

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

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

TERMINOS DE REFERENCIA

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de Seguimiento y Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF, por sus siglas en inglés), todos los proyectos *full size* respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una Revisión de Medio Término (MTR, por sus siglas en inglés) en el punto intermedio de la vigencia del proyecto. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una MTR del proyecto **Transversalizando la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca en los Archipiélagos de Panamá PS73109 (PIMS 3601)**. Dicho proyecto es ejecutado por el Gobierno de Panamá, a través de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y como socios estratégicos la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) y la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM).

A continuación, se presentan algunos aspectos esenciales del proyecto:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

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

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

OBJETIVO DEL PROYECTO

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

El proyecto se divide en los siguientes resultados:

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

OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

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

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

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

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

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

- *Equipo del proyecto (PIU por sus siglas en inglés)*
- *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*
- *Asesor Regional del PNUD GEF, Centro Regional (PNUD)*
- *Despacho Superior de la Autoridad de Recursos Acuáticos (ARAP)*
- *Dirección de Planificación y Desarrollo de la Autoridad de los Recursos Acuáticos (ARAP)*
- *Dirección de Inspección Vigilancia y Control (ARAP)*
- *Dirección de Investigación y Desarrollo (ARAP)*
- *Dirección de Ordenación y Manejo Integral (ARAP)*
- *Punto Focal Operativo del FMAM*
- *Despacho Superior (ANAM)*

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

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

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

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

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

		Probabilidad general de sostenibilidad:	
--	--	---	--

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

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

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planifica do	Real	Planificado	Real	Planifica do	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en especie 								
<ul style="list-style-type: none"> • Otro 								
Totales								

INTEGRACIÓN

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

IMPACTO

El equipo de evaluadores valorará el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si

el proyecto demostró: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.²

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

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

ARREGLOS DE APLICACIÓN

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

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

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

Consultor Lider

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

➤ **CONSULTOR DE APOYO**

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

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

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

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El equipo de evaluadores proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	Al menos una semana antes de la misión de evaluación	El equipo de evaluadores lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la PIU, a la Dirección de Planificación de la ARAP y representante el Despacho Superior ARAP, Dirección de Ordenación así como un representante de ATP y ANAM, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo con anexos	Dentro del plazo de 3 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por el Asesor Técnico Regional, la Unidad de Coordinación del Proyecto y el Punto Focal Operacional del FMAM
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después de haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

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

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo de evaluación estará compuesto por 2 evaluadores:

- Un Consultor Líder , que fungirá como líder del equipo y será responsable de la finalización del informe;
- **Un Consultor de Apoyo**

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

Los miembros del equipo deben reunir las siguientes calificaciones:

➤ Consultor Líder

Perfil requerido:

- Grado académico universitario en ciencias ambientales o equivalentes.
- Experiencia profesional relevante de 10 años como mínimo.
- Al menos 5 años de experiencia específica en el diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de proyectos de biodiversidad, relacionados a la gestión o sostenibilidad de áreas protegidas o proyectos de complejidad y magnitud similar.
- Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el GEF y/o PNUD.
- Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales.
- Tener habilidades de comunicación y coordinación de actividades de evaluación en proyectos similares.
- Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.
- Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica de la región.
- Dominio del español e inglés.
- Asegurar la independencia de la evaluación. El/la consultor/a contratada estará libre de potenciales conflicto de intereses con las instituciones ejecutores y co-ejecutoras del proyecto.
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.

Este consultor estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos.
- Evaluar aspectos de sostenibilidad, apropiación (ownership), monitoreo y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, entre otros.
- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
- Evaluar cómo se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos.
- Compilar y editar los insumos del equipo de evaluación y preparar el informe final.
- El informe se redactará en versión español y al finalizar el mismo, su versión final deberá traducirse al idioma inglés. Es decir deberá contarse con el informe final en ambos idiomas.
- Evaluar aspectos gerenciales, financieros y administrativos del proyecto.

➤ CONSULTOR DE APOYO

Perfil requerido:

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

Este consultor estará a cargo de:

- Asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local.
- Apoyar al consultor líder en la preparación de los informes (inicial, borrador y final).
- Asistir la definición de las recomendaciones producto de la evaluación, de manera que se ajusten al contexto en el que se ejecuta el proyecto y, por ende, sean realistas, alcanzables y efectivas.
- Recopilar documentación básica, preparar reuniones, identificar individuos claves, asistir con la planificación y logística, entre otros.
-

ÉTICA DEL EQUIPO DE EVALUADORES

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

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

➤ Consultor Líder

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

➤ **CONSULTOR DE APOYO**

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

CONSULTA SOBRE TÉRMINOS DE REFERENCIA

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

ANEXO A: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

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

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

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

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

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

ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una clara relación entre los objetivos del proyecto y el área focal de biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Estrategias y documentos del área focal biodiversidad del GEF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas con personal del PNUD y del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo el proyecto apoya las prioridades ambientales y de desarrollo a 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en el que el proyecto apoya el 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de

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

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

	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de compromiso de socios internacionales, gobiernos y otros interesados para apoyar financieramente sectores/actividades relevantes luego de la finalización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto. • PNUD. • Socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades más allá de la finalización del proyecto? • ¿Cuál es el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que las actividades del proyecto y los resultados han sido asumidos por las contrapartes. • Nivel de soporte financiero a ser provisto por el gobierno, una vez termine el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto. • PNUD. • Socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos? • ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto? • ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios que podrían significar desafíos al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto. • PNUD. • Socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas.
<p>Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se prevé que el proyecto alcance su objetivo de incorporar la conservación de la biodiversidad en los tres sectores prioritarios (pesca, turismo, desarrollo inmobiliario)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento disponible. • Buenas prácticas identificadas y adoptadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto. • Equipo del proyecto. • PNUD. • Socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas.
<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES

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

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

El equipo de evaluadores:

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

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación³

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

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

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

Firmado en *lugar* el *fecha*

Firma: _____

³ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN⁴

- i. Primera página:
 - Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
 - Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
 - Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
 - Región y países incluidos en el proyecto
 - Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
 - Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
 - Miembros del equipo de evaluación
 - Reconocimientos
- ii. Resumen ejecutivo
 - Cuadro sinóptico del proyecto
 - Descripción del proyecto (breve)
 - Tabla de calificación de la evaluación
 - Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
- iii. Abreviaturas y siglas
(Consulte: Manual editorial del PNUD⁵)
1. Introducción
 - Propósito de la evaluación
 - Alcance y metodología
 - Estructura del informe de evaluación
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo
 - Comienzo y duración del proyecto
 - Problemas que el proyecto buscó abordar
 - Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
 - Indicadores de referencia establecidos
 - Principales interesados
 - Resultados previstos
3. Hallazgos
(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (*))⁶
- 3.1 Diseño y formulación del proyecto
 - Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
 - Suposiciones y riesgos
 - Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
 - Participación planificada de los interesados
 - Enfoque de repetición
 - Ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
 - Disposiciones de Administración
- 3.2 Ejecución del proyecto

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

⁵ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

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

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

3.3 Resultados del proyecto

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

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

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

5. Anexos

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

ANEXO G: FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

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

Informe de evaluación revisado y autorizado por

Oficina en el país del PNUD

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____

ATR del FMAM/PNUD

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____

