado o es necesario el manejo adaptativo para asegurar un uso eficiente de los recursos?
- ¿Cómo ha sido usado el enfoque de *Gestión Basada en Resultados* (RBM) durante la implementación del proyecto?
- ¿Están siendo utilizados, como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto, el marco lógico, los planes de trabajo, el plan de monitoreo y evaluación? ¿Se han adaptado estas herramientas para dotar de flexibilidad necesaria para el logro de los resultados?
- ¿Están siendo los sistemas financieros y contables adecuados para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo? ¿Son ágiles?
- ¿Están siendo realizados los reportes de progreso de forma precisa y puntual? ¿Estos responden a los requerimientos mínimos del reporte, incluyendo los cambios por manejo adaptativo?
- ¿Ha sido la ejecución del proyecto tan efectiva como fue propuesta originalmente (planeado vs. actual)? ¿Se han entregado los productos o servicios oportunamente a los destinatarios
- ¿El cofinanciamiento ha sucedido según lo planeado?
- ¿Los recursos financieros han sido usados eficientemente? ¿Han podido usarse con mayor eficiencia?
- ¿Se han asignado recursos (financieros, humanos, de tiempo) para integrar la igualdad de género en el diseño, implementación y monitoreo del proyecto?
- ¿Han sido las adquisiciones realizadas de manera ágil y oportuna?
- ¿Han logrado las adquisiciones realizadas un uso eficiente de los recursos del proyecto? ¿Han podido usarse con mayor eficiencia?

- Reformulación (o no) de marco lógico
- Estructura de financiamiento
- Datos de co financiamiento
- Uso de marco lógico, planes de trabajo y plan de MyE en la gestión
- Indicaciones que hubo manejo adaptativa (si lo hubiera)
- Reportes de progreso, cumplimiento con los tiempos y requisitos
- Proceso de adquisiciones, uso eficiente de los recursos como parte del proceso, transparencia.

- Documentos de proyecto (incluyendo PIRs, POAs, etc.)

- Análisis documental

- ¿En qué medida los vínculos entre asociaciones / instituciones / organizaciones se han alentado y apoyado?
- ¿Cuáles alianzas / vínculos se han facilitado? ¿Cuáles pueden considerarse sostenibles?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la cooperación y los acuerdos de colaboración?
- ¿Qué métodos tuvieron éxito o no y por qué?

- Vínculos entre asociaciones / instituciones / organizaciones identificados

- Entrevistas en profundidad

- Cuestionarios

- ¿Ha habido un adecuado equilibrio entre la utilización de la experiencia internacional y la capacidad local o nacional?
- ¿El proyecto ha tenido en cuenta la capacidad local en el diseño y en su ejecución?

- Asociación experiencia internacional – capacidad local identificada

- Entrevistas en profundidad
- Documentos de proyecto

- Análisis documental
- Cuestionarios

## Evaluación de Medio Término

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han sido integrados <i>issues</i> de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto? ¿Se han integrado consideraciones para apoyar cambios positivos en materia de igualdad de género después de finalizado el proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la integración de temáticas relacionadas con la sostenibilidad al diseño del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proyecto aborda adecuadamente los issues de sostenibilidad financiera y económica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas y políticas implementadas o adoptadas</li> <li>• Estrategia de sostenibilidad financiera</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto?</li> <li>• Cuál es el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas y políticas implementadas o adoptadas</li> <li>• Estrategia de sostenibilidad financiera</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> <li>• Manifestaciones de institucionalización de los cambios generados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyecto</li> <li>• Documentación de las áreas de gobierno directamente involucradas en el Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos?</li> <li>• Se han abordado durante la gestión del proyecto?</li> <li>• Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos principales identificados</li> <li>• Abordaje de desafíos identificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en profundidad</li> <li>• Documentos de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Visita a campo</li> <li>• Cuestionarios</li> </ul>

## Anexo 2 • Lista de documentos revisados

- Apoyo Al Encadenamiento Productivo Del Sector Pesquero Artesanal Con Enfoque De Protección Y Conservación De La Biodiversidad: PNUD/ Equipo de Gestión PDP, Presentación de Power Point. 24 de enero de 2014
- Convención sobre Diversidad Biológica.
- CPAP (Plan de Acción del Programa País) del PNUD 2012 – 2015.
- Diagnóstico y Zonificación ambiental de la franja costero-marina
- Diseño del proyecto piloto de pesca sostenible y prácticas de turismo en el municipio de Acajutla.
- Estrategia Nacional de Medio Ambiente y Estrategia Nacional de Biodiversidad 2013.
- Estrategia y Programación Estratégica en la Esfera de Actividad de la Biodiversidad para el FMAM (GEF)-4
- Evaluación Ambiental Estratégica para la Estrategia de Desarrollo de la Franja Costera Marina.
- FECOOPAZ. Propuesta de Reformas a la Ley de General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.
- FOMILENIO II Evaluación Ambiental Estratégica Informe No. 2. Exploración de Alternativas: Pesca, Agroforestería y Turismo. Sobre la base de la restauración y aprovechamiento inclusivo y sostenible de los ecosistemas y recursos costero – marinos. San Salvador, 15 de marzo de 2012.
- GEF/SGP El Salvador, J.R. Guzmán Arbaiza y C.M. Zárate Martínez (2010).El Ecoturismo Comunitario como Base del Desarrollo Sostenible. Colección “Valoración Económica de los Medios de Vida Sostenibles”
- Hannesson, R. “Effects of Liberalizing Trade in Fish, Fishing Services and Investment in Fishing Vessels”, OECD Papers, Offprint No. 8, 2001.
- Informes anuales acumuladas del proyecto (2012 y 2013).
- Ley General de Ordenación y Promoción de la Pesca y Acuicultura (borrador).
- Minutas de Juntas Ejecutivas 2012, 2013 y 2014.
- PIF/PPG de la propuesta de Proyecto.
- Plan de Acción del Programa de País 2007-2011 entre el Gobierno de la Republica de El Salvador y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- Plan de Acción del Programa de País 2012-2015 entre el Gobierno de la Republica de El Salvador y el Programa de las Naciones Unidad para el Desarrollo – PNUD.
- Plan estratégico del PNUD, 2014-2017.

- Política Nacional de Medio Ambiente.
- Política Nacional de Turismo República de El Salvador, 2013.
- PRISMA. La apuesta por un turismo sostenible en El Salvador: Propuestas para un cambio de políticas, Ileana Gómez y Xenia Ortiz, Febrero 2011.
- Documento de Proyecto
- United Nations Development Programme, Country: El Salvador, PROJECT DOCUMENT. Project Title: Mainstreaming Biodiversity Management into Fisheries and Tourism Activities carried out in Coastal/Marine Ecosystems.
- World Trade Organization, “Special Studies 4: Trade and Environment”, Geneva, 1999.

**Anexo 3 • Protocolo Y Guía De Entrevista Y Cuestionario General**

**PREGUNTAS GUÍA:** *(Estas se adaptan según el interlocutor o el contexto, y se le da operatividad según criterios a evaluar, asimismo son disparadores y preguntas guías que sirven también para las sub preguntas y preguntas de seguimiento)*

- Introducción breve del proceso de evaluación/ explicación sobre qué es lo que se está evaluando
  - Introducción a la modalidad de la entrevista.
  - Confidencialidad de las respuestas.
1. ¿Qué efectos percibe (a nivel institucional o a nivel capacidades según corresponda) en torno al proyecto de biodiversidad en zonas costero marinas de El Salvador?
  2. En sus palabras, describa el proyecto en concreto: que se busca, cuales son los efectos esperados? ¿Se logran?
  3. ¿Cuán relevante es el proyecto en relación con las necesidades de desarrollo del país? ¿El proyecto es relevante a la luz del contexto y las necesidades del país, y de la zona donde se aplica en el litoral marino?
  4. ¿Cómo se desarrolló el trabajo en conjunto? ¿Qué forma de asociatividad existe o no? ¿Han sido eficaces las alianzas generadas para contribuir al trabajo en conjunto?
  5. ¿Cómo ha contribuido la iniciativa a promover los principios de igualdad de género, derechos humanos, e integración de factores de desarrollo humano con aspectos medioambientales?
  6. ¿Qué incidencias concretas de cambio se visualizan (institucionalidad, proyectos piloto)?
  7. ¿Qué tipo de problemas (contenido, administrativos, financieros, etc.) enfrentó el proyecto y cuál fue el rol del PNUD en mejorar estos obstáculos? (gestión adaptativa) Proyecto ha sido eficaz y/o eficiente?
  8. ¿Qué factores (políticos, sociales, económicos, etc.) han afectado al proyecto (ya sea positiva o negativamente y de qué manera estos factores han limitado o facilitado los avances? Como actúa el PNUD frente a estos factores.
  9. ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y los resultados logrados? ¿Las contrapartes y otros asociados relevantes tienen la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el proyecto/iniciativa?
  10. ¿Cuáles han sido los factores de riesgo (consecuencias imprevistas) que enfrento el proyecto/iniciativas dentro del proyecto que afectaron lo planeado? Como minimizar a futuro.
  11. ¿Qué hubiese hecho distinto, cuáles fueron las mejores prácticas (lecciones aprendidas)?  
  
¿Qué recomendaciones (conceptuales, temáticas, de ejecución) tiene Ud.?

## Anexo 4 Guía Realización De Grupos Focales.

### INTRODUCCIÓN, OBSERVACIÓN, Y PREGUNTAS GUÍA

#### EVALUACIÓN DE PROYECTO GEF PNUD EN EL SALVADOR

- Introducción breve del proceso de evaluación.
- Explicación sobre qué es lo que se está evaluando (logros, reformulaciones propuestas, contribución del PNUD, aclaraciones)
- Introducción a la modalidad del grupo focal
- Confidencialidad de las respuestas.

*Observaciones: Dinámica de grupo, liderazgo, género (transversalización), validación de cambios en comportamiento*

1. ¿Descripción del proyecto en concreto (en sus propias palabras): que se busca, cuales son los efectos esperados? ¿Se logran?
2. ¿Qué efectos concretos han tenido el proyecto?
3. ¿Cuán relevante es el proyecto / iniciativa / intervención en relación con las necesidades locales?
4. ¿Han sido eficaces las alianzas generadas para contribuir al efecto?
5. ¿Se logran alianzas duraderas? ¿Se trabaja en conjunto?
6. ¿Cómo ha contribuido la iniciativa a promover los principios de igualdad de género, derechos humanos, e integración de factores de desarrollo con aspectos medioambientales?
7. ¿Qué sinergias, o articulaciones, si las hay, existen entre los proyectos y otros similares?
8. ¿Qué tipo de problemas (de contenido, administrativos, financieros, etc.) enfrentó el proyecto y como se mejoraron estos obstáculos?
9. ¿Qué hubiese hecho distinto, cuáles fueron las mejores prácticas (lecciones aprendidas)?
10. ¿Qué recomendaciones (conceptuales, temáticas, de ejecución) para el trabajo a futuro?

## Anexo 5 Matriz de Observación

Aspecto a observar	Observación
1. Efectos observables	
2. Dinámica de grupos	
3. Actividades	
4. Procesos	
5. Instalaciones, tangibles, implementación directa.	
6. Validación de cambios en comportamiento	
7. Otros	

**Escalas de valorización: según variable.**

**Anexo 6 • Marco de Resultados (Marco Lógico)**

## Evaluación de Medio Término

<p><b>Este proyecto contribuirá a lograr los siguientes Resultados de Programa de País, tal como se definen en CPAP o CPD:</b> Ejecución de estrategia, planes y programas para la gestión integrada de los ecosistemas y recursos naturales apoyados</p>							
<p><b>Indicadores de Resultados de Programa País</b> Aumento en las capacidades nacionales para la formulación y aplicación de políticas, estrategias y planes para la gestión sostenible del medio ambiente establecidas en las áreas de cambio climático, energía, ecosistemas y los recursos hídricos</p>							
<p><b>Área de Resultado Clave de la Aplicación del Principal Medio Ambiente Clave y Desarrollo Sostenible:</b> Área de resultado clave 4.1. Incorporación de medio ambiente y energía</p>							
<p><b>Aplicación de Objetivo Estratégico y Programa GEF:</b> SO2, SP4 and SP5</p>							
<p><b>- Resultados Esperados de la aplicación del GEF:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y marcos normativos rigiendo sectores fuera del sector de medio ambiente incorporan medidas para conservar la biodiversidad</li> <li>- Mercados creados para servicios ambientales</li> <li>- Sistemas de certificación global para bienes producidos en la agricultura, la pesca, la silvicultura, y otros sectores incluyen rigurosos estándares de biodiversidad</li> </ul>							
<p><b>Indicadores aplicables de resultados del GEF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grado en que las políticas y reglamentos que rigen las actividades sectoriales incluyen medidas para conservar y usar sosteniblemente la biodiversidad, medido a través de la herramienta de seguimiento del GEF</li> <li>- Número y alcance (cobertura: hectáreas, pagos generados) de nuevos pagos para esquemas de servicio ambiental que sean creados</li> <li>- Sistemas de certificación publicados que incluyen estándares de biodiversidad técnicamente rigurosos</li> </ul>							
	Indicador	Línea Base		Metas/Objetivos Fin del Proyecto		Fuente de verificación	Suposiciones
<p><b>Objetivo del Proyecto</b></p> <p>Promover enfoques intersectorial para la conservación de la BD a través de los sectores de turismo y la pesca</p>	<p>Área de manglares en toda la zona costera y marina</p>	<b>Área de Conservación</b>	<b>Ha (2000)</b>	<b>Área de Conservación</b>	<b>Ha (2014)</b>	<p>Imágenes Satelitales</p>	<p>Condiciones favorables de gobernanza. Prioridades económicas de desarrollo (por ejemplo biocombustibles) no invalidan las preocupaciones en torno a la sostenibilidad del medio ambiente</p>
		Bahía de Jiquilisco	18,720.00	Bahía de Jiquilisco	18,720.00		
		Jaltepeque	7,030.50	Jaltepeque	7,030.50		
		Barra de Santiago (Garita Palmera, Bola de Monte)	2,359.70	Barra de Santiago (Garita Palmera, Bola de Monte)	2,359.70		
		Costa del Bálsamo (San Diego, Toluca)	380.75	Costa del Bálsamo (San Diego, Toluca)	380.75		
		Golfo de Fonseca (Cerique, El Tamarindo y La Unión)	8,847.50	Golfo de Fonseca (Cerique, El Tamarindo y La Unión)	8,847.50		
		Los Cóbanos (Barra Salada, otras desembocaduras de ríos)	437.50	Los Cóbanos (Barra Salada, otras desembocaduras de ríos)	437.50		
		<b>TOTAL</b>	<b>37,775.95</b>	<b>TOTAL</b>	<b>37,775.95</b>		
<p>Número de nidos de tortuga en toda la zona</p>	<b>Especies</b>	<b>Nidos (2008)</b>	<b>Especies</b>	<b>Nidos (2014)</b>	<p>Monitoreo por MARN</p>	<p>Condiciones favorables de gobernanza.</p>	

## Evaluación de Medio Término

	costera y marina	<i>Lepidochelys olivacea</i>	6,409	<i>Lepidochelys olivacea</i>	6,409		La biología de las tortugas no se ve perjudicada por el cambio climático
		<i>Chenia mydas agassizii</i>	1,279	<i>Chenia mydas agassizii</i>	1,279		
		<i>Dermochelys coriacea</i>	23	<i>Dermochelys coriacea</i>	23		
		<i>Eretmochelys imbricata</i>	80	<i>Eretmochelys imbricata</i>	80		
		TOTAL	7,791	TOTAL	7,791		
	Área de poblaciones coralinas vivas en el Área de Conservación de Los Cóbanos		Área		Área	Inspección por buzos privados y MARN	Sedimento por la degradación de cuencas aguas arriba no desborda la capacidad regenerativa de los corales
		<i>Porites lobata</i>	2-10 km <sup>2</sup>	<i>Porites lobata</i>	0.1km <sup>2</sup>		
		<i>Psammocora obtusangula</i>	2-10 <sup>2</sup> km <sup>2</sup>	<i>Psammocora obtusangula</i>	100m <sup>2</sup>		
		<i>Psammocora stellata</i>	1m <sup>2</sup>	<i>Psammocora stellata</i>	1m <sup>2</sup>		
	Biomasa de camarón disponible	266 toneladas métricas (año 2005)		1,000 toneladas métricas		Monitoreo de captura de pesca por CENDEPESCA	Condiciones favorables de gobernabilidad (respeto de períodos de veda y cuotas)
<b>Resultado 1</b> Las políticas y reglamentaciones de los sectores de turismo y la pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la conservación de la biodiversidad y con la sostenibilidad de los recursos	Existencia de una Política Nacional Para el Turismo Sostenible que incorpore disposiciones para la conservación de la biodiversidad	Existe un Plan General de Desarrollo Turístico	Existen una política nacional y un plan para la promoción y el desarrollo del turismo sostenible, con disposiciones para la conservación de la biodiversidad		Revisión del plan	Apoyo continuo o incrementado del Gobierno hacia los modelos de turismo sostenible	
	Existencia de una Política de Pesca Sostenible	Existe una Política Nacional de Pesca pero carece de disposiciones explícitas para las consideraciones de la conservación de la biodiversidad y la sostenibilidad	Política de Pesca Sustentable desarrollada conjuntamente por CENDEPESCA y el MARN, y bajo implementación		Revisión de política	Apoyo continuo o incrementado del Gobierno hacia los modelos de pesquerías sostenibles	
	Número de miembros activos en la Red de Turismo Sostenible (RTS)	No existe Red de Turismo Sostenible	Miembros activos de STN incluyen: - MITUR - CORSATUR - Representantes de operadores de turismo del sector privado - Gobiernos municipales		Informes de la Red	Apoyo amplio, basado en modelos de turismo sostenible	
	Número de municipios a lo largo de la zona costera/marina colaborando activamente con las instituciones del	0	18		Entrevistas con gobiernos municipales	Voluntad de las autoridades municipales para adoptar perspectivas de largo plazo	

## Evaluación de Medio Término

	Gobierno central en la planificación y promoción de la BD-amigable en el turismo y la pesca.						
	Nivel de avance con el desarrollo de normas para la producción sostenible en los sectores de turismo y pesca	Ley General para el Orden y la Promoción de la Pesca y la Acuicultura ha sido implementada pero existen debilidades significativas en términos de vigilancia y control en su aplicación	Ley General para el Orden y la Promoción de la Pesca y la Acuicultura y sus regulaciones han sido actualizadas, incluyendo normativas para pesquerías sostenibles.	Revisión legal	Apoyo continuo o incrementado del Gobierno hacia los modelos de pesquerías sostenibles		
	Número de instituciones clave con sistemas funcionales para dar seguimiento a las condiciones o estados de los recursos naturales	MARN	MARN MITUR CENDEPESCA CONAPESCA	Entrevistas y evaluaciones sobre capacidades en instituciones clave	Compromiso institucional con la sostenibilidad ambiental		
	Número de instituciones con directrices estratégicas específicas en sus planes estratégicos para la conservación y regeneración de los recursos naturales		MARN MITUR CENDEPESCA	Revisión de planes estratégicos	Compromiso institucional con la sostenibilidad ambiental		
Producto 1.1 Políticas que favorecen la integración de la conservación de la biodiversidad en los sectores productivos clave Producto 1.2 Normas, directrices y reglamentos que prevén la incorporación en los sectores productivos pertinentes a la BD Producto 1.3 Mecanismos mejorados para la cooperación interinstitucional y el intercambio de información entre los municipios, los ministerios, ONGs y el sector privado Producto 1.4 Estrategia financiera para aumentar la disponibilidad de recursos financieros en apoyo de gestión sostenible de los recursos naturales en la zona costera/marina							
<b>Resultado2. Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de conservación de la</b>	Tamaño promedio de moluscos y crustáceos atrapados en Los Cóbanos		<b>cm.</b>		<b>cm.</b>	Monitoreo por grupos productores MARN y CENDEPESCA	Condiciones generales de gobernabilidad Compromiso del Productor con la sostenibilidad de los recursos
		<i>Strombus galeatus</i>	20.65 ± 4.56	<i>Strombus galeatus</i>	25		
		<i>Striostrea prismatica (Ostrea iridescens)</i>	12.5	<i>Striostrea prismatica (Ostrea iridescens)</i>	15		
		<i>Panulirus gracilis</i>	6.2 ± 9.3 (hembras)	<i>Panulirus gracilis</i>	7.0		
	Promedio del tamaño de tiburón ( <i>S. lewini</i> )	50cm	100cm			Monitoreos por grupos de productores, MARN y	Condiciones generales de gobernabilidad

## Evaluación de Medio Término

<b>biodiversidad y de la sostenibilidad y los recursos</b>	capturados				CENDEPESCA	Compromiso de productores con la sostenibilidad de recursos			
	Número de pescadores vendiendo directamente a los consumidores en los mercados urbanos principales	46 miembros de la ADESCO de El Cuco		144 pesquerías organizadas en Los Cóbanos venden directamente a consumidores (turistas, público en general, restaurantes y negocios)		Encuestas a grupos de pescadores	Voluntad organizativa de productores Precios de productos no enfrentan competencia injusta por importaciones		
	Número de pescadores adoptando algunas normas amigables con la BD a lo largo de la zona costera y marina	325 (2.5% del total)		650 (5% del total)		Encuestas a grupos de pescadores	Compromiso de productores con la sostenibilidad de recursos		
	Número de pescadores artesanales que son miembros de la pesca cooperativas	2,000		4,000		Registros de las cooperativas	Voluntad organizativa de productores		
	Precios unitarios recibidos por pescadores en Los Cóbanos participantes en los planes de comercialización directa de productos a los consumidores en los mercados urbanos principales	<b>Precio (\$/lb)</b>		<b>Precio (\$/lb)</b>			Encuestas a grupos de pescadores	Voluntad organizativa de productores Precios de productos no enfrentan competencia injusta por importaciones	
		<b>Producto</b>	<b>Pagado al productor</b>	<b>Pagado por consumidor</b>	<b>Producto</b>	<b>Pagado al productor</b>			<b>Pagado por consumidor</b>
		Tiburón	1.00	3.20	Tiburón	1.90			3.00
		Camarón	2.25	5.89	Camarón	3.68	5.50		
Contribución proporcional de los ingresos por turismo basado en la naturaleza a los ingresos del sector turístico	10%		40%		Estadísticas del Ministerio de Hacienda en relación con el turismo, los ingresos e impuestos con valor agregado	Apoyo continuo o incrementado del Gobierno hacia los modelos de turismo sostenible			
Producto 2.1 Mecanismos de comercialización que favorecen las prácticas de pesca sostenible Producto 2.2 Programa de comercialización de turismo sostenible Producto 2.3 Planes de negocio con disposición para el fortalecimiento de la capacidad organizativa, técnica y financiera de las agrupaciones de productores Producto 2.4 Instalaciones locales mejoradas para el almacenamiento y procesamiento de productos de la pesca Producto 2.5 Sistemas de supervisión y evaluación en apoyo a la gestión adaptativa de manejo por parte de los productores									

## Evaluación de Medio Término

Producto 2.6 Piloto de pesca sostenible y prácticas de turismo					
<b>Resultado</b> <b>3.</b> Instituciones nacionales y locales son capaces de eficazmente apoyar la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina	Número de municipios con personal designado para apoyar y regular las actividades de producción en consonancia con las consideraciones de la BD.	4	18	Entrevistas con autoridades municipales	Voluntad de las autoridades municipales para adoptar perspectivas de largo plazo y priorizar la sostenibilidad de los recursos
	Número de operadores de turismo (hoteles y restaurantes) sometido a una inspección anual de los impactos de la BD y medidas de mitigación (por el Gobierno central y municipal, entidades de autorregulación del sector o por organismos certificados)	3	25% de las empresas registradas en 18 municipios costeros	Registros de entidades de Gobierno centrales y locales responsables de las inspecciones	Condiciones favorables de gobernabilidad Compromiso institucional con la sostenibilidad de los recursos
	Área de la zona costera y marina cubierta por zonificación y planes de desarrollo sostenible para el turismo y la pesca	145km <sup>2</sup> de reserva acuática (5 reservas) 213km <sup>2</sup> de regímenes especiales de gestión (Los Cóbano y del Golfo de Fonseca) Existen planes de desarrollo de zonificación sostenible en la Bahía de Jiquilisco y (en proceso) en Los Cóbano	1.500 km <sup>2</sup> (3 millas mar adentro y lo mismo en tierra firme)	Revisión de documentos del plan	Compromiso institucional con la sostenibilidad de los recursos Condiciones sociales y de gobernabilidad favorables para las negociaciones de múltiples actores
	Cantidad de fondos canalizados para la supervisión, control y promoción de actividades amigables con la BD, desde programas de responsabilidad corporativa de las	A determinarse al arrancar el proyecto	A determinarse al arrancar el proyecto	Revisión de registros municipales	Compromiso del sector privado y autoridades municipales con la sostenibilidad medioambiental

## Evaluación de Medio Término

	empresas del sector privado hasta mecanismos fiscales municipales				
Producto 3.1 Programa destinado a mejorar las capacidades técnicas de las oficinas locales del Gobierno central y municipal para apoyar la gestión sostenible de los recursos costeros y marinos					
Producto 3.2 Piloto de mecanismos descentralizados para la gobernanza de los recursos naturales					
Producto 3.3 Sistemas institucionales para la supervisión y la evaluación del estado de la BD y los impactos de las actividades productivas					
Producto 3.4 Procedimientos y programas (respaldados por capacitaciones) para el desarrollo de zonificación y planes de desarrollo sostenible					
Producto 3.5 Programas continuos de apoyo técnico y de extensión que incorporen consideraciones de la conservación de la biodiversidad y sostenibilidad de los recursos					

## Anexo 7 • Términos de Referencia

Antiguo Cuscatlán 04 de Enero de 2014

---

**Términos de referencia**
**REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

*Proyecto 00077678: Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos (PIMS N° 3996 ).*

**CONTENIDO**

<a href="#">SIGLAS Y ACRÓNIMOS</a> .....	116
<a href="#">I. INTRODUCCIÓN</a> .....	117
<a href="#">II. EL PROYECTO A EVALUAR</a> .....	117
<a href="#">III. CONTEXTO</a> .....	119
<a href="#">IV. OBJETIVO DE LA EVALUACION</a> .....	121
<a href="#">V. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN</a> .....	121
<a href="#">VI. ALCANCE</a> .....	122
<a href="#">UNIDAD DE ANÁLISIS</a> .....	122
<a href="#">ALCANCE TEMPORAL</a> .....	122
<a href="#">CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN</a> .....	122
<a href="#">FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO</a> .....	124
<a href="#">INTEGRACION Y TEMAS TRANSVERSALES</a> .....	125
<a href="#">IMPACTO</a> .....	125
<a href="#">CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES</a> .....	125
<a href="#">VII. ARREGLOS PARA LA IMPLEMENTACION</a> .....	125
<a href="#">VIII. PLAZO DE LA EVALUACIÓN</a> .....	126
<a href="#">IX. PRODUCTOS</a> .....	126
<a href="#">X. PERFIL PROFESIONAL</a> .....	127
<a href="#">XI. ÉTICA DEL EVALUADOR</a> .....	127
<a href="#">XII. MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO</a> .....	127
<a href="#">XIII. PRESENTACIÓN DE OFERTAS</a> .....	128
<a href="#">ANEXO A: MARCO DE RESULTADOS (MARCO LÓGICO)</a> .....	¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">ANEXO B: LISTA DE DOCUMENTOS A REVISAR</a> .....	¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</a> .....	¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES</a> .....	¡Error! Marcador no definido.
<a href="#">ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL EVALUADOR DE LA MTR</a> .....	¡Error! Marcador no definido.

[ANEXO F: PLANTILLA DEL INFORME DE REVISION DE MEDIO TÉRMINO](#)... ¡Error! Marcador no definido.

[ANEXO G: FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN](#)..... ¡Error! Marcador no definido.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

ADESCOIN	Asociación de Desarrollo Comunal Indígena Nahuat
AECID	Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo
ATR	Asesor técnico regional
BD	Biodiversidad
CO	(en inglés) Oficina de país
CDT	Comités de Desarrollo Turístico
CENDEPESCA	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura.
CONAPESCA	Consejo Nacional de Pesca y Acuicultura
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
EA	(en inglés) – Agencia de ejecución
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica
ERC	(en inglés) Centro de Recursos de Evaluación
FIAES	Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	(en inglés) Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IA	(en inglés) – Agencia de implementación
IVA	Impuesto al valor agregado
I&E	Implementación y ejecución
LAC	(en inglés) países de Latinoamérica.
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MCC	(en inglés) Corporación Reto del Milenio
MITUR	Ministerio de Turismo
MTR	(en inglés) Revisión de medio término
OPF	(en inglés) Punto focal operacional
PIF	(en inglés) Formulario de identificación de proyecto
PIR	(en inglés) Informe de implementación de proyecto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPG	(en inglés) Subvención para la preparación del proyecto
PT	(en inglés) equipo del proyecto
RTS	Red de turismo sostenible
SyE	Seguimiento y evaluación

## I. INTRODUCCIÓN

---

De acuerdo con las políticas y los procedimientos para el seguimiento y evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF), por sus siglas en inglés), todos los proyectos *full size* apoyados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una Revisión de Medio Término (MTR, por sus siglas en inglés) en el punto intermedio de la vigencia del proyecto. Este documento establece los términos de referencia para llevar a cabo una revisión de medio término del *Proyecto 00077678: Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos* (PIMS N° 3996). Dicho proyecto es ejecutado por el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).

Con la MTR se busca mejorar la ejecución y desempeño del proyecto y generar conocimiento a partir de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Las conclusiones y recomendaciones generadas por la MTR estarán dirigidas principalmente al FMAM, el PNUD, el Ministerio de Medio Ambiente, los socios del proyecto y partes interesadas, y serán utilizadas para identificar mejoras en la implementación del proyecto. En particular, la revisión apoyará al FMAM en la toma de decisiones sobre las modificaciones a introducir en el Proyecto. También contribuirá a la evaluación general de los resultados apoyados por el FMAM y el PNUD.

## II. EL PROYECTO A EVALUAR

---

A pesar de su pequeño tamaño y su alta densidad poblacional, El Salvador se encuentra dentro de la zona interactiva de la biodiversidad de Mesoamérica y contribuye significativamente a la biodiversidad (BD) con una amplia gama de especies y ecosistemas de importancia regional y global. Doscientas especies de flora y fauna se reproducen cerca de las orillas de las zonas marinas y costeras, de las cuales, 70 están amenazadas o en peligro de extinción (particularmente se concentran alrededor de los estuarios).

A pesar de contar con un marco jurídico amplio para la conservación y gestión del medio ambiente, en el país la diversidad biológica costera y marina sigue siendo amenazada por una serie de presiones, entre ellas, las más significativas son la pesca artesanal e industrial, el crecimiento urbano y rural, turístico desordenado, entre otras.

Se estima que en el largo plazo estas amenazas podrían revertirse al aplicar prácticas económicamente viables que favorezcan la conservación de la biodiversidad por parte de los operadores de turismo y pesca. La aplicación de estas prácticas debería gobernarse por medidas y regulaciones adaptadas a las necesidades y condiciones de los usuarios en el radio de acción de la producción, y respaldarse por un entorno favorable de políticas e incentivos medioambientales.

El proyecto “Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de las Pesquerías y el Turismo llevadas a cabo en los Ecosistemas Costeros Marinos” se diseñó para proporcionar mejoras significativas en el estado de conservación de la Biodiversidad de importancia mundial, en las áreas costeras y marinas del país, mediante el desarrollo de un entorno propicio y la creación de capacidades a nivel institucional e individual para la integración de las consideraciones de Biodiversidad en los sectores pesquero y turístico. El área de impacto global del proyecto es toda la zona costera marina, que incluye un total de 32 municipios costeros y las correspondientes áreas marinas.

El objetivo del proyecto es promover enfoques intersectoriales para la conservación de la Biodiversidad en los sectores de turismo y pesca. El Proyecto prevé los siguientes resultados principales:

**Resultado 1:** Las políticas y reglamentos de los sectores turismo y pesca apoyan formas de producción que son compatibles con la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.

**Resultado 2:** Los productores tienen la capacidad y la motivación para operar de conformidad con los principios de la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.

**Resultado 3:** Las instituciones nacionales y locales tienen la capacidad para apoyar eficazmente la incorporación de las consideraciones de la biodiversidad en la gestión de la zona costera y marina.

El proyecto incorpora un enfoque diferenciado en los niveles global, nacional y local. El área de impacto global del proyecto es toda la costa/zona marina de El Salvador, que incluye un total de 32 municipios costeros y las correspondientes áreas marinas. En el nivel nacional, el proyecto contribuye a garantizar que la existencia de una política global favorable jurídica y el marco institucional en el conjunto de la zona. En el nivel local, participan representantes de las autoridades municipales y de organizaciones de productores de los 32 municipios en iniciativas de capacitación en actividades productivas amigables con la BD y planificación de uso de recursos y gestión comunitaria de los recursos naturales; estas personas constituyen el grupo receptor objetivo principal para replicar actividades desarrolladas a nivel local. Se ha seleccionado un sub-conjunto de 18 municipios que reciben atención dedicada y específica en cuanto al fortalecimiento de las capacidades técnicas, financieras y operativas de sus autoridades municipales y de sus organizaciones de productores. Las actividades de campo más concretas del proyecto se concentran en una zona piloto con base en los alrededores de Los Cóbano, en la costa en el occidente del país.

**Área de impacto y beneficiarios**

<b>Municipios</b>	<b>Organizaciones de Productores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acajutla,</li> <li>• San Francisco Menéndez</li> <li>• San Luis La Herradura,</li> <li>• Jiquilisco,</li> <li>• San Dionisio</li> <li>• Puerto El Triunfo</li> <li>• Chirilagua</li> <li>• Intipucá</li> <li>• Conchagua</li> <li>• Meanguera del Golfo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acajutla: Acaxual Tour, Los Cóbano Tour, CDT Acajutla, CDT Metalío, CDT Los Cóbano: Cooperativa Pesquera de Los Cóbano.</li> <li>• Jiquilisco: ADESCOIN (Isla de Méndez)</li> </ul>

## CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Título del proyecto:	<b>Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos</b>			
Identificación del proyecto del FMAM:	3996		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	00077678	Financiación del FMAM:	2,354,545.00	N/A
País:	El Salvador	IA y EA propia:	N/A	N/A
Región:	LAC	Gobierno:	MITUR 2,500,00.00 MARN 554,468.00	N/A
Área de interés:	Biodiversidad	Otro:	AECID 497,347.00 FIAES 3,000,000.00 PNUD 12,625.00	N/A
Programa operativo:	GEF 4; SO2, SP4 y SP5	Cofinanciación total:	6,551,815.00	N/A
Organismo de Ejecución:	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	Gasto total del proyecto:	8,906,360.00	N/A
Otros socios involucrados:	Ministerio de Turismo (MITUR) CENDEPESCA	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	Mayo 2011	
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: Agosto 2014	Real: N/A

## III. CONTEXTO

En El Salvador se han llevado a cabo importantes avances hacia la conservación de la biodiversidad, entre los que destacan los esfuerzos de consolidación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Estos esfuerzos comprenden la implementación de un nuevo modelo de gestión integrada desde local y regional; la identificación de áreas prioritarias para la conservación de la biodiversidad y ecosistemas, terrestres, marinos y de aguas continentales; la protección de las zonas más amenazadas o

de gran valor; el establecimiento de corredores ecológicos; la implementación de esquemas de gobernanza ambiental e integración de los actores locales, entre otros.

A pesar de estos avances, el país sigue enfrentando importantes desafíos, entre los que se cuenta la fuerte amenaza a ecosistemas de gran valor como manglares, humedales y cafetales; la variabilidad climática; la degradación ambiental; el estado crítico del recurso hídrico y el saneamiento ambiental.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), las cinco principales presiones sobre la biodiversidad el país (degradación de la tierra, cambio climático, contaminación, uso no sostenible de la biodiversidad y especies exóticas invasoras) presenta una tendencia ascendente.

En El Salvador, la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) realizada por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, da cuenta de las condiciones ambientales y socioeconómicas existentes en la franja costero-marina, misma de influencia del proyecto. Este estudio señala que el país pasó de tener unas 100,000 hectáreas de manglar en los años cincuenta a unas 40,000 en la actualidad: 38,534 poco intervenidas y unas 2,000 afectadas por azolvamiento o deforestación. La pérdida y degradación del bosque salado estuvo causada principalmente por el incremento desordenado y no planificado de salineras y camaroneras dentro de los manglares; la contaminación por el escurrimiento de agroquímicos desde fincas aledañas, desechos sólidos, vertidos domésticos e industriales; la erosión debido a prácticas agrícolas y pecuarias insostenibles en las partes altas y medias de las cuencas que provocan el azolvamiento de esteros y bahías; la tala indiscriminada y conversión de bosque salado a tierras agrícolas; la expansión de asentamientos humanos; y el desarrollo de proyectos urbanísticos y turísticos. A su vez, la concentración de actividad turística en determinadas áreas, especialmente en la costa, está aumentando las condiciones de degradación ambiental (residuos sólidos, aguas negras, asolvamiento) y la vulnerabilidad y riesgo de sus pobladores frente a fenómenos naturales y cambio climático.

Para detener la pérdida de la biodiversidad, el país está haciendo esfuerzos importantes para lograr la integración de la biodiversidad en políticas más amplias, estrategias y programas.

En línea con las apuestas estratégicas del Gobierno trazadas en el Plan Quinquenal de Desarrollo (2010-2014), se han producido avances significativos en el proceso de revertir la degradación ambiental. Entre ellos está la promulgación de la Política Nacional de Medio Ambiente vigente desde el año 2012. Más recientemente, en junio de 2013, fue lanzada la Estrategia Nacional en la que se consignan orientaciones alrededor de cuatro áreas para concretizar las metas trazadas en la política. Una de dichas áreas de la estrategia es la Biodiversidad.

La Estrategia Nacional de Biodiversidad ofrece un marco para la definición de planes articulados a partir de tres ejes: integración de la biodiversidad en la economía, restauración y conservación de los ecosistemas y la biodiversidad para la gente.

Por su parte, el Ministerio de Turismo lidera desde el año anterior, la actualización de la Política Nacional de Turismo sobre la base de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad para incidir en el desarrollo local y nacional. Con un amplio proceso de consulta, se ha buscado asegurar que la política

sea un instrumento que contribuya efectivamente al desarrollo del turismo e incida en los grandes retos del país.

En el año 2011, la Corporación del Reto del Milenio (MCC) seleccionó por segunda vez a El Salvador para ser receptor de los Fondos del Milenio. La inversión de unos \$277 millones estaría destinada a la ejecución de proyectos para el desarrollo de la zona marino-costera del país. Pese a que se preveía que esta iniciativa arrancararía en el 2012, su aprobación final por el Congreso de Los Estados Unidos está sujeta a que El Salvador progrese en las reformas que la MCC considera necesarias para mejorar el clima de inversión y fortalecer el Estado de derecho.

#### IV. OBJETIVO DE LA EVALUACION

---

La evaluación tiene por objetivo conducir la revisión de medio término del Proyecto “Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos” a fin de examinar la relevancia, eficiencia y eficacia y potencial de sostenibilidad del proyecto, dado el contexto reciente del país. La revisión extraerá las lecciones que apoyen el aprendizaje y mejora del proyecto así como las buenas prácticas que puedan ser replicables.

Son objetivos específicos:

- Evaluar el estado del proyecto y los desafíos que enfrenta para alcanzar los resultados esperados.
- Identificar acciones correctivas para asegurar que el proyecto está en camino de lograr los efectos e impacto esperados.

#### V. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN

---

La revisión de medio término seguirá el enfoque y método general<sup>45</sup> para realizar evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que el evaluador enmarque el trabajo de la revisión de medio término utilizando los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, potencial de sostenibilidad**, según se define y explica en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. El Anexo C incluye una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios. Estas preguntas deberán orientar la recolección de información. En función de abarcar efectivamente los aspectos de análisis del proyecto, se espera que la persona evaluadora modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

El informe inicial constituye la guía para la realización de la evaluación. Este contendrá el enfoque, los aspectos claves del programa/proyecto en evaluación, la disponibilidad de información y documentación, los actores involucrados, las variables de contexto que afectan el desarrollo de la evaluación y el diseño técnico de la evaluación.

---

<sup>45</sup> 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

La recopilación de datos tendrá lugar una vez aprobado el informe inicial.

El análisis de los datos comprenderá una síntesis e integración de los hallazgos en función de los criterios y las preguntas de evaluación fundamentados en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador 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.

## VI. ALCANCE

### UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis o el objeto de estudio de esta revisión de medio término es el proyecto, es decir, el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades y modelo de gestión detallados en el documento de proyecto, y las modificaciones y cambios relacionados hechos durante la implementación.

### ALCANCE TEMPORAL.

La base temporal para la evaluación corresponde al período 2011 – a la fecha.

### CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Se llevará a cabo una revisión de medio término del desempeño del proyecto, tomando como base lo establecido en el Marco de resultados ( [Anexo A](#)), el que incluye los indicadores de desempeño e impacto para la implementación del proyecto junto con los medios de verificación correspondientes. La revisión cubrirá al menos los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia y potencial de sostenibilidad**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de desempeño. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el [Anexo D](#) de los TdR.

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

## NIVELES DE ANÁLISIS

La revisión considerará los siguientes niveles de análisis:

- a) **Diseño:** En este nivel de análisis se evaluará la coherencia y relevancia del diseño del proyecto en cuanto a: la claridad y razonabilidad de sus objetivos, resultados esperados y recursos; su correspondencia con las prioridades nacionales, el marco de resultados del PNUD y las prioridades globales ambientales; las capacidades de los socios participantes y los arreglos para la gestión; los riesgos y los supuestos implícitos y la calidad del diseño del plan para el seguimiento y la evaluación.
- b) **Implementación:** en este nivel de análisis se revisará el estado de la implementación; la calidad técnica y relevancia de los productos obtenidos y actividades completadas con respecto al modelo lógico; la eficiencia en el uso de recursos del FMAM y contrapartida; la eficacia y sostenibilidad del modelo de gestión, de los procedimientos y mecanismos institucionales. Sobre este último aspecto, se deberá evidenciar la calidad de la implementación de cada uno de los socios participantes y del rol del PNUD en el apoyo al proyecto. En este nivel de análisis se identificarán factores de éxito o limitaciones existentes en su implementación. Especial consideración deberá ponerse sobre la valoración de la implementación del plan de monitoreo y evaluación de los progresos y gestión de los riesgos.
- c) **Resultados.** Se deberá identificar en qué medida los procesos y productos del proyecto han contribuido, o tienen potencial de contribuir, razonablemente a los resultados, efectos e impactos planificados.

## ALCANCE GEOGRÁFICO.

Se espera que el evaluador realice una misión de campo como mínimo a la zona piloto (Los Cóbano) y municipios que reciben atención dedicada, incluidos los siguientes sitios del proyecto:

Cantón Acajutla  
 Cantón Los Cóbano  
 Cantón Metalío  
 Municipio de Acajutla.

Las entrevistas se llevarán a cabo con las siguientes organizaciones e individuos como mínimo:

Institución	Nombre/Cargo
Ministerio de Medio Ambiente -MARN	Herman Rosa Chavez, Ministro Lina Pohl, Viceministra Jorge Quezada, Asesor del Despacho Salvador Nieto, Asesor del Despacho Esteban Umaña, Enlace de turismo Noris Ramírez, Enlace institucional Verónica Navascuez, Enlace de pesca Saúl Carrillo, Coordinador del Proyecto
Ministerio de Turismo- MITUR	José Napoleón Duarte Durán, Ministro Marta Cristina Morales, Enlace
CENDEPESCA	Gustavo Portillo, Director

## Evaluación de Medio Término

PNUD	Stefano Pettinato, Representante Residente Adjunto Carolina Dreikorn, Coordinadora del Área de Desarrollo Sostenible Carlos Noguera, Oficial de Programa Silvia Guzmán, Punto focal de evaluación
Alcaldía de Acajutla	Darío Guadrón, Alcalde
Participantes	Ana María Vasquez, ADESCOSAM Henry Javier Gómez Ortiz, Los Cóbano Tours Ana Cecilia Hernandez, Presidenta del Comité de Turismo de los Cóbano Amílcar Guerrero, Presidente Cooperativa de Pescadores

La persona evaluadora podrá ampliar el número de personas u entrevistadas, según los requerimientos de triangulación de los hallazgos preliminares.

La persona evaluadora 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, 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 la persona evaluadora considere útil para esta evaluación con base empírica. En el [Anexo B](#) de los "TdR" de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará a la persona evaluadora para el examen.

### FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La revisión de medio término 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. La persona evaluadora recibirá 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 revisión intermedia.

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								

### INTEGRACION Y TEMAS TRANSVERSALES

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 revisión de medio término valorará, en todos los niveles de análisis, el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de desastres naturales y la igualdad de género<sup>46</sup>.

### IMPACTO

La persona evaluadora valorará el grado en que el proyecto está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar incluyen: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o c) el logro de estos impactos.<sup>47</sup>

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El informe de revisión de medio término debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**. En esta sección se deberá poner especial atención a aquellas conclusiones y recomendaciones que sirvan a los objetivos de la revisión de medio término.

## VII. ARREGLOS PARA LA IMPLEMENTACION

---

La responsabilidad principal para gestionar esta revisión radica en la Oficina de País del PNUD en El Salvador. El PNUD contratará a la persona evaluadora y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país.

La persona evaluadora reportará directamente al Representante Residente Adjunto del PNUD El Salvador. El punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD será la contraparte de la evaluación y, junto con el equipo del PNUD del área de Desarrollo Sostenible, darán seguimiento a todo el proceso.

El Grupo de Referencia de la evaluación proveerá asesoría al proceso de la evaluación a fin de asegurar la calidad de todo el proceso, la relevancia y propiedad de la metodología aplicada, y que los hallazgos y conclusiones se basan en la evidencia.

El Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con la persona evaluadora para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

La persona evaluadora tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los informes al PNUD.

---

<sup>46</sup> La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de hombres y mujeres, niños y niñas. Implica que se tienen en cuenta los intereses, necesidades y prioridades tanto de hombre como mujeres, reconociendo la diversidad entre los diferentes grupos. UNEG 2011.

<sup>47</sup> Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

La persona evaluadora deberá proveerse por sí mismo los recursos de oficina y equipo para completar el trabajo en tiempo y forma.

La persona evaluadora deberá asegurar que cuenta con todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. El PNUD proporcionará adicionalmente los costos de logística de las reuniones de presentación de los hallazgos preliminares y del informe final.

#### VIII. PLAZO DE LA EVALUACIÓN

Se estima una inversión de 20 días/persona para completar las revisiones distribuidos en un plazo total 40 días de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización*
<b>Preparación</b>	2 días	25 de Febrero de 2014
<b>Misión de revisión intermedia</b>	5 días	10 de Febrero de 2014
<b>Borrador del informe de revisión intermedia</b>	10 días	24 de Marzo de 2014
<b>Informe final</b>	2 días	31 de Marzo de 2014

\*Las fechas incluyen el periodo previsto para las partes interesadas puedan formular observaciones y recomendaciones a los productos de la evaluación, bajo la premisa de que estas son atendidas dentro de plazos razonables.

#### IX. PRODUCTOS

Se espera que el evaluador o la evaluadora presente los siguientes productos:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
<b>Informe inicial</b>	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	Dentro de la primera semana de iniciada la revisión.	Al punto focal de evaluación de la oficina del PNUD
<b>Presentación</b>	Resultados iniciales	Al término de la misión de evaluación	A la gerencia del proyecto, Oficina del PNUD
<b>Borrador del informe final</b>	Informe completo, (según <a href="#">Anexo F</a> ) con anexos	Dentro del plazo de 10 días después de concluida la misión de evaluación	Enviado a la Oficina del PNUD, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
<b>Presentación</b>	Informe borrador (hallazgos, conclusiones recomendaciones y lecciones aprendidas.	Dentro de los siguientes 5 días después de recibido el borrador del informe.	A la gerencia del proyecto, Oficina del PNUD y socios.
<b>Informe final*</b>	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la Oficina del PNUD para cargarlo al ERC .

<b>Informe final traducido al inglés</b>	Informe aprobado en inglés	Dentro del plazo de 1 semana después de que el informe final haya sido aprobado.	Enviado a la OP para revisión del FMAM.
--	----------------------------	--	---

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

## X. PERFIL PROFESIONAL

---

El equipo de evaluación estará compuesto por 1 evaluador nacional o internacional. La persona evaluadora 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 deberá tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

La persona evaluadora deberá reunir las siguientes calificaciones:

- Grado académico en ciencias ambientales, ciencias sociales o equivalentes
- Experiencia previa en el uso de métodos cualitativos y cuantitativos para la evaluación de proyectos y programas y aplicación de la metodología del marco lógico.
- Experiencia profesional relevante y reciente de 5 años como mínimo en el diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de proyectos, preferiblemente en la región latinoamericana.
- Experiencia comprobada como líder de equipo o responsable principal en la conducción de un mínimo de tres evaluaciones externas recientes (últimos 5 años), en el área relevante de interés, preferiblemente comisionadas por el PNUD y/o el FMAM.
- Conocimiento técnico sobre las áreas de interés: biodiversidad y sectores productivos. Será una ventaja contar con conocimiento en la aplicación de enfoques de género y derechos humanos.
- Habilidades de comunicación
- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos
- Dominio del idioma español e inglés (oral y escrito).

## XI. ÉTICA DEL EVALUADOR

---

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

## XII. MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

---

%	Hito
---	------

30%	Después de la entrega y aprobación del informe inicial
40%	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación y la presentación del informe borrador.
30%	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final definitivo de evaluación en español e inglés.

Toda persona evaluadora residente en el país deberá estar registrado/a como contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes y a la Prestación de Servicios (IVA); por lo que deberá emitir facturas de consumidor final, a nombre del PNUD proyecto 00077678 “Biodiversidad, Pesca y Turismo”, por los pagos efectuados en virtud del contrato.

### XIII. PRESENTACIÓN DE OFERTAS

Los candidatos deben completar la solicitud en línea en (indique el sitio, como <http://jobs.undp.org>, etc.) hasta el (fecha), adjuntando una carta de interés en la que explica las calificaciones y características que posee para llevar a cabo la consultoría con éxito. Se les solicita a los y las oferentes individuales que presenten las solicitudes junto con sus currículos para estos puestos. La solicitud debe ir acompañada de un currículo actual y completo en español, donde se indique un correo electrónico y un teléfono de contacto. Los candidatos deberán presentar una muestra de un trabajo anterior relevante, al menos dos datos de contacto para referencias recientes de trabajo y una oferta económica detallada que indique el costo de la consultoría (incluidos honorarios y otros gastos diarios, viáticos y costos de viaje).

El PNUD utiliza un proceso de selección justo y transparente que considera las competencias/capacidades de los candidatos, así como sus propuestas financieras. Se alienta a las mujeres y a los miembros calificados de las minorías sociales para que presenten su solicitud.

## Anexo 8 • Agenda de Misión: 22 a 30 de marzo 2014

Fecha	Actividad	Detalle	Persona	Institución	Hora
Sábado 22	Salida de Buenos Aires				
Domingo 23	Llegada a San Salvador	Viaje Buenos Aires -San Salvador			
Lunes 24	Entrevista	Área Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente del PNUD	Carolina Dreikorn y Carlos Noguera	PNUD	8:00 am – 9:30 am
	Entrevista	Ministro de Medio Ambiente y Directores	Herman Rosa Chávez Salvador Nieto Celina Monterrosa Jorge Quezada	MARN	10:00 am – 12:00 md
	Entrevista	Equipo Dirección Técnica MARN	Jorge Quezada, Enrique Barraza	MARN	2:00 pm – 3:00 pm
	Entrevista	Coordinador de Proyecto	Sául Carrillo	MARN	3:30 pm – 5:30 pm
	Entrevista	Encargada de Evaluación	Silvia Guzmán	PNUD	6:00 pm - 6:30 pm
Martes 25	Entrevista/ Grupo Focal	Equipo de Proyecto	Esteban Umaña, Noris Ramíres, Verónica Navascués, y Nelson Bolaños	Proyecto GEF PNUD	8:00 am – 9:30 am
	Entrevista	Director de Cendepesca y equipo	Gustavo Portillo, Marlene Galdámez y Salvador Siu	Cendepesca	10:00 am – 12:00 md
	Entrevista	Director CORSATUR y	Roberto Viera y Marta	MITUR	3:00 pm – 5:00 pm

Evaluación de Medio Término

		Enlace Turismo	Cristina Morales		
Miércoles 26	Visita de Campo Salida de San Salvador a Acajutla	Equipo de Proyecto, Enlace Local	Ovidio Erazo	Proyecto GEF PNUD	6:30 – 8:00 a.m.
		Concejal Municipal Alcaldía de Acajutla	Edwin Asencio	Municipio de Acajutla	8:00 am – 9:00 am
	Grupo Focal	Representantes	Juan Carlos González  Mario Alfredo Ramos  José Vidal Santiago Acetino	Tiburoneros de Alta Mar	9:30 am – 10:00 am
	Entrevista	Presidenta	Héctor Amílcar Flores Guerreo	Adescosan y Cooperativa Pesquera Playa Los Cóbanos	10:30 am – 11:00 am
	Entrevista	Presidenta	Ana Cecilia Hernández	Comité de Turismo Los Cóbanos	11:00 am - 11:30 am
		Representante	Henry Javier Gómez Ortiz	Los Cobanos Tour's	12:00 md – 12:30 md
Jueves 27	Visita de Campo  Salida de San Salvador a La Herradura, La Paz (7:30 am)  Entrevistas	Representante	Rigoberto Sánchez  Mercedes Benigna Orellana  Luis Fernando Orellana	Fecoopaz  Cooperativa Olas del Sur	9:00 am – 9:30 am
	Grupos Focales	Representante	Ricardo Emilio Campos  José Luis Villatoro	Cooperativa ACOOPSEMPET	9.30 am – 10:00 am

Evaluación de Medio Término

			Cruzo Migdonio Pérez		
		Representante	Santos Arias Fuentes  William Alexander Melgar Godoy	Cooperativa Aspescu	10:00 am – 10:30 am
		Representante	Fausto Ramírez  Pedro Osmar Perla Rubio	Cooperativa ACOPACIFICO	10:30 am – 11:00 am
				Cendepesca Oficina La Herradura	12:00-12:15
	Entrevista	Encarga Área de Genero Oficina País	Xenia Díaz	PNUD	4:30 - 5:30
Viernes 28	Reunión	Presentación de Primeros Hallazgos	Carlos Noguera Saúl Carrillo Salvador Nieto	MARN PNUD Proyecto GEF PNUD	10:00 am – 12:00 pm
		PDP	Emily Díaz	PNUD	12:30 – 1:30
Sábado 29	Regreso a Buenos Aires	Viaje			
Domingo 30	Arribo	Viaje			

## Anexo 9 • Lista de personas entrevistadas

Institución	Nombre/Cargo
Ministerio de Medio Ambiente -MARN	Herman Rosa Chávez, Ministro
	Jorge Quezada, Asesor del Despacho
	Celina Monterrosa, Asesora del Despacho
	Salvador Nieto, Asesor del Despacho/Director Proyecto
Proyecto GEF PNUD	Saúl Carrillo, Coordinador del Proyecto
	Esteban Umaña, Enlace de turismo
	Noris Ramírez, Enlace institucional
	Verónica Navascuez, Enlace de pesca
	Ovidio Erazo, Enlace Área Piloto
	Nelson Bolaños, Enlace Operativo
Ministerio de Turismo- MITUR	Roberto Viera, CORSATUR
	Marta Cristina Morales, Enlace
CENDEPESCA	Gustavo Portillo, Director
	Marlene Galdámez, Enlace
	Salvador Siu, Técnico
PNUD	Carolina Dreikorn, Coordinadora del Área de Desarrollo Sostenible
	Carlos Noguera, Oficial de Programa

Silvia Guzmán, Punto focal de evaluación

Xenia Díaz, Oficial Género

Emily Díaz, Programa PDP

Alcaldía de Acajutla

Edwin Asencio, Consejal

Participantes Locales

Henry Javier Gómez Ortiz, Los Cóbano Tours; Los Cóbano

Ana Cecilia Hernández, Presidenta del Comité de Turismo de los Cóbano; Los Cóbano

Amílcar Guerrero, ADESCOSAM / Presidente Cooperativa de Pescadores; Los Cóbano

Juan Carlos González, Mario Alfredo Ramos, José Vidal Santiago Acetín, Héctor Amílcar Flores Guerrero; Tiburoneros de Alta Mar, Acajutla

Rigoberto Sánchez, Mercedes Benigna Orellana, Luis Fernando Orellana; Fecoopaz / Cooperativa Olas del Sur (La Herradura, La Paz)

Santos Arias Fuentes, William Alexander Melgar Godoy; ASPESCU (Chirilagua, San Miguel)

Ricardo Emilio Campos, José Luis Villatoro Cruz, Migdonio Pérez ACOMSEMPET (Puerto El Triunfo, Usulután)

Fausto Ramírez, Pedro Osmar Perla Rubio; ACOPACIFICO (Playa Maculis, La Unión)

Anexo 10 • Formulario de acuerdo y código de conducta de la evaluadora

**Los evaluadores:**

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

**Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación<sup>48</sup>**

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

**Nombre del consultor:**   Maria Onestini  

**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 *Buenos Aires* el *7 de marzo de 2014*

Firma:



<sup>48</sup>

[www.unevaluation.org/unegcodeofconduct](http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct)