



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

**Programa “Protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los
Manglares y Áreas Protegidas de Panamá”
PIMS 56040**

CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Duración de la consultoría (del 09 noviembre hasta el 10 de diciembre 2016)

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Hernán Arturo Reyes González

Panamá, 09 de Diciembre 2016

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el consultor independiente Hernán Reyes el cual quisiera agradecer a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información útil y sincera durante todo el proceso de la evaluación. Particularmente agradezco al personal del PNUD, WI, CI, MIAMBIENTE, DICOMAR y ARAP que apoyaron en forma muy eficiente el desarrollo y la logística de la agenda que se pudo cumplir a cabalidad pese a varios cambios que fueron de exclusiva responsabilidad del evaluador. También me parece muy importante destacar la excelente disposición de las personas consultadas en Chiriquí, San Félix, San Lorenzo y Remedios quienes generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También agradecer a la Coordinadora del Proyecto y los Representantes de los Asociados en la Implementación (WI y CI) que mostraron su apoyo y la abierta disposición a que esta evaluación se desarrollara en forma independiente y transparente. En ningún momento hubo una mala disposición y muy por el contrario, en todos los involucrados existía un alto interés por el buen desarrollo de la misma entregando generosa, abierta y transparentemente su información, opinión y juicios sobre el proyecto. Inclusive es de destacar que solicité entrevistas con representantes de instituciones que no estaban involucradas en la marcha del proyecto pero que saben del tema, las cuales también compartieron abiertamente su opinión. Finalmente no quisiera dejar de mencionar el alto grado de compromiso de todos los involucrados con el Proyecto, lo que augura que al finalizar el mismo se logren excelentes resultados en los distintos indicadores de manera que podrán sentir un gran orgullo por la labor realizada en beneficio de la zona de intervención y del País.

INDICE

Agradecimientos	2
Acrónimos	4
Resumen ejecutivo	5
1. Introducción.....	11
2. Descripción de la Intervención.....	11
3. Descripción de la Evaluación	21
4. Enfoque de la Evaluación y Metodología.....	26
5. Análisis y Evaluación del Proyecto	31
6. Hallazgos y Conclusiones	49
7. Recomendaciones.....	50
Anexos del Informe	52
Anexo 1: Términos de Referencia de la evaluación	52
Anexo 2: Matriz de Evaluación	78
Anexo 3: Agenda de entrevistas	84
Anexo 4: Lista de documentos de apoyo examinados.....	87
Anexo 5: Biografía Breve del Evaluador.....	88
Anexo 6: Código de conducta firmado por el evaluador	89

Acrónimos

AC	Área de Conservación.
BMUB	Ministerio Federal para el Medioambiente, la Conservación de la Naturaleza, Obras Públicas y la Seguridad Nuclear, Alemania
CI	Conservación Internacional
DP	Documento de Proyecto (PRODOC en Inglés)
DPP	Documento del Programa del País (CPD en Ingles)
EMT	Evaluación de Medio Término
IAP	Informe Anual de Proyecto (APR en Inglés)
JDP	Junta de Proyecto
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF en inglés)
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá
PAPP	Plan de Acción del Programa del País (CPAP en Ingles)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP en Inglés)
POA	Plan Operativo Anual
PP	Programa País.
PPD	Programa de Pequeños Donaciones del PNUD
SIG	Sistemas de Información Geográfica.
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
TR	Términos de Referencia (TOR en Inglés)
WI	Wetlands International

Resumen ejecutivo

El Objetivo del Proyecto es el fortalecimiento de la gestión nacional y local de los manglares y ecosistemas asociados protegidos y no protegidos para aumentar el almacenamiento de carbono y la resiliencia al cambio climático.

Los resultados esperados son: Resultado 1: Fortalecimiento del SINAP, y zonas especiales de manejo, con la incorporación de áreas locales y municipales, corredores y otras áreas prioritarias que contribuyen de manera significativa a la mitigación y adaptación al Cambio Climático; Resultado 2: El uso y manejo racional de los manglares y ecosistemas asociados se basa en la información científica y estudios, incluyendo el secuestro y evaluaciones anuales de los flujos de carbono y Resultado 3: Un programa piloto en marcha para el manejo de los manglares y ecosistemas asociados para maximizar su potencial de adaptación y de secuestro de carbono.

Los socios estratégicos son: Ministerio de Medio Ambiente (anteriormente ANAM), la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP), el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá (MINREX) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los actores claves asociados a la implementación son Wetlands International y Conservación Internacional (originalmente TNC)

El proyecto es financiado por el Ministerio Federal para el Medio Ambiente, la Conservación de la Naturaleza, Obras públicas y Seguridad Nuclear (BMUB), Alemania, con una duración de tres años, contados a partir de marzo del 2013 hasta marzo 2016. No obstante, se dio una extensión de tiempo¹ (sin costo) hasta febrero 2018, según decisión de Junta de Proyecto realizada en enero 2015 y aprobada por el donante mediante nota 42206-6/39 de junio 2015.

La cantidad transferida al programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá” es de USD 3,250,520.57.

El PNUD como agencia principal del proyecto se constituye en el principal responsable de la marcha y la ejecución del Proyecto en su integralidad y por tanto asume la función de Garante del mismo. Su rol considera el aseguramiento de la calidad y el monitoreo de riesgos del conjunto de las actividades, productos y resultados por una parte, y por otra parte, la labor de monitoreo y seguimiento administrativo. Por lo tanto, el PNUD tiene como responsabilidad el seguimiento al detalle de la ejecución del proyecto en su conjunto (87170; 87619 y 87620) y el logro de los resultados del mismo y debe asegurar el uso apropiado de los fondos del donante.

El proyecto se ejecuta mediante dos modalidades:

- i) Para el proyecto 00087170 se utiliza la modalidad de implementación directa (DIM) donde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Panamá actuará en calidad de agencia de implementación.
- ii) Para los proyectos 00087619 y 00087620 se utiliza la modalidad de implementación a través de Organizaciones No Gubernamentales con la participación de Conservación Internacional (CI) y Wetlands International (WI) como agencias de implementación.

¹ Para comprender las razones que justificaron la aprobación de la extensión de tiempo ver más adelante el punto 2.10 Contexto del proyecto.

La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para todo el Proyecto. Las decisiones se toman sobre la base de un consenso para problemas específicos.

La marcha de todo el Proyecto está a cargo del Gerente del Proyecto o Coordinador de Proyecto que tienen como labor el coordinar la gestión gerencial, técnica y operativa de la totalidad del proyecto, que incluye los proyectos integrantes del mismo, vale decir los proyectos 87170; 87619 y 87620. Cuando el Coordinador de Proyectos requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación a alguno de los proyectos específicos debe solicitar la aprobación de la Junta de Proyecto.

El Objetivo General de la Evaluación de Medio Término es evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados identificados en el documento de proyecto, de manera que permita analizar las primeras señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para retomar el rumbo del proyecto y conseguir los resultados deseados.

Los Objetivos Específicos de la Evaluación de Medio Término son a) Evaluar adecuadamente la formulación inicial del proyecto, considerando la evolución a lo largo de su ejecución y las condiciones del entorno, asimismo las implicaciones de las políticas y acciones nacionales y el impacto coyuntural del Programa; b) Analizar y evaluar de manera integral e independiente los resultados del Proyecto, revisando las acciones realizadas con respecto a sus objetivos; y el Marco lógico establecido y c) Extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas y atinentes para mejorar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad en lo que resta del tiempo de trabajo del programa.

La calificación del desempeño del proyecto se resume en el cuadro siguiente:

Calificación de Desempeño del Proyecto

	Calificación ²	Comentarios
Monitoreo y Evaluación		
<i>La calidad general de M & E</i>	S	El proyecto utiliza las herramientas normales de PNUD (Atlas, CDR, informes de comités) lo que le ha permitido abordar los serios problemas de entorno que hicieron que retrasara su puesta en marcha y lograr cambiar un ejecutor importante.

²Donde la calificación estará dada por la siguiente escala:

- a) **Altamente Satisfactorio (AS):** El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- b) **Satisfactorio (S):** El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- c) **Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto tuvo deficiencias moderadas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- d) **Moderadamente Insatisfactorio (MI):** El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- e) **Insatisfactorio (I):** El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- f) **Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

	Calificación 2	Comentarios
<i>“Esquema/Diseño de M&E al inicio del proyecto”</i>	I	No se señala en el PRODOC, un presupuesto específico para la función de evaluación .
<i>“Implementación del Plan de M&E”</i>	MI	Recién a fines de este año 2016 se cuenta con criterios y un mecanismo especial de monitoreo y seguimiento.
<i>M & E Presupuesto</i>	MS	Se cuenta con POAs, CDRs, acceso al Atlas. Buen manejo en el PNUD y la coordinadora dispone de la información para el seguimiento y evaluación de las actividades financieras del proyecto.
Ejecución de la Agencia Implementadora y la Agencia Ejecutora		
<i>La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto</i>	MS	La implementación y ejecución ha tenido demoras significativas en la puesta en marcha sin embargo no hay deficiencias detectadas en la calidad de los productos. Se estima que durante el año 2017 es posible completar la ejecución del proyecto con un aumento del esfuerzo en la ejecución sin descuidar la calidad de los productos.
<i>Ejecución de la agencia de implementación</i>	S	PNUD, aportó apoyo tanto a la dirección como a la operacionalización del proyecto. No obstante se presentaron problemas durante el arranque, que afectó su nivel de avance y que actualmente han sido corregidos con la intervención de la Oficial de Programas de Medioambiente y Desarrollo Sustentable.
<i>La ejecución de la agencia ejecutora</i>	S	Los procedimientos burocráticos, la debilidad en temas de contratación administrativa y carencia de confianza entre las instituciones ejecutoras han sumado pequeños obstáculos a la ejecución de por sí afectada por los problemas externos mencionados reiteradamente.
Resultados		
<i>La calidad general de los resultados del proyecto</i>	S	La calidad de los pocos resultados obtenidos ha sido satisfactoria, esto se debe a los mecanismos de control aplicados por la coordinación y a la seriedad de los ejecutores asociados.
<i>Relevancia</i>	AS	Es criterio de los interesados, de que los resultados obtenidos sean satisfactorios, que corresponden a las necesidades del país y a las necesidades estratégicas del país.
<i>Eficacia</i>	MS	Dado que con el nivel de avance de los productos obtenidos hasta el momento, de mantenerse la misma tendencia, se requiere un esfuerzo adicional para asegurar que los objetivos del proyecto puedan ser logrados.
<i>Eficiencia</i>	MS	Dado el moderado nivel de resultados obtenidos en el período que lleva de ejecución. Si se logra cumplir con la ejecución del proyecto a fines del año 2017

	Calificación 2	Comentarios
		superior al 90% significará un cambio sustantivo en la calificación a un nivel de satisfactorio o inclusive de muy satisfactorio al observar el trabajo en el 2016 y 2017.
Sostenibilidad³		
<i>Probabilidad general de riesgos para la sostenibilidad de los resultados</i>	MU	Se considera una sostenibilidad de riesgo moderadamente improbable debido al gran compromiso e interés observado en los representantes gubernamentales. Se espera que ellos sigan incorporando los productos del proyecto en sus prácticas. La calificación no es más alta debido a que igual el proyecto debe realizar un gran esfuerzo por terminar bien durante el año 2017

Fuente: Elaborado por la evaluación.

Principales Hallazgos y Conclusiones

- a) El proyecto corresponde a las políticas de desarrollo del país beneficiario y a una necesidad estratégica del actual MIAMBIENTE. Se plantea productos que son vigentes para la protección de las reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá tal como lo indica su nombre.
- b) La etapa actual del proyecto es muy sensible pues se están logrando muchos de los beneficios esperados del mismo e incluso se pueden tener efectos más allá de los inicialmente esperados pero requiere que exista una mayor confianza entre las instituciones ejecutoras
- c) Diseño del Proyecto fue realizado varios años antes de la implementación sin embargo en su propuesta de cambio sigue plenamente vigente.
- d) El nivel de desempeño del Proyecto fue moderadamente satisfactorio (MS). La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto y las categorías de eficiencia y eficacia tuvieron una calificación moderadamente satisfactoria (MS).
- e) Los problemas para la puesta en marcha del proyecto (cambios en institucionalidad de Gobierno y en las instituciones ejecutoras) retrasaron evidentemente la ejecución sin embargo se constituyó en una oportunidad la creación del MIAMBIENTE y la llegada de nuevos técnicos al sector público muy favorables a las iniciativas del proyecto. El Proyecto tiene un buen nivel de logro dados los problemas iniciales de diseño, cambio de entorno y de puesta en marcha.
- f) El diseño del proyecto con base en tres grandes ejecutores es interesante y a la luz de lo desarrollado en el año 2016 y potencialmente lo que logre en el año 2017 puede validarlo como un esquema interesante de trabajo. No existía experiencia en la modalidad de gestión e implementación del proyecto (Múltiples actores y socios) y por tanto no existían procedimientos de seguimiento y evaluación para la modalidad de gestión propuesta para el proyecto
- g) Cambios en el tipo de cambio euro a US\$ dólar afectaran negativamente al presupuesto del proyecto.

³ Las calificaciones en el tema de sustentabilidad siguen las pautas de la Guía del PNUD para las evaluaciones de medio tiempo y que son: Alto riesgo para la sustentabilidad, Likely (L); Riesgo Moderadamente Probable, ModeratelyLikely (ML); Riesgo Moderadamente Improbable, ModeratelyUnlikely (MU); Riesgo muy poco probable, Unlikely (U), Improbable riesgo, HighlyUnlikely (HU)

- h) Las instituciones partícipes y sus funcionarios y profesionales del Proyecto (socios y beneficiarios principales) han realizado una gran entrega de esfuerzo y capacidad técnica para el Proyecto sin la cual habría sido imposible lograr el nivel de ejecución alcanzado.
- i) La modalidad de ejecución de los tres implementadores a pesar de tener una gran experiencia, ha significado que la coordinadora de proyecto tenga que atender requerimientos o solucionar problemas pequeños diversos que le han consumido una gran cantidad de tiempo de gestión muy valioso.
- j) Se ha logrado recuperar en los últimos meses la realización de actividades comprometidas por el Proyecto
- k) No es claro el nivel de beneficios a lograr con los actores locales a nivel de gobiernos locales y de organizaciones de la comunidad

Recomendaciones

- a) Dejar atrás la queja de los problemas pasados y comprender la trascendencia de lo que están logrando y el impacto futuro en el tema. Promocionar internamente que son y que quieren actuar como RED: El éxito de las instituciones es el éxito de la Red.
- b) Mejorar la transparencia e información de actividades entre los ejecutores, es decir se recomienda apoyarse en pequeños instrumentos para compartir información: Agendas compartidas, socialización de fechas y productos. Apoyo en las actividades que deben realizar los otros
- c) Darle importancia y destacar micro éxitos del Proyecto. Publicar los productos en forma homogénea y que permitan impacto comunicacional
- d) Asegurar impacto en los trabajos con las organizaciones y gobiernos locales, es decir se requiere evaluar adecuadamente las mejores posibilidades de éxito de los trabajos a nivel de organizaciones y gobiernos locales
- e) Proyectar la sostenibilidad de lo realizado por el proyecto que permita asegurar el impacto esperado. Impulsar actividades que le den significancia a los productos obtenidos por el proyecto: publicaciones, eventos, etc.
- f) Sistematizar todos los beneficios alcanzados en los procesos de realización de los productos que significan mejoras en las prácticas, instrumentos, procedimientos y generación de data para el gobierno y sus instituciones.
- g) Dada la importancia del año 2017 para el proyecto en términos de los compromisos y necesidades de ejecución se recomienda la realización de reuniones de la Junta de Proyecto con una periodicidad no mayor a dos meses y en lo posible mensualmente para tomar decisiones y hacer los ajustes a tiempo. El mecanismo de seguimiento y monitoreo estará en plenas funciones por lo que se debiera tomar decisiones en forma ejecutiva y sin que involucre un desgaste de tiempo grande en esas reuniones. Se requiere por tanto también, el compromiso de los socios implementadores de proveer en forma adecuada y con tiempo de la información de las actividades.
- h) La Planificación del año 2017 deberá ser cuidadosamente revisada y sancionada a más tardar en enero de tal manera de que exista plena transparencia y claridad de todos los asociados.

1. Introducción

El presente informe pretende dar cuenta de la Evaluación de Medio Término (EMT) del proyecto *“Protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los Manglares y Áreas protegidas de Panamá”*.

La EMT se realiza en cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo en el tema de cambio climático y como parte del Plan de Evaluación de la Oficina de Panamá 2016-2020.

Los principales usuarios de la Evaluación son el Ministerio Federal para el Medio Ambiente, la Conservación de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear (BMUB), Alemania que financia el Programa, los miembros de la Junta de Proyecto y los asociados en la implementación, es decir: Wetlands International (WI), Conservación Internacional (CI); y como socios estratégicos se definió al: Ministerio de Medio Ambiente (MIAMBIENTE, anteriormente Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y actualmente el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá (MINREX)⁴.

La EMT se realiza durante la ejecución del proyecto precisamente para observar en forma independiente el estado de las artes del mismo, con el objetivo de poder entregar tanto una visión general como detalles específicos de su funcionamiento con juicios evaluativos fundados, que permitan realizar, en caso de ser necesario, correcciones a la implementación que permitan el logro de los objetivos perseguidos en la propuesta de cambio ofrecida por el Proyecto.

Este documento entrega los objetivos de la evaluación, los criterios y la metodología de la misma y realiza una revisión en detalle de aspectos de diseño, gestión, coordinación, logros alcanzados, aspectos financieros, efectos esperados y entrega juicios evaluativos, conclusiones y recomendaciones en forma integral del proyecto, asegurando así la rendición de cuentas y la entrega de los resultados en un momento importante de la vida del mismo (durante su ejecución), permitiendo que la gerencia pueda tomar acciones correctivas que mejoren su ejecución y aseguren un mejor desempeño final en lo que resta de tiempo del proyecto.

El documento por tanto es una visión independiente del proyecto en curso que debe servir de reflexión para la toma de decisiones de la gestión de la marcha del proyecto y contiene la revisión del proyecto, los juicios evaluativos y sobre todo recomendaciones que deben provocar la toma de decisiones para obtener mejores resultados esperados.

2. Descripción de la Intervención

2.1. Antecedentes del Proyecto

Los manglares sirven como hábitat primario para cientos de especies de vertebrados, para prevenir la erosión del suelo, controlar el flujo de agua en las zonas costeras y actuar como una zona de amortiguación entre las actividades de uso de la tierra que podrían dañar los

⁴ Originalmente estaba contemplado en el PRODOC al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

ecosistemas naturales circundantes. Además, los manglares constituyen una fuente vital de ingresos y recursos para las comunidades que los rodean.

La costa de Panamá alberga 1.744 km² de bosques de manglares, principalmente ubicados en la Bahía de Panamá, la Bahía de San Miguel, y el Golfo de Chiriquí⁵.

La tala de manglares rápidamente puede resultar en reducciones significantes de depósitos de carbono y control de los sedimentos (Granek y Ruttenberg 2008⁶), lo que indica que el depósito de carbono perdido por la deforestación excede sustancialmente el de la simple extracción de la biomasa. Se estima que los manglares en Panamá se están perdiendo a una tasa de 9.1 km²/año, lo cual contribuye a la necesidad urgente de reducir el ritmo de pérdida y degradación de estos ecosistemas con el fin de reducir las emisiones y mantener los servicios ambientales vitales para la adaptación al cambio climático y la economía de pobladores locales que dependen de ellos.

Panamá ya tiene una representación muy fuerte de las áreas terrestres protegidas dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Sin embargo, los ecosistemas costeros como los manglares no están suficientemente representados en el SINAP.

2.2. Problema y propuesta de cambio

Los manglares son muy vulnerables al cambio climático, con el respectivo impacto sobre su ecología y biodiversidad, y sobre su capacidad de almacenar y secuestrar el carbono. La tala de los manglares se produce por las necesidades de actividades productivas que compiten por el uso del suelo, por existir regulaciones locales deficientes que no los protegen efectivamente y que tampoco se aplican, por el desconocimiento de las comunidades aledañas sobre su contribución al medioambiente, por la débil protección de la autoridad gubernamental mediante sus organismos competentes y por el desconocimiento de las características de los manglares (delimitaciones, contribuciones como ecosistemas para prevenir eventos climáticos y otros servicios ambientales).

Surge entonces, la necesidad de mejorar las políticas públicas, estrategias y programas para mejorar la protección de los manglares, como parte de la gestión de riesgos del cambio climático.

La propuesta de cambio consiste en actuar en un territorio acotado de Panamá, como área piloto que sirva para mejorar en forma integral la política pública mediante:

- Generación de información científica sobre manglares que sirva para mejorar la toma de decisiones y gestión local en la zona del proyecto y para acciones de política nacional de protección de los manglares. En especial se espera generar información científica que permita demostrar la importancia del papel de los manglares como sumideros de carbono en ecosistemas costeros.

⁵ “Utilizando las estimaciones globales de la producción primaria neta (Bouillon et al. 2008), estos manglares serían responsables de la producción primaria neta de 2180 ± 720 Gg C año⁻¹. Tres diferentes estimaciones para el entierro de carbono dentro de los sistemas de manglares, convergen en un valor equivalente a 184.000 ~ MgC año⁻¹ (estimación de la UICN, sobre la base de un espacio global de manglares de 160.000 km² evaluado por la FAO)”. PRODOC del Proyecto.

⁶ E.Granek, B.I. Ruttenberg, Changes in biotic and abiotic processes following mangrove clearing. Estuar, Coast, Shelf Sci. 80 (2008) 555-562.

- Fortaleciendo las capacidades de actores clave a nivel local y nacional mediante la entrega de información, metodologías y herramientas técnicas que mejoren en forma integral la gestión de los manglares y ecosistemas asociados existentes.
- Aplicar las tecnologías e informaciones recabadas en una zona importante de manglares que permita crear un efecto de demostración de conservación efectiva y exitosa preservándolos en el largo plazo involucrando a las comunidades, las autoridades locales y las políticas e intereses nacionales.

Este proyecto tiene por objeto demostrar la contribución que hacen los ecosistemas de manglar a la gestión del riesgo de cambio climático (mirando a la adaptación y mitigación). Además, mejorará la comprensión de la dinámica del carbono en los manglares y los ecosistemas asociados en Panamá. El proyecto fortalecerá la gestión de los manglares para reducir las amenazas, mantener y aumentar las reservas de carbono y aumentar su capacidad de adaptación al cambio climático y los fenómenos meteorológicos extremos.

2.3. Objetivos del Proyecto

Fortalecimiento de la gestión nacional y local de los manglares y ecosistemas asociados protegidos y no protegidos para aumentar el almacenamiento de carbono y la resiliencia al cambio climático.

2.4. Resultados esperados

Resultado 1: Fortalecimiento del SINAP, y zonas especiales de manejo, con la incorporación de áreas locales y municipales, corredores y otras áreas prioritarias que contribuyen de manera significativa a la mitigación y adaptación al Cambio Climático.

Resultado 2: El uso y manejo racional de los manglares y ecosistemas asociados se basa en la información científica y estudios, incluyendo el secuestro y evaluaciones anuales de los flujos de carbono.

Resultado 3: Un programa piloto en marcha para el manejo de los manglares y ecosistemas asociados para maximizar su potencial de adaptación y de secuestro de carbono.

2.5. Relación del proyecto con Prioridades nacionales y del PNUD

2.5.1 Vinculación a prioridades nacionales

A nivel nacional, las políticas y la estrategia nacional de cambio climático (en particular las de manejo costero integrado y la estrategia nacional REDD+), podrán incorporar conocimientos de los resultados del proyecto relacionadas con las medidas de adaptación tomadas en las comunidades y los métodos de contabilidad para el almacenamiento de carbono.

También los resultados del Proyecto permitirán incorporar información científica de la medición de secuestro de carbono y la metodología de medición en el informe de la Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático de Panamá.

2.5.2 Vinculación a Efecto del MANUD/CPD y ODS

Al momento de la firma del Prodoc, los resultados que vinculaban al proyecto con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (MANUD) 2012-2015 eran los siguientes:

4.1: Panamá habrá aplicado políticas de desarrollo que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales y que reconozcan el valor económico y social de los servicios ambientales y de la conservación de la biodiversidad;

4.3 Panamá habrá reducido la vulnerabilidad al cambio climático, a las emergencias y a los desastres naturales, y avanzará hacia una economía con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, mediante acciones intersectoriales a nivel nacional y local para el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

Es importante destacar que durante el transcurso de la implementación del proyecto hubo una actualización del Plan Estratégico del PNUD 2014-2017, y tanto el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (MANUD) como el Documento del Programa del PNUD para Panamá fueron actualizados y alineados en torno al Plan Estratégico del Gobierno de Panamá para el período 2016-2020. El siguiente cuadro muestra la actualización de los resultados esperados:

Contribución del Proyecto a los Resultados Esperados actualizados del Plan Estratégico PNUD 2014-2017 y MANUD 2016-2020	
Plan Estratégico del PNUD 2014-2017	<p>Resultado 1: El crecimiento es inclusivo y sostenible incorporando capacidades productivas que crean empleo y vidas sostenibles para la población empobrecida y excluida.</p> <p>Output 1.4: Ampliar la acción sobre adaptación y mitigación del cambio climático en los distintos sectores que son financiados y ejecutados</p>
Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá (MANUD) 2016-2020	<p>Resultado 3.2: Para 2020, el Estado habrá fortalecido su capacidad para formular y aplicar políticas, planes y programas que contribuyan a la sostenibilidad del medio ambiente, la seguridad alimentaria y nutricional, la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y la creación de resiliencia.</p>

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que los Estados Miembros de la ONU aprobaron en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el proyecto obedece al punto 13 de “Acción por el clima” que apunta a fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y también al punto 14 “Vida Submarina” que buscan generar un marco para ordenar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros de la contaminación terrestre, así como para abordar los impactos de la acidificación de los océanos .

2.6. Actores claves y asociados del Proyecto

Los socios estratégicos son: Ministerio de Medio Ambiente (anteriormente ANAM), la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP), el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá (MINREX) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los actores claves asociados a la implementación son Wetlands International y Conservación Internacional (originalmente TNC)

2.7. Intervención del proyecto

Las actividades del proyecto se desarrollan en los extensos manglares que se localizan en los distritos de San Lorenzo, San Félix y Remedios en la provincia de Chiriquí. Se identificará una muestra de los manglares en buen estado de conservación (control) para que puedan hacerse comparaciones entre la dinámica del carbono en los manglares en condiciones diferentes con distintos niveles de utilización. Con la activa participación del Ministerio de Medio Ambiente (MIAMBIENTE, anteriormente ANAM), la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y las autoridades locales se diseñarán medidas de gestión que puedan ser replicadas en otras áreas de manglar del país (incluyendo áreas protegidas y en áreas de manejo especial).

2.8. Financiamiento del Proyecto

El proyecto es financiado por el Ministerio Federal para el Medio Ambiente, la Conservación de la Naturaleza, Obras públicas y Seguridad Nuclear (BMUB), Alemania, con una duración de tres años, contados a partir de marzo del 2013 hasta marzo 2016. No obstante, se dio una extensión de tiempo⁷ (sin costo) hasta febrero 2018, según decisión de Junta de Proyecto realizada en enero 2015 y aprobada por el donante mediante nota 42206-6/39 de junio 2015.

La cantidad transferida al programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá” es de USD 3,250,520.57.

Donante	Presupuesto aprobado en USD	Monto transferido en USD
BMUB ICI	2,955,018.70	2,955,018.70
Costos indirectos (10%)	295,501.87	295,501.87
TOTAL	3,250,520.56⁸	3,250,520.56

2.9. Estructura Organizativa

El PNUD como agencia principal del proyecto se constituye en el principal responsable de la marcha y la ejecución del Proyecto en su integralidad y por tanto asume la función de Garante del mismo. Su rol considera el aseguramiento de la calidad y el monitoreo de riesgos del conjunto de las actividades, productos y resultados por una parte, y por otra parte, la labor de monitoreo y seguimiento administrativo. Por lo tanto, el PNUD tiene como responsabilidad

⁷ Para comprender las razones que justificaron la aprobación de la extensión de tiempo ver más adelante el punto 2.10 Contexto del proyecto.

⁸ El monto total del proyecto asciende a 2,468,324.65 EUR. El presupuesto en dólares (US\$) que se refleja en la carátula es un monto indicativo, sujeto a modificación. Esto dependerá de la tasa de cambio vigente en que sean aplicadas las asignaciones financieras por parte del Gobierno de Alemania.

el seguimiento al detalle de la ejecución del proyecto en su conjunto (87170; 87619 y 87620) y el logro de los resultados del mismo y debe asegurar el uso apropiado de los fondos del donante. El PNUD apoya la implementación del proyecto, manteniendo el presupuesto del proyecto y los gastos del proyecto, la contratación de personal de proyectos, expertos y subcontratistas, llevar a cabo las adquisiciones, y proporciona otro tipo de asistencia según se requiera. En consecuencia, las transacciones financieras, informes y auditorías se llevan a cabo en cumplimiento de la normativa del PNUD.

El proyecto se ejecuta mediante dos modalidades:

- iii) Para el proyecto 00087170 se utiliza la modalidad de implementación directa (DIM) donde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Panamá actuará en calidad de agencia de implementación.
- iv) Para los proyectos 00087619 y 00087620 se utiliza la modalidad de implementación a través de Organizaciones No Gubernamentales con la participación de Conservación Internacional (CI) y Wetlands International (WI) como agencias de implementación.

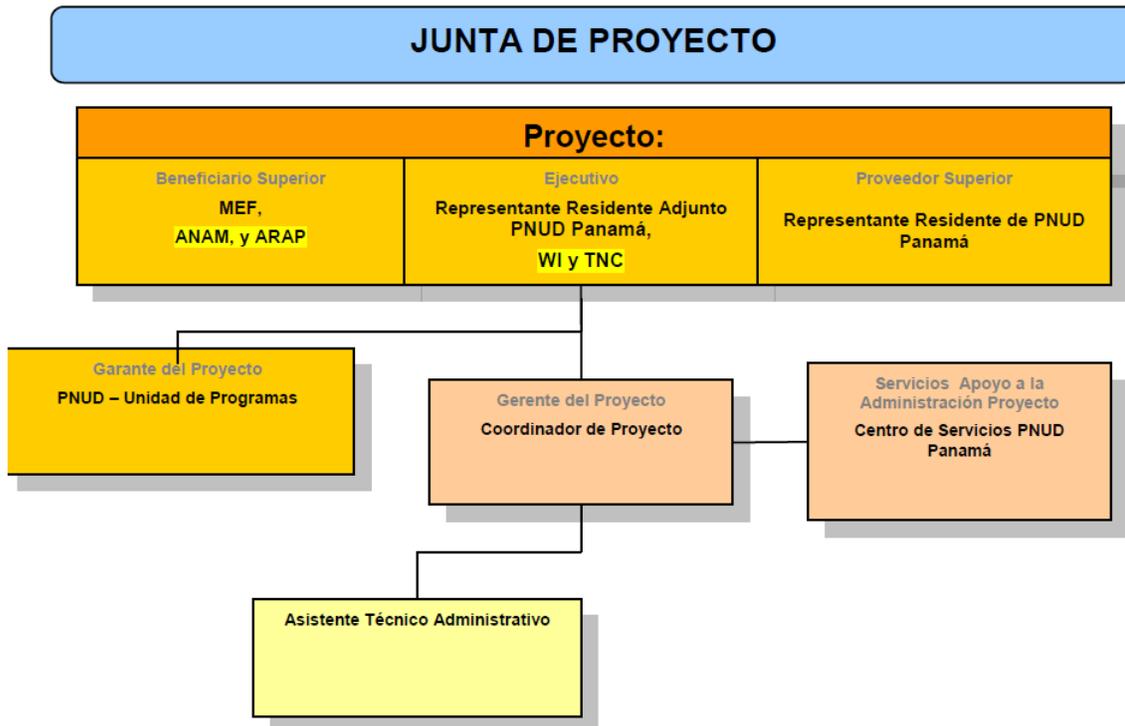
Los asociados en la implementación (WI y CI) son entes responsables de los logros de los resultados de su componente desde la planificación, gestión, supervisión y rendición de cuentas de las actividades del proyecto. Para estos efectos cada organización ha firmado un acuerdo de cooperación con el PNUD por un periodo de tres (3) años.

Proyecto 00087170: El Asociado en la Implementación es PNUD: El PNUD es la agencia principal de implementación para este programa. El PNUD está directamente a cargo de las actividades relacionadas con el seguimiento a los temas relacionados con el carbono y el intercambio de experiencias con otros proyectos relacionados en la región, así como su rol principal en el asesoramiento del Gobierno en manejo de ecosistemas (gobernanza). La ejecución directa de PNUD es responsable de los productos 1.4; 2.3; 2.4; 2.6; 3.1; 3.2. Por lo tanto contribuye a los 3 resultados. Dentro de este proyecto se asigna la responsabilidad también del seguimiento y evaluación del programa (producto 4), incluyendo los avances en los indicadores, es decir de la labor de la Unidad de Coordinación de todo el proyecto que abarca los proyectos 87170; 87619 y 87620.

Proyecto 00087619: El Asociado en la Implementación es Conservación Internacional en los productos 1.5; 1.6, 2.1; 2.2; y 2.7. CI aporta su experiencia en la región en iniciativas de: promoción de la conservación de la biodiversidad y adaptación al cambio climático; implementación de estrategias de conservación y adaptación basada en Ecosistemas (EBA) para mejorar la capacidad de carbono, la resistencia al cambio climático, y maximizar la eficiencia de los servicios ambientales derivados de los ecosistemas, aplicables al caso de los manglares y ecosistemas asociados para el caso de esta iniciativa y en asuntos relacionados con los mercados para la gestión de los manglares. Adicionalmente, CI cuenta con amplia experiencia en la aplicación de un enfoque de la conservación del paisaje, para lograr una mayor representación y conectividad entre estas áreas de importancia biológica. Este enfoque beneficia las metodologías de planificación de conservación validadas por CI tales como área de conservación y procesos de planificación eco-regional y protocolos de monitoreo de la biodiversidad. CI es el ente responsable del logro de los resultados de los mencionados productos y es responsable de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, así como de la gestión de los recursos y de la supervisión de la ejecución del proyecto. Para la ejecución de los productos a su cargo, CI y el PNUD suscribieron un acuerdo de cooperación con una duración de 3 años.

Proyecto 00087620: El Asociado en la Implementación es Wetlands International en los productos 1.1; 1.2; 1.3; 2.5 y 3.3 que se ejecuta por su experiencia regional en Proyectos demostrativos llevados a cabo en áreas de manglar de El Salvador y Guatemala; por su rol como asesor del Comité Nacional de Humedales de Panamá; y por el acuerdo de cooperación con Centro Regional Ramsar (CREHO, Panamá) así como por su participación en las Iniciativa Regional Ramsar de Manglares y Corales; y la Alianza por los Manglares (BirdLife International). Internacionalmente ha venido realizando una estrecha coordinación con red expertos de WI; intercambio de información con Oficina Regional del Oeste de África (Iniciativa de Manglares del Oeste de África) y Oficina en Indonesia (Proyecto Capital de Manglares); cabildeo e incidencia en foros de política y financiamiento internacional (UNFCCC, CDB, CMS, Ramsar, Fondo de Adaptación (AF)). Adicionalmente, Wetlands International cuenta con amplia experiencia en manejo de Proyectos, capacitación, comunicaciones y capacidades para trabajo en campo; apoyo científico, técnico y en políticas de red internacional de oficinas y expertos asociados. WI es el ente responsable del logro de los resultados de los mencionados productos del proyecto, y es responsable de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, así como de la gestión de los recursos y de la supervisión de la ejecución del proyecto. Para la ejecución de los productos a su cargo, Wetlands International y el PNUD suscribieron un acuerdo de cooperación con una duración de 3 años.

La estructura de la Gestión del Proyecto consiste en funciones y responsabilidades que reúnen los diversos intereses y habilidades involucrados en el proyecto y requeridos por éste. En el nivel superior se rige por una Junta de Proyecto, responsable de lograr mediante consenso las decisiones de gestión del proyecto a requerimiento del Coordinador del Proyecto y en la parte operativa, responsable de la planificación y gestión efectiva de las actividades del proyecto así como de la presentación de informes, contabilidad, y la administración y uso de los recursos del proyecto.



2.9.1. Junta de Proyecto

El programa utilizará para ambas modalidades de implementación (cubriendo los tres proyectos) la misma Junta de Proyecto con el fin de mantener la integralidad entre las actividades y toma de decisiones. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para todo el Proyecto. Las decisiones se toman sobre la base de un consenso para problemas específicos.

La marcha de todo el Proyecto está a cargo del Gerente del Proyecto o Coordinador de Proyecto que tienen como labor el Coordinar la gestión gerencial, técnica y operativa de la totalidad del proyecto, que incluye los proyectos integrantes del mismo, vale decir los proyectos 87170; 87619 y 87620. Cuando el Coordinador de Proyectos requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación a alguno de los proyectos específicos debe solicitar la aprobación de la Junta de Proyecto. El seguimiento y aseguramiento de calidad del proyecto efectuado por este grupo se lleva a cabo según hitos de decisión diseñados durante el desarrollo del proyecto o, cuando así lo considere el/la Gerente del Proyecto. Este grupo es consultado por el/la Gerente del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas

Cada uno de los proyectos que son parte integrante de este proyecto, vale decir los proyectos 87170; 87619 y 87620 tienen su gestión propia a cargo de la institución o asociado en la implementación, que se hace responsable del mismo, vale decir el 87170 es PNUD, el 87619 es CI actualmente y el 87620 es WI.

El mencionado grupo contempla los siguientes roles:

- **Director del Proyecto** (también llamado Ejecutivo): responsable por los resultados y recurso de todo el programa (los tres proyectos).
- **Asociado de Desarrollo** (también llamado Proveedor): Individuos o grupos que representan los intereses de quienes proveen financiamiento o asistencia técnica al proyecto. Como asociados del desarrollo participará el PNUD (especialistas temáticos y operacionales).
- **Representante de los Beneficiarios:** Individuos o grupos que representan los intereses de los beneficiarios finales del proyecto. El objetivo primordial de este rol en la junta es asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. En los proyectos de ejecución directa, este rol suele ser ejercido por la institución del gobierno que coordina la cooperación técnica internacional. En esta iniciativa se conformará por un representante de la Autoridad Nacional del Ambiente, en la actualidad el MIAMBIENTE y uno de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá.
- **Garante del Proyecto:** La función del Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Efectos al cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. Durante el proceso de implementación del Proyecto, esta función asegura que las etapas apropiadas de la gestión de dicho proyecto se administran y se concluyen adecuadamente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los roles de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona y para el mismo proyecto.

Un Oficial de Programas del PNUD es quien normalmente cumple el rol de Garante del Proyecto. Por lo tanto, en base a dicha responsabilidad, si persisten conflictos que superen el consenso de la Junta de Proyecto, la adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto descansan en el PNUD, de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos.

Los miembros de la Junta del Proyecto en adición a los mencionados explícitamente en el esquema anterior, aprobados durante la reunión⁹ del Comité de Revisión de Proyectos (PAC por sus siglas en inglés) son los siguientes:

- Representación del Ministerio del Medio Ambiente (antes la Autoridad Nacional del Ambiente)
- Representación de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá
- Representación de Conservación Internacional (que sustituye a TNC)
- Representación de Wetlands International

2.9.2. Asociado en la Implementación

El asociado en la implementación es el PNUD, y como tal es la entidad responsable y quien debe rendir cuentas con respecto a la gestión de un proyecto -incluida el monitoreo y evaluación de las intervenciones del proyecto-, al logro de los productos de un proyecto y al uso eficaz de los recursos del PNUD.

Se designó un Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución único para dirigir la gestión de cada proyecto respaldado por el PNUD. Las ONG elegibles son aquellas que están legalmente registradas en el país en donde operan. Los Asociados en la implementación/Entidades de Ejecución fueron seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa; evaluación que fue efectuada para este caso. Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo).

En este proyecto, el PNUD celebró este tipo de acuerdos con Wetlands International y con Conservación Internacional tal como detallado anteriormente, y de forma trimestral los Asociados remiten al PNUD informes trimestrales de ejecución técnica y financiera. Los roles del Asociado en la implementación son:

- Gerente del Proyecto: es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución designa al Gerente del Proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución para la Junta de proyecto.
- El Desarrollador del Proyecto: es aquel miembro del personal del PNUD responsable de las funciones de gestión de proyectos durante la etapa de formulación hasta que el/la Gerente del Proyecto nombrado por el Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución comience a cumplir sus funciones.
- Asistente del Proyecto: El papel de asistente proporciona respaldo al Gerente del Proyecto en cuanto a la administración y a la gestión del proyecto, según lo requieran

⁹ Primera Reunión de Junta del Proyecto realizada el 20 de enero del 2015, en donde se informó oficialmente del retiro de TNC y ANAM solicitó incorporar a CI en su reemplazo.

las necesidades del mismo o de su Director. Es necesario mantener separados los roles de Asistente y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

2.9.3 Unidad Coordinadora

La Unidad Coordinadora del presente programa está conformada por un/a coordinador/a general y un asistente técnico administrativo. Así mismo, cuenta con los servicios de apoyo de PNUD Panamá, que garantizan la alineación y el cumplimiento de los requerimientos, normas y estándares corporativos.

Bajo la supervisión del Oficial de Programas del PNUD, el/la Coordinador/a velará por los aspectos técnicos y administrativos para alcanzar los resultados y metas esperadas en el proyecto, debiendo trabajar con las autoridades gubernamentales pertinentes y con los actores claves identificados en el PRODOC para garantizar el logro de los resultados esperados de esta iniciativa. Esto significa coordinar la gestión gerencial, técnica y operativa de la totalidad del proyecto (87170; 87619 y 87620), dirigiendo el equipo del proyecto de manera tal de supervisar el progreso de los componentes implementados por PNUD y los asociados en la implementación (CI y WI).

La Unidad Coordinadora debe preparar los informes de avances del proyecto y elaborar los Planes Anuales de Trabajo (PTAs) integrando la información generada por los asociados en la implementación.

El/la Coordinadora del Proyecto en particular es también responsable directa de la gestión del logro de los productos del proyecto 00087170 en donde el PNUD actúa en calidad de agencia de implementación.

2.10. Contexto del proyecto

De acuerdo a las entrevistas a técnicos las consultas para la realización del proyecto se remontan al año 2010 y se cuenta con un registro de un diseño preliminar realizado el año 2011 que incorpora la esencia de la propuesta de cambio y los resultados esperados.

A fines del año 2012 se firma el acuerdo para dar comienzo al proyecto en marzo del año 2013.

El año 2013 fue de gran inestabilidad en torno al tema de los manglares puesto el gobierno de esa época decidió reducir las multas a los cortes de manglares en áreas protegidas o fuera de las AP, dejando en una situación de mayor vulnerabilidad a los manglares que no estaban en áreas protegidas tales como los del golfo de Chiriquí que era precisamente la zona de impacto del proyecto. Las principales instituciones gubernamentales involucradas en la protección de los manglares en esa época (ANAM y ARAP) eran las principales contrapartes del proyecto. Esta situación se resolvió en diciembre del año 2013 en que la Corte Suprema de Justicia rechazó el decreto ley 0072-2009 a petición de un recurso interpuesto por organizaciones de la sociedad civil. Es decir por una parte el problema que da origen al proyecto se agrava pero las contrapartes gubernamentales que eran esenciales al mismo se encuentran en una tensión político-técnica muy seria, pues se les pide desproteger a los manglares para no desestimular otras actividades económicas.

Por lo tanto, en ese período el riesgo de fracaso de echar a andar el proyecto que en sus productos principales pretendía precisamente fortalecer al Estado para garantizar la protección de los Manglares, era muy alto. Es decir, no era posible contar con una visión de los problemas compartida con los principales beneficiarios y/o no dependía de ellos el adoptar medidas efectivas para la protección de los manglares. A juicio de la presente evaluación la postergación de la puesta en marcha fue una adecuada decisión.

Adicionalmente desde fines del año 2013 hasta mediados del año 2014 Panamá estuvo en un período pre-eleccionario hasta el cambio de gobierno ocurrido el 01 de julio del año 2014.

El Nuevo Gobierno contemplaba un programa importante en el tema medioambiental que involucraba la creación de un ministerio y el cambio de funciones en reparticiones públicas que estaban involucradas en el tema de la protección de los manglares, todo lo cual se concretó a principios del año 2015.

PNUD realizó un análisis de riesgo y solicitó postergar el inicio del proyecto para el año 2014 e inclusive se planteó acelerar las actividades y realizarlas en un plazo de tan sólo dos años¹⁰. Durante el año 2014 se realizaron diversas actividades de coordinación con WI sin embargo la coordinación con las contrapartes gubernamentales fue muy débil debido a la rotación de personal por cambio de gobierno que desconocían el proyecto y las necesidades del mismo.

Recién a fines del año 2014 se contrató a la coordinadora del Proyecto y se solicitó una extensión del proyecto considerando que el proyecto inicie oficialmente en enero del 2015 y finalice en febrero 2018.

En el año 2014 se inicia el proceso con The Nature Conservancy (TNC) para integrarse como ejecutor del proyecto. Se hace la evaluación de capacidades y se sigue el proceso de integración, que demoró más de lo esperado.

A inicios del año 2015 se confirma la salida de TNC y se propone su reemplazo por la institución Conservación Internacional. CI no pudo empezar las ejecuciones de los productos hasta no haberse establecido formalmente, lo que demoró varios meses y finalmente hacia fines del año 2015 se puede empezar efectivamente esta parte de la ejecución del proyecto.

3. Descripción de la Evaluación

3.1. Alcance de la Evaluación

La evaluación solicitada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, tiene como objetivo evaluar la marcha del proyecto “Protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los Manglares y Áreas protegidas de Panamá”, en su fase intermedia, de manera objetiva e independiente, el nivel de avance en la implementación y los logros alcanzados en dirección al objetivo estratégico, productos y resultados.

La evaluación contempló¹¹, la valoración de los siguientes aspectos del proyecto:

¹⁰ Progress report April 30th 2014

¹¹Como fue solicitado en los Términos de Referencia

1. Concepto y Diseño del proyecto incluyendo aspectos relacionados al Marco Lógico, Supuestos, Riesgos, Presupuesto, Co-Financiamiento y si el momento era oportuno
2. Implementación del proyecto: Apoyo y supervisión de la agencia de ejecución/implementación; seguimiento y evaluación (Tracking Tools); participación de actores involucrados; gestión adaptativa.
3. Resultados: Efectos, Impactos, Efecto Catalítico; Sostenibilidad, transversalidad en cuanto a otras prioridades del PNUD como por ejemplo los programas de apoyo definidos.

Con tal propósito estuvo basada en la aplicación de los cinco criterios¹² principales de evaluación establecidos en las políticas de monitoreo y evaluación del PNUD y del GEF: a) relevancia; b) eficacia; c) eficiencia; f) efectividad; y g) sostenibilidad.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, los criterios fueron operacionalizados en preguntas de evaluación aplicadas a los actores consultados y a la revisión documental, las que se incluyen en el anexo 2.

La valoración global¹³ del proyecto, fue realizada según el sistema establecido por el PNUD para este tipo de proyectos.

3.2. Objetivos de la Evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia, se debe efectuar una Evaluación de medio Término (EMT), la que por su naturaleza es un requisito de los proyectos del PNUD y es parte del Plan de Evaluación de la Oficina de Panamá 2016-2020. Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD y se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados identificados en el documento de proyecto, de manera que permita analizar las primeras señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para retomar el rumbo del proyecto y conseguir los resultados deseados.

Objetivos Específicos:

- Evaluar adecuadamente la formulación inicial del proyecto, considerando la evolución a lo largo de su ejecución y las condiciones del entorno, asimismo las implicaciones de las políticas y acciones nacionales y el impacto coyuntural del Programa.
- Analizar y evaluar de manera integral e independiente los resultados del Proyecto, revisando las acciones realizadas con respecto a sus objetivos; y el Marco lógico establecido.
- Extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas y atinentes para mejorar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad en lo que resta del tiempo de trabajo del programa.

¹² Conforme a las Políticas de Monitoreo y Evaluación del PNUD/GEF

¹³ De acuerdo a las siguientes categorías: a) Altamente Satisfactorio; b) Satisfactorio; c) Moderadamente Satisfactorio; d) Moderadamente Insatisfactorio; e) Insatisfactorio; y f) Altamente Insatisfactorio.

3.3. Criterios a aplicar en la evaluación del programa.

Los criterios a aplicar se basan en los manuales de evaluación de programas de medio término de PNUD:

- **Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.
- **Impacto:** mide los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas que proporcionan las iniciativas de desarrollo, directa o indirectamente, de forma intencionada o involuntaria.

3.4. Preguntas a las que debe responder la evaluación.

Las preguntas que debe responder la evaluación siguen los 5 criterios de EMT del PNUD y son las que se encuentran en los términos de referencia de la presente evaluación:

A. Pertinencia:

- Analizar cómo quedan recogidas en el proyecto las prioridades institucionales frente a las políticas de cambio climático. ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?
- Analizar los procesos de toma de decisiones. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados/beneficiados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?
- Analizar si el diseño del proyecto permite alcanzar los resultados esperados.
- Analizar hasta qué punto se tocaron las cuestiones de género relevantes en el diseño del proyecto.
- Si existen áreas importantes que requieren atención, recomendar aspectos para sus mejoras.
- Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional y local apoyan los objetivos del proyecto?, ¿Ellos tienen un rol activo en la toma de decisiones del proyecto que apoya la implementación eficiente y efectiva del proyecto?
- Revisión interna de la comunicación del proyecto con las contrapartes: ¿Es la comunicación regular y efectiva?
- ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de Objetivos del proyecto?

- ¿Es la estrategia de comunicación apropiada para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (existe una página web por ejemplo)?, o ¿el proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada?

B. Eficacia:

- ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del programa?
- ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades de la modalidad de implementación con la figura de asociado/agencia en la implementación (ONG's)?
- Realizar un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, evaluar si tienen un enfoque SMART, si las metas a mitad de periodo y al final del programa son alcanzables. Identificar las principales barreras para alcanzar el objetivo del Programa y realizar recomendaciones específicas / revisiones de metas e indicadores según sea necesario.
- Examinar si el progreso realizado hasta el momento ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo generación de ingresos, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados anualmente.
- ¿Se han utilizado los recursos adecuadamente?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto con esos recursos?
- ¿Se han respetado los presupuestos y cronogramas inicialmente establecidos en el documento de proyecto?
- Revisar la eficacia general de la gestión del proyecto de acuerdo a lo delineado en el documento del proyecto. ¿Se han realizado cambios?, ¿Han sido efectivos?, ¿Se encuentran claras las responsabilidades para reportar?, ¿La toma de decisiones está siendo transparente y oportuna?
- Revisar la ejecución de los asociados en la implementación y realizar las recomendaciones para mejorar.
- Evaluar la forma cómo han sido reportados los cambios y el manejo adaptativo por parte del Coordinador del proyecto y compartido con la Junta de Proyecto.
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Programa para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
- Evaluar cómo las lecciones aprendidas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas y compartidos con los socios.

C. Eficiencia

- ¿Se han utilizado los recursos económicos de forma apropiada para lograr el avance hacia los productos y resultados deseados?
- ¿Ha sido oportuno el flujo de fondos y la ejecución física de los desembolsos recibidos?
- ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por los socios estratégicos?, ¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?
- ¿Ha funcionado la integración de las agencias ejecutoras?, ¿Cuáles son las recomendaciones de mejoras?
- Analizar cualquier demora en la puesta en marcha en la implementación del proyecto o sobrecostos significativos, identificar sus causas y examinar si ya se tomaron medidas correctivas.

- Examinar el uso del marco de resultados del proyecto como herramienta de gestión y revisar cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto.
- ¿Los planes anuales de trabajo tienen un enfoque basado en resultados?. De no ser así, sugerir maneras de reorientar la planificación para enfocarse en resultados.
- ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero?, ¿Incluye reporte y planificación de los gastos que permitan a la gestión tomar decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y permitan un flujo financiero oportuno?
- Revisar las herramientas de monitoreo y evaluaciones actualmente utilizadas: ¿Proveen la información necesaria?, ¿involucran a los socios estratégicos y actores clave? ¿Utilizan información existente?, ¿Son eficientes? ¿Son costo/efectivos?, ¿Son necesarias herramientas adicionales?
- Examinar la gestión financiera del presupuesto de monitoreo y evaluación del proyecto. ¿El presupuesto pautado para el monitoreo y evaluación del proyecto es suficiente?, ¿Estos recursos han sido efectivos?

D. Sostenibilidad:

- ¿Cuál ha sido el apoyo y participación de las instituciones involucradas? Se ha dado fortalecimiento institucional?
- ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y actores claves para mantener, manejar y asegurar los productos a futuro?
- ¿El Programa ha acordado con las instituciones sectoriales y municipales, mecanismos financieros y económicos que aseguren una continuidad de los productos una vez finalizado?
- ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
- ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del programa?
- ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos nacional/local y otras contrapartes claves interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto / beneficios para mantenerse en el tiempo?
- ¿Hay suficiente sensibilización pública de los socios estratégicos y actores clave que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto?
- ¿Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a los socios para que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?
- ¿Los actores están comprometidos a continuar trabajando sobre los objetivos del proyecto una vez finalice?
- ¿Los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?
- ¿Cuál es la probabilidad de que se reduzca o cese la disponibilidad de recursos económicos una vez concluya la ayuda del BMUB (teniendo en cuenta que los recursos potenciales pueden provenir de múltiples fuentes, como los sectores público y privado, actividades generadoras de ingresos y otros recursos que serán adecuados para sostener los resultados del proyecto)?

E. Impacto:

Dado que es una evaluación de medio término, el impacto no se puede medir sin embargo las preguntas relevantes apuntan a proyectar los efectos de la realización de las tareas en lo que resta del tiempo:

- ¿Proyectando los recursos que quedan por utilizar y las actividades a realizar es posible alcanzar los objetivos propuestos en el diseño del programa?
- ¿Qué actividades se podrían realizar que mejoren sustantivamente los efectos e impactos esperados en lo que resta del programa?
- ¿Hay actividades que es imposible de realizar o que no tiene sentido realizarlas en lo que queda del programa y que se pueden destinar a mejorar las buenas prácticas realizadas a este momento?
- ¿Existen actividades no contempladas en el diseño inicial que actualmente el programa podría realizar y que mejorarían sustancialmente la propuesta de cambio que dio origen al programa?

4. Enfoque de la Evaluación y Metodología

4.1. Marco de la Evaluación

La presente evaluación pretende evaluar en forma integral el proyecto de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo estratégico, a los productos y resultados esperados. Esta evaluación debe establecer la relevancia, ejecución y éxito del proyecto, incluyendo el análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Se recopilarán y analizarán lecciones específicas y buenas prácticas respecto de las estrategias utilizadas y los arreglos de implementación que pueden ser relevantes para otros proyectos y en otros países del mundo. Operativamente esto significa desarrollar instrumentos y actividades evaluativas que permitan en lo posible:

- Establecer en qué medida el Proyecto ejecutó sus actividades, entregó productos concretos y alcanzó los resultados esperados y declarados en el PRODOC y específicamente en su marco lógico.
- Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).
- Determinar hasta qué punto el Proyecto ha comprendido las dinámicas regionales y locales, y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño.
- Determinar el grado de incidencia del Proyecto a nivel nacional, regional y local.
- Establecer la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del Proyecto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
- Medir el alcance de los efectos positivos del Proyecto en la transversalización de sus actividades en la vida de la población objetivo, en los/as beneficiarios/as y participantes previstos, ya sean individuos, comunidades o instituciones, según los propósitos del proyecto.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en los temas del Proyecto con el fin de contribuir al fomento de su sostenibilidad.

- Identificar oportunidades de mejora que permitan generar aumentos en los 5 criterios de evaluación de programas.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados alcanzados en base al alcance y los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto explícitos en la Guía para realizar evaluaciones de medio término de los proyectos respaldados por el PNUD, referidos en los términos de referencia.

En particular se pretende entregar información sistematizada sobre el proyecto y sus logros, basada en hechos concretos y verificables que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por el proyecto en función de sus objetivos, presupuesto y supuestos detrás de la teoría de cambio que le dio sentido.

4.2. Instrumentos Metodológicos

Los instrumentos de recopilación de información utilizados fueron:

Observación: utilización de un formulario de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en terreno. La información se refirió a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se realizó permanentemente durante la visita de campo.

Revisión de documentos: Contempló el análisis de contenido de los documentos examinados. La información relevante fue sistematizada e incorporada dentro de los resultados y análisis presentados en el presente informe¹⁴.

Entrevista con actores relevantes¹⁵: Se realizaron una serie de preguntas abiertas formuladas a algunos y algunas informantes clave. Las entrevistas fueron cualitativas, en profundidad y semi estructuradas y basadas en los temas y preguntas de la evaluación¹⁶. Estas entrevistas en profundidad se realizaron principalmente a nivel central, es decir a representantes/miembros clave del PNUD, contrapartes del gobierno (Ministerio de Ambiente - MIAMBIENTE y Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá - ARAP), los socios estratégicos (Wetlands International – WI y Conservación Internacional – CI) y otros actores, disponiendo de reuniones de 45 minutos a 2 horas aproximadamente cada una.

Visita de Campo a Chiriquí y entrevistas a actores locales¹⁷: Se realizó una misión a la zona de actividad local del proyecto en donde se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores locales y técnicos del proyecto que intervienen en diferentes productos del mismo.

Presentación oral de hallazgos preliminares de la evaluación: El día miércoles 23 de noviembre se realizó la presentación de los hallazgos preliminares de la evaluación ante representantes del Grupo de Referencia del Proyecto lo que permitió una discusión general de la marcha del Proyecto y retroalimentar los hallazgos preliminares.

¹⁴ Ver en el Anexo 4 la lista de documentos consultados.

¹⁵ Ver Anexo 3 Agenda de entrevistas

¹⁶ Ver punto 3.4 y anexo 2 Matriz de evaluación del presente informe.

¹⁷ Ver Anexo 3 Agenda de entrevistas

4.3. Identificación de unidades y dimensiones de análisis principales y posibles líneas de Investigación

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación de medio término es todo el proyecto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de proyecto durante su implementación a la fecha en que se realiza la evaluación incluyendo la visita de campo. La relación entre las dimensiones de análisis en la evaluación y los criterios de evaluación se observa a continuación:

Variables/Criterios/Tipos de análisis

Variables de análisis	Criterios de evaluación	Tipos de análisis
Variables de diseño	Pertinencia/Relevancia Participación Consistencia Integralidad	a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto). b) Análisis de Consistencia:
Variables de proceso	Eficiencia Apropiación interna y externa Manejo de Información y comunicación Manejo Adaptativo	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia del Marco Lógico del Proyecto, • Aplicación de teoría de cambio. Alineamiento, complementariedad y sinergias, • Análisis gestión: coordinación, gestión y financiación, Organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos
Variables de resultado	Efectividad Calidad Avance hacia Efectos del Proyecto Impactos Alcanzados Impactos Esperables Gestión del Conocimiento Sostenibilidad Capacity Building Community Capacity Building Lecciones y Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos financieros • Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de la redacción • Contribución e implicación de los socios. c) Análisis de Consistencia entre el Documento del Proyecto y los Resultados documentados del Proyecto. Contratación con criterios “Smart”, Impacto global del proyecto, contribución al objetivo general del programa, Beneficios Ambientales Globales difusión y replicación d) Viabilidad económica, Apropiación Apoyo político, la capacidad institucional, Las cuestiones técnicas (tecnológicas, Sostenibilidad ambiental). d) Análisis de Contenido e) Investigación de Campo f) Valoración de Desempeño g) Análisis integral

La metodología propuesta permitirá sustentar las tesis de la evaluación con casos prácticos y hallazgos en terreno. Las visitas a terreno y las entrevistas a actores claves serán un referente para (i) triangular la información con actores en los territorios (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre el proyecto (iii) identificar líneas de acción o lugares donde el proyecto opere correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar dificultades en su operación para establecer cuellos de botella. Cabe anotar que la metodología no pretende aportar información cuantitativa con representatividad estadística sobre el Proyecto ni hacer estudios de caso específicos.

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados, por lo cual es indispensable demostrar las conclusiones con una metodología que involucre el uso de

herramientas de evaluación apropiadas. La selección de herramientas se ajusta al grado de complejidad de la intervención, la naturaleza de la información que se busca y la diversidad de interlocutores.

Esta metodología requiere consultar fuentes de información diversas provenientes de grupos de beneficiarios-organizaciones, instituciones o entidades socias en el nivel local y nacional, autoridades, PNUD e instituciones involucradas en el Proyecto y otras instituciones que no hayan trabajado directamente en el Proyecto pero puedan aportar información por su experiencia y conocimiento en el tema. Se tienen en consideración para la consulta y recopilación de la información, los documentos y actores según se indica en los Términos de Referencia.

4.4. Metodología para la recopilación y análisis de la información

Las metodologías y criterios de recopilación de análisis de información sobre el Proyecto y sus componentes que permitirán medir lo anterior son:

a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto).

Mediante un seguimiento tipo línea de tiempo comprender la secuencia de acontecimientos de implementación del Proyecto de tal manera de poder entender el desempeño del mismo y la forma en que se realizó su gestión.

Se espera poner especial énfasis en el análisis de la evolución del proyecto y de los actores frente a las recomendaciones de la evaluación de medio término de tal manera de ver el grado de apropiación y de integración de los cambios propuestos, de las críticas y sugerencias de mejora de la gestión por parte de los diferentes actores del programa.

También se pretende determinar específicamente la medidas tomadas para adecuar el diseño del proyecto y mejorar su pertinencia asimismo realizar un análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad en el diseño original observando al interior de MIAMBIENTE como en la interacción de los actores fuera del MIAMBIENTE que son parte constitutiva del sistema.

Finalmente mediante este instrumento se pretende obtener información que permita mostrar el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales desde su formulación hasta la fecha.

b) Análisis de Consistencia del Proyecto.

Consistencia del Marco Lógico del Proyecto: A partir de las declaraciones principales del proyecto en términos de sus objetivos, resultados, productos y actividades propuestas determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, contaba con indicadores de seguimiento, supuestos, líneas de base, metas, etc.,

Se realizará una revisión de la aplicación de teoría de cambio. Alineamiento, complementariedad y sinergias que permita proyectar todo el proceso hasta el fin del proyecto y su evolución potencial posterior.

Como parte esencial del trabajo se realizará un Análisis integral de la gestión del proyecto para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, Organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos.

Se realizará también una mirada especial a la Gestión y disposición de los recursos financieros (eficiencia, probidad, apalancamiento, disponibilidad).

Dada la importancia para el país y de la relevancia en el mismo proyecto con actividades específicas incluidas, se procederá a ver el Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de la redacción.

Finalmente este proyecto es altamente dependiente de la relación con una diversidad de actores para su éxito por lo que se espera entregar una revisión de la contribución e implicación de los socios.

c) Análisis de Consistencia entre el Documento del Proyecto y los Resultados documentados del Proyecto.

Se realizará una revisión y sistematización de los Planes Operativos Anuales, Informes de Auditorías Anuales, Informes de Avance Anual, Productos generados por cada uno de los Componentes y toda la información Secundaria, para contrastar con el Marco Lógico Original del Proyecto de tal manera de detectar los logros, efectos y todo tipo de resultados esperados e inesperados del mismo. Se procederá a evaluar este punto en base a criterios “SMART”.

d) Análisis de Contenido.

El Análisis de Contenido ayudará a encontrar configuraciones y relaciones en Informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que permita posteriormente emitir juicios sobre el Proyecto en términos de los logros de productos y resultados en relación a los objetivos en el marco del contexto de lo sucedido en el Proyecto y su diseño inicial. Los logros obtenidos, la Sostenibilidad y las Lecciones Aprendidas son el foco de atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los Análisis de Consistencia y la Investigación Histórica.

e) Investigación de Campo.

La investigación evaluativa recopilará directamente la opinión de los actores claves involucrados a través de distintas Técnicas Cualitativas y Cuantitativas que permitirán conocer sus puntos de vista sobre el progreso, desarrollo y avance hacia los productos y resultados esperados. Se prevé realizar visitas directas de campo en Ciudad de Panamá y en la provincia de Chiriquí (en David, San Lorenzo, San Félix y Remedios).

Se realizarán entrevistas individuales y grupales semiestructuradas que abordarán en profundidad los temas de interés a investigar en base a preguntas abiertas y cerradas a actores tales como representantes de la Unidad Ejecutora del Proyecto, equipo PNUD y representantes de los socios del Proyecto, representantes de instituciones con las que el Proyecto establece una coordinación más directa, Organizaciones de la sociedad civil y comunidades involucradas con el Proyecto, entre otros actores que se identifiquen como informantes clave señalados en los TOR y otros adicionales que sean pertinentes.

La coordinación de las entrevistas grupales y las visitas de campo se deberá realizar bajo la responsabilidad de los equipos locales del Proyecto.

f) Valoración del desempeño

La valoración del nivel de desempeño del Proyecto se realizará conforme la “Guía para Evaluaciones de Proyectos GEF”, Mediante el uso de las categorías: Altamente Satisfactorio; Satisfactorio; Moderadamente Satisfactorio; Moderadamente Insatisfactorio; Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio

g) Análisis integral.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo nos permitirá entregar una consideración sobre los 5 criterios esperados en los reportes de evaluación de los Programas PNUD (relevancia, efectividad, eficiencia, resultados y sostenibilidad) y asimismo de los impactos esperados a largo plazo, el rol catalizador y la replicabilidad del Proyecto, cofinanciamiento y costos incrementales, sus sistemas de monitoreo y evaluación, todas las consideraciones de gestión analizadas por la investigación histórica del Proyecto sobre la participación de los actores, la planificación financiera y la ejecución e implementación misma y, finalmente, las lecciones aprendidas, identificando las fortalezas y debilidades organizativas del Proyecto en función al logro de sus objetivos, aportando e identificando alternativas de mejora en el tiempo de ejecución restante del proyecto tanto a nivel de roles, estructura organizacional (organigrama, funciones-roles), el manejo de los recursos financieros, dotación, productos estratégicos, indicadores de desempeño, levantamiento de procesos, y otros que consideren relevantes.

5. Análisis y Evaluación del Proyecto

5.1. Relevancia: Concepto y Diseño

La problemática de la protección de los manglares y destacar su importancia para la captura de carbono sigue siendo plenamente vigente hoy en día. La necesidad de fortalecer la acción de los organismos públicos pertinentes con información científica asimismo con capacitación e instrumentos para desempeñar mejor su labor era muy importante en el escenario en que las autoridades gubernamentales no mostraban una mayor preocupación sobre el tema y lo es más aún hoy en día con la conformación de un ministerio para el medio ambiente y con la constitución de nuevos equipos de profesionales que muestran una dedicación e interés sobre el tema. La conceptualización del problema es tal vez más vigente que antes debido a que existe la oportunidad histórica de que las acciones del proyecto sean efectivamente integradas a la dinámica regular del funcionamiento público.

Las entrevistas realizadas a los representantes del sector público permiten ratificar la relevancia de la propuesta de cambio realizada originalmente por el proyecto y se pudo observar adicionalmente que ha existido una gran entrega y dedicación de tiempo de los funcionarios públicos en las capacitaciones, reuniones de trabajo, apoyo a las mediciones y las actividades realizadas en la zona de impacto del proyecto (Chiriquí).

El proyecto ha sufrido diversos inconvenientes que retrasaron su puesta en marcha entre los cuales uno de los más destacables ha sido precisamente el cambio de gobierno, sin embargo

a juicio de la presente evaluación, esto se transforma en una gran oportunidad de que el proyecto efectivamente asegure la sostenibilidad de los efectos esperados entregando herramientas, información científica, metodologías e información sobre la zona de impacto del proyecto que en otras circunstancias tal vez no habría tenido tan buena acogida. Las nuevas autoridades comparten el diagnóstico del proyecto, desean también tener éxito y demostrar resultados y se muestran honestamente comprometidas con la protección de los manglares. El escenario anterior es difícil que se produzca en la implementación de proyectos de desarrollo medioambiental y social en nuestros países latinoamericanos, por lo tanto a juicio de la evaluación se valida plenamente el concepto de la propuesta de cambio que existe en el proyecto.

El proyecto contempla acciones en diferentes ámbitos: A nivel nacional fortaleciendo a la estructura de gobierno mediante información científica de la captura de carbono por los manglares, de capacitación y la validación de una metodología de medición de manglares, de capacitaciones diversas a funcionarios públicos y de la entrega de material de mediciones y otros a las instituciones pertinentes. También provee de una experiencia piloto de trabajo de reforestación de manglares involucrando a la comunidad local, la búsqueda de proyectos que signifiquen incorporar en los gobiernos locales herramientas de preservación de los manglares y de alternativas de fuentes de ingresos para los habitantes de la zona que no compitan por el uso del suelo e inclusive permitan mejorar su sustento ayudando a conservar los manglares. El conjunto de esas actividades se detectan como relevantes a nivel nacional y a nivel local para el logro de los objetivos del proyecto. Todas ellas son pertinentes a la situación actual de las necesidades del País respecto de la mejora de conservación de manglares, en especial de aquellos que se encuentran precisamente fuera de la protección de las áreas de conservación. La necesidad de aportar al desarrollo y fortalecimiento institucional, asimismo el incorporar en la práctica de gestión actual del MIAMBIENTE la prueba de nuevas metodologías de medición que permitan valorar los bienes y servicios ecosistémicos que brindan los manglares, permitirán mejorar los cálculos de multas y compensaciones que afectan a los que provoquen daños o alteraciones a los mismos aplicables a nivel nacional en manglares costeros especialmente pertenezcan o no a áreas protegidas.

La importancia de la información que ayude a tener un mayor conocimiento de la captura de carbono de los manglares, de las actividades económicas que son compatibles y las que disputan espacio con los manglares, las posibilidades de una labor de preservación desde las comunidades y desde las autoridades locales, las condiciones de reforestación de manglares representan un desafío muy presente actualmente y que el proyecto aborda aportando cimientos prácticos mediante los estudios de caso y mediante el fortalecimiento del sector público. Esta misma información ofrece también la posibilidad de modelar y posteriormente que se pueda escalar (multiplicar) la experiencia para la mejora del sistema de protección de los manglares en Panamá y también para mostrar estas buenas prácticas a nivel internacional.

También el proyecto aporta en la determinación del estado de conservación de los manglares y ecosistemas asociados. Conocer el estado de la biodiversidad de estos manglares y ecosistemas es una información relevante para orientar acciones de manejo y uso sostenible de los recursos del manglar. El estado de biodiversidad también incluye conocer como están las poblaciones de los recursos pesqueros como peces, moluscos y crustáceos de importancia económica y social para las comunidades locales, lo cual también es de gran interés para la determinación de adecuadas políticas públicas.

En este sentido, para la presente evaluación, le parece de máxima relevancia que los distintos actores y socios del proyecto comprendan y asuman la trascendencia que puede adquirir los resultados del proyecto de tal manera de asegurar que el año 2017 se consoliden los efectos y se realicen las actividades que restan del mismo teniendo muy presente la relevancia conceptual, estratégica y estructural del proyecto invirtiendo los recursos bajo esta perspectiva de eficacia sin caer en el activismo de corto plazo.

5.2. Implementación del Proyecto

Tal como se muestra a continuación, el proyecto tuvo un proceso con varias dificultades para dar inicio a su gestión, partiendo más de 3 años después de tener el diseño completo y en términos efectivos casi dos años después de firmado el PRODOC.

Año 2008: TNC elabora el primer perfil del proyecto y continúa el proceso para convertirlo en propuesta con la ANAM.

Año 2009: TNC entrega una propuesta a la Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre para que ellos la presenten, pero la institución no realiza esa gestión.

Año 2010: TNC entrega una propuesta a PNUD para que la presente al donante y PNUD inicia un proceso para mejorarla y presentarla posteriormente.

Año 2011: Diseño preliminar del Proyecto que incluye el marco conceptual, Objetivos y productos del proyecto, resultados esperados, impacto a largo plazo y definición de otros beneficios. Es decir la Propuesta de cambio a nivel de detalle.

Año 2012: El 03 de diciembre 2012 se acuerda la propuesta Integral del Proyecto con el BMUB por el PNUD, con el presupuesto anual detallado a nivel de ítem para ser implementado desde marzo 2013 hasta marzo 2016 por un total de 2,468,324.65 Euros.

Año 2013: Desde fines del año 2013 y durante la mitad del año 2014 Panamá estuvo en período preelectoral que significó que no se pudiera contar con contrapartes en el sector público.

Año 2014: el 01 de julio 2014, asume el nuevo gobierno en Panamá con un programa que tiene un fuerte componente medioambiental implicando cambios en las reparticiones gubernamentales competentes.

Año 2014: el 16 de julio se incorpora como primer asociado en la implementación a Wetlands International.

Año 2014: el 12 de noviembre 2014 ingresa la Coordinadora del Proyecto.

Año 2015: La creación del Ministerio de Ambiente (MIAMBIENTE) mediante Ley N° 8 de 25 de marzo 2015 modificó disposiciones de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá lo que conllevó a que el MIAMBIENTE se constituya en el socio principal del Proyecto. Dentro del proceso de transición de ANAM a MIAMBIENTE se creó una nueva dirección, la Dirección de Gestión Integrada de Costas y Mares la cual fue designada como punto focal para este

proyecto. Se produjeron demoras por los cambios en la autoridad de gobierno sin embargo se logró dar inicio en diversas actividades durante el año 2015.

Año 2015: 09 de septiembre se incorpora como segundo asociado en la implementación a Conservación Internacional en reemplazo de The Nature Conservancy (TNC)

También existieron algunos problemas producto de personal que fue contratado para el proyecto que después renunciaron al mismo por tener ofertas laborales mejores¹⁸.

Lo anterior produjo problemas indudables en la ejecución, generándose diversos retrasos hasta que el año 2015 efectivamente podemos señalar que el proyecto logró entrar en operación real.

5.3. Enfoque de Implementación

El diseño de implementación se basa en tres grandes instituciones, con experiencia en el tema, probada experiencia en ejecución, las cuales abordaban cada una tareas concretas que no se superponen pero que sin embargo entre ellas permiten sinergias.

El problema de que TNC cambiara su estrategia y decidiera no participar no era predecible hasta donde fue posible indagar con los actores que fueron incluso funcionarios de TNC en esa época. Por lo tanto no se considera un problema de diseño y enfoque.

Tal como se señala en el análisis de ejecución presupuestaria, se considera que el diseño fue demasiado exigente en considerar una partida muy rápida en la ejecución¹⁹ a pesar de sostenerse en la ejecución simultánea de tres importantes ejecutores. Lo anterior a juicio de la evaluación no invalida el diseño de tener tres ejecutores importantes trabajando simultáneamente, lo cual se ha visto en la práctica durante el año 2016 en que se logrará una ejecución superior a los US\$ 1.100.000 sin que haya ninguna evidencia de pérdida de calidad en los productos.

La incorporación de CI durante el año 2015 a trabajar inmediatamente que obtuvieron su legalización para trabajar en Panamá²⁰ permitió hacerse cargo de temas importantes que estaban pendientes y obviamente produjo un mayor nivel de ejecución de las actividades que significará superar en más de un 30% la ejecución del año 2015. Esta rápida integración de CI se sustenta en la solidez de la organización, su experiencia de trabajo en Panamá y en que pusieron a cargo del proyecto a la persona que estaba antes en TNC y que conocía desde las discusiones previas del proyecto.

Dentro del enfoque de la implementación es importante señalar que PNUD cumple el papel de administrador y garante del proyecto, velando por la correcta administración y uso de los fondos para lo cual cuenta con una gran experiencia en el país y en el mundo entero. Esto corresponde a un 9,1% del proyecto lo que se encuentra dentro de los parámetros

¹⁸ El salario ofrecido es un salario de mercado en Panamá, lo que habría sucedido es que las personas elegidas se encontraban disponibles en esos momentos pero tenían calificaciones mucho mayores a las requeridas en el cargo. Era una oportunidad para el proyecto y para ellas pero en dos de los 3 casos al poco tiempo les ofrecieron una posición mucho mejor y se retiraron.

¹⁹ Ver punto 5.11 Ejecución Presupuestaria y Financiera

²⁰ CI lleva muchos años trabajando en Panamá sin embargo ellos no tenían una representación legal y operaban desde sus oficinas centrales fuera del país. El proceso de legalización y de apertura de oficina en Panamá tomó varios meses.

internacionales de administración de proyectos que no deben superar el 10%. La modalidad de administración de fondos el PNUD la tiene estandarizada y es una garantía absoluta de probidad y de pertinencia en el uso de los fondos para cualquier donante. Se puede hacer algunas pequeñas críticas a que en determinados casos de adquisiciones pequeñas el proceso se enlentece, sin embargo también en base a la experiencia en muchos proyectos se han realizado mejoras que permiten actuar con criterio práctico en los casos en que es necesario.

También el PNUD tiene a su cargo una parte importante de la ejecución (proyecto 87170) que corresponde a un 35,9%²¹ del total del Proyecto. El PNUD ha desarrollado una experiencia técnica importante en la administración de pequeños proyectos, cuenta con un alto grado de experiencia y de conocimiento técnico en apoyo a proyectos de desarrollo a nivel mundial y con una red de expertos que han trabajado con PNUD por varias décadas, lo que lo convierte en una institución con expertise para la transferencia de conocimiento y para asegurar la calidad de los proyectos en una gran variedad de temas recurrentes en los problemas del desarrollo económico, social y medioambiental tales como la gobernanza, los problemas de igualdad, equidad e inclusión, derechos humanos y género a nivel de País y de regiones o localidades. En la supervisión administrativa de los proyectos, el PNUD no utiliza directamente todas estas capacidades. Sin embargo, el PNUD en los últimos años se ha replanteado su rol en estas materias y espera utilizar su conocimiento, además de su red en todos los países, para transformarse en un agente de transferencia tecnológica y de aporte técnico a los países.

El doble papel de administrador y de ejecutor, podría ser cuestionado como una situación de conflicto de interés sin embargo a juicio de la presente evaluación no se observa como tal sino que se considera que es una oportunidad interesante a trabajar en Panamá. Experiencias de trabajo bajo esta modalidad en el PNUD se han empezado a desarrollar con éxito en los últimos años en Latinoamérica.

A juicio de la presente evaluación, proyectos como este, en el cual están claramente delimitados los roles y en los cuales los socios tienen un importante peso técnico son una excelente experiencia para darle seguimiento y determinar las diferentes condiciones en que se puede aprovechar mejor las capacidades y fortalezas técnicas de PNUD y en las cuales puede constituirse en un aporte de calidad sustantivo a los proyectos de desarrollo de los países.

5.4. Apoyo y Supervisión de la Agencia de Implementación

La oficina del PNUD en el país está realizando un apoyo muy directo al proyecto mediante el trabajo de seguimiento administrativo y técnico por parte de la Oficial de Programas de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable. Lo anterior se puede confirmar en las actas de las diversas reuniones y también en los llamados a comité de riesgo cuando ha sido necesario. El grado de conocimiento y de análisis del proyecto a nivel técnico es muy claro y constituye sin lugar a dudas un aporte para la supervisión, la visión estratégica y también el apoyo a la coordinación del proyecto. Se cuenta también con el seguimiento desde operaciones y diversas labores de soporte administrativo por parte de otro personal del PNUD.

²¹ Ver punto 5.11 Ejecución Presupuestaria y Financiera, cuadro Composición de la ejecución presupuestaria.

El juicio de la presente evaluación es que el actual equipo por parte del PNUD es más que suficiente para el apoyo y supervisión del mismo. El grado de compromiso observado en los funcionarios de PNUD con el proyecto es alto y acorde con las necesidades y urgencias del mismo en lo que resta de ejecución del Proyecto. Este aspecto fortalece la gestión del proyecto y merece ser aprovechado por la coordinación del mismo y de los otros socios implementadores.

5.5. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación se ha basado en los instrumentos tradicionales de PNUD que son los reportes semestrales, los reportes anuales (ROAR) y las plataformas institucionales en línea (Atlas y IWP). Todos ellos nos permiten tener un adecuado control del uso de los recursos financieros y tener garantía de probidad en uso de los mismos. A lo anterior se suman como instrumentos regulares las planificaciones anuales (POA) y las minutas de reuniones de seguimiento.

Adicionalmente desde mediados del 2016 se ha realizado un esfuerzo en la Oficina de Panamá para diseñar una estrategia de Monitoreo y Evaluación que permita asegurar el avance hacia los objetivos esperados de cada proyecto. Se creó una nota conceptual de monitoreo y Evaluación (Octubre 2016) y se modificó el formato de informes semestral y anual de tal manera que muestre en forma clara la situación del proyecto (Octubre 2016)

Se estima que con estos instrumentos se cuenta con información pertinente, fácil de analizar y permite a los encargados de tomar decisiones, realizar un ejecutivo seguimiento del mismo. No es necesaria la creación de más instrumentos o mecanismos de seguimiento.

5.6. Gestión Adaptativa al Diseño del Proyecto

El diseño en su esencia no ha sufrido mayores modificaciones, sin embargo los cambios en el entorno (en el sector público) y el cambio de uno de los socios implementadores ha generado retrasos en la puesta en marcha, pero no se detectan problemas en la calidad y en los productos y con las adecuaciones se puede esperar un mejor avance en el logro de los resultados pues los funcionarios públicos actuales se muestran muy comprometidos con el éxito de los objetivos del proyecto pues lo han asumido como una ayuda importante para el desempeño de sus funciones.

5.7. La Apropiación Nacional y Replicabilidad

Como se ha señalado anteriormente, ha existido un gran compromiso de parte de los funcionarios públicos con el logro de los productos del proyecto, dedicándoles un tiempo más allá de lo esperable dadas sus múltiples funciones. Esto permite señalar que existen las condiciones para que se pueda dar una efectiva apropiación en el sector público.

El año 2017 es por tanto, un año muy importante para el proyecto, muchos de los productos de las consultorías se podrán mostrar y socializar, y existen también importantes desafíos en materia de ejecución de tal manera que será muy necesario tener una gestión que sea muy cuidadosa en equilibrar lo urgente con lo estratégico e importante, de tal manera de poder cumplir con la realización de las actividades y a su vez asegurar que los efectos de los aportes de las consultorías se transformen en procedimientos o en herramientas de uso frecuente de tal manera de que los resultados sean sostenibles en el tiempo y nos permitan el impacto

esperado. La apropiación es posible de realizarla con varios de los principales productos que se están terminando ahora en el 2016 y a principios del 2017, sin embargo esto requiere de ser traspasada y de que se refuercen los aprendizajes, las informaciones y las mediciones con hechos o hitos que le den significancia a cada una las actividades realizadas y por realizar del proyecto.

A su vez, gran parte de la posibilidad de que exista replicabilidad se funda en la apropiación por parte de los funcionarios públicos en un porcentaje importante de los productos. En otro porcentaje no menor dependerá del grado de éxito que se tenga y de la sistematización de la experiencia (modelamiento) para que pueda ser replicable. La modelización de las experiencias puntuales significa extraer de las experiencias aquellos elementos que se pueden transferir a otras realidades. Esta “modelización” no ha sido abordada aún y es necesario pensar en los productos que se obtendrán y realizar actividades complementarias que permitan extraer estos criterios para la replicabilidad o escalamiento (talleres de análisis de los casos).

5.8. Participación de los Actores

Se ha tenido una extensa participación de la diversidad de actores relevantes, en los diferentes niveles de gestión del Proyecto. Quizás donde la participación ha resultado altamente satisfactoria ha sido con las instituciones públicas dependientes del MIAMBIENTE. También se ha logrado trabajar en forma activa en la zona de impacto del proyecto, sin embargo no queda claro el real compromiso de las autoridades locales²².

A pesar de que el nivel de participación en el nivel central ha resultado alto, su efectividad todavía no se puede calificar de altamente satisfactoria, puesto que los productos están recién terminándose y es necesario documentar su incorporación efectiva a sus prácticas laborales

5.9. Ejecución Presupuestaria y Financiera

De acuerdo al PRODOC la composición del presupuesto inicial sería el siguiente:

Cuadro N° 1
Composición del Presupuesto inicial del proyecto
(US\$ Dólares)

CI (TNC)	992.338,60	30,5%
WI	796.212,81	24,5%
PNUD	1.166.467,29	35,9%
administración	295.501,87	9,1%
Total	3.250.520,57	100,0%

Fuente: PRODOC

Por lo tanto las ejecuciones contemplaban montos relativamente equivalentes pero el mayor peso de la ejecución es para PNUD con casi un 36%, posteriormente CI (en el proyecto

²² Las entrevistas realizadas con las autoridades locales que declararon su gran afinidad e interés por el tema, no convencieron a la evaluación de su efectivo compromiso. Por otra parte, no se encontró evidencia de acciones concretas que ellos hayan realizado o que tengan programado a futuro respecto al tema del proyecto.

aparece TNC como se ha explicado) con poco más de un 30% y WI que casi llega al 25% de la ejecución comprometida en un proyecto a 4 años.

El año 2014 el nivel de ejecución fue de US\$ 96,381.02 y en la práctica sólo hubo acciones de coordinación. La contratación de la coordinadora del proyecto fue recién en noviembre del 2014, TNC se retira del proyecto y no existían condiciones de operación mayormente para la labor de WI. De hecho en el diseño del proyecto WI en su primer año tiene una participación menor y requería también el funcionamiento de los otros socios implementadores por lo que no se podía esperar una ejecución mayor.

El año 2015 el proyecto empieza a funcionar con algunos problemas propios de la puesta en marcha de un primer año y con el atenuante de que el esfuerzo se centraba en WI y PNUD debido a que no se reemplazaba todavía TNC y el MIAMBIENTE recién estaba entrando en funcionamiento.

El nivel de ejecución presupuestaria y de implementación estimado en el PRODOC para el primer año asumía un primer año con alto nivel de ejecución, llegando a casi un 40% y descendiendo posteriormente en el segundo año a casi un 33%, después un 23% y finalmente en el cuarto año tan sólo un 5%. En el primer año US\$ 480.422,64 le correspondía ejecutar a TNC (15% de todo el presupuesto). La partida acelerada de la ejecución se basaba en el enfoque de implementación²³, de tres importantes ejecutores, pero eso no pudo suceder como se ha señalado anteriormente por la salida de TNC como socio ejecutor.

Si tomamos como primer año de ejecución el año 2015 entonces veremos que se alcanzó casi un 16% de la ejecución del presupuesto total con US\$ 509.125,05. Considerando los atenuantes señalados y teniendo presente de que un proyecto en su primer año (de 4) es muy difícil que pueda ejecutar más de un 30% de su presupuesto a menos que la mayor parte del mismo sea la compra de bienes. Por lo tanto se evalúa que la implementación fue la posible o levemente inferior a lo que se podía realizar en una puesta en marcha muy complicada por factores externos y demasiado exigente en el diseño original.

El nivel de ejecución de los fondos del proyecto se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 2
Desembolsos Anuales Proyecto Protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los Manglares (US\$ Dólares)

	2014	2015	2016 ²⁴
Gasto en el período	96,381.02	509.125,05	1,156,643.09
% sobre el total del presupuesto Original	2.96%	15,66%	28.66%
Gasto acumulado	96,381.02	605,506.07	1,762,149.16
% sobre el total del presupuesto del Gasto Acumulado	2.96 %	18.63 %	54.21 %

Fuente: cálculos propios en base a los reportes anuales e información de la coordinadora

²³ Ver punto el punto 5.3 Enfoque de implementación

²⁴ Estimación a Diciembre del 2016 en base a compromisos de las instituciones ejecutoras incluyendo administración.

El presupuesto sin embargo estaba calculado a una conversión de 1,32 dólares por euros pero en el desembolso del 2015 la conversión fue de menos de 1,17 dólares por euro, lo que significó una reducción y de mantenerse la tendencia en los próximos desembolsos podría tenerse una merma en el presupuesto que podría llegar a ser superior a los US \$ 65,000 en total si continua decayendo.

Entre el año 2016 y el año 2015 hubo un aumento de la ejecución presupuestaria de poco más de un 100%, lo cual es muy destacable, El saldo por ejecutar sin considerar el efecto de caída del tipo de cambio es de US\$ 1,488,371.41 , es decir de casi un 29 % más de lo ejecutado en el año 2016. Se estima que aumentar el nivel de ejecución en ese porcentaje, es perfectamente posible debido a que CI ha demostrado una buena capacidad de ejecución y podría efectivamente hacerse cargo de los compromisos que le quedan. En el caso de WI tampoco se estima que exista el riesgo de no ejecutar y de hecho en su programación estarían terminando antes de fin de año con sus compromisos. Finalmente en el caso de las acciones del PNUD no parece que existan serios problemas para la ejecución.

No existe medición de aportes de contrapartida, que no son una exigencia del proyecto sin embargo es recomendable hacer el esfuerzo por estimar el aporte de las instituciones públicas y de las organizaciones sociales y autoridades locales para valorizar el compromiso de los otros actores y beneficiarios.

5.10. Resultados por Productos

El año 2014 no se registran aportes o actividades que satisfagan ninguno de los indicadores de cumplimiento.

Resultado 1: Fortalecimiento del SINAP, y zonas especiales de manejo, con la incorporación de áreas locales y municipales, corredores y otras áreas prioritarias que contribuyen de manera significativa a la mitigación y adaptación al Cambio Climático.

Producto 1.1 Capacitación a fondo de por lo menos 120 agentes clave locales y nacionales en ANAM, ARAP, autoridades locales, líderes comunitarios y otras autoridades locales.

- El año 2015: se realizó un curso de EIA/EAE para la inclusión del tema de cambio climático y gestión marino costera. Se realizó un módulo de capacitación de adaptación basada en cambio climático. Se cuenta con un borrador de Plan de Capacitación, como documento orientador para las Fases II y III de capacitación dentro del proyecto y la articulación con otras fuentes de financiamiento. También se realizó la primera versión del Curso AbE en zona costera.
- Año 2016: Se cuenta con un borrador de los módulos de capacitación para ser revisados y aprobados. Se realizó el curso de Planes de Manejo para Humedales y el segundo curso internacional de Adaptación basada en Ecosistemas en Zonas Marino Costeras en que se capacitaron 23 hombres y 28 mujeres. técnicos de MIAMBIENTE, ARAP, MIDA, SINAPROC, Universidad Marítima de Panamá y CATAHALAC

El año 2017 se estima la realización de eventos de capacitación técnica y sensibilización comunitaria con lo que se completará el indicador de logro”.

Producto 1.2 Elaboración y publicación de las guías y herramientas para incorporar la adaptación y mitigación al CC en los procesos de gestión a diferentes escalas

- El año 2015 se desarrolló un marco de trabajo para la elaboración de guías metodológicas que permitan la incorporación de herramientas y directrices para el cambio climático en los instrumentos que utiliza el personal del Ministerio de Ambiente y otros actores claves. Se contrató a un consultor para dar seguimiento a este componente pero no se logró avanzar más allá por la reestructuración del MIAMBIENTE.
- El año 2016 se concreta el informe del consultor con la propuesta de las guías y herramientas a ser incorporadas en el trabajo del sector público: un manual breve para técnicos de referencia de adaptación en zonas costeras y guías de como analizar la vulnerabilidad de los manglares, como analizar servicios ambientales y como desarrollar una estrategia de adaptación. Adicionalmente se realizó con los mismos temas un brochure de referencia para público amplio y comunidades

Estos productos se encuentran en una etapa de aprobación final para ser difundidos entre las autoridades de MIAMBIENTE y de Gobiernos Locales. El año 2017 quedaría entonces para realizar la transferencia de estos instrumentos.

Producto 1.3 Estrategia de comunicaciones diseñada e implementada para crear conciencia sobre la importancia de los manglares y ecosistemas asociados.

- Desde julio 2014 con el arranque de Wetlands International, su equipo ha estado comunicando sobre los temas del proyecto a nivel nacional e internacional, e.g. UNFCCC COP20, Ramsar COP12.
- El año 2015 se diseñó la estrategia de comunicaciones.
- El año 2016 se ha estado implementando la estrategia

Se ha realizado una estandarización de la imagen pública de las iniciativas del proyecto y se han realizado esfuerzos de coordinación de la difusión de las actividades del proyecto. Se han realizado múltiples actividades, charlas participación en reuniones internacionales y seminarios coordinándose con otras iniciativas internacionales.

Producto 1.4 Demarcación de manglares

- El año 2015 se avanzó en la contratación del personal a trabajar por el proyecto y se compraron los equipos para la demarcación de los manglares.
- El año 2016 se terminó de colocar los monumentos y señalizaciones en el área piloto (en los distritos de Remedios, San Félix y San Lorenzo, provincia de Chiriquí): incluye 200 puntos demarcados, 100 letreros colocados, caracterización de la vegetación del manglar y análisis de pérdida de cobertura de manglar.
- Se realizó un diagnóstico y análisis legal de las herramientas de gestión de los manglares que generó varias propuestas de normativas de alcance nacional para la conservación, protección y aprovechamiento sostenible de los manglares del país. Las propuestas fueron presentadas a diversos actores de las provincias de Bocas del Toro, Chiriquí, Veraguas, Comarca Gnohe Buglé, Panamá, Darién, Coclé, Colón, Los Santos, en 6 eventos realizados en Chiriquí y Panamá).

Producto 1.5 Propuesta Técnica entregada a la ANAM para aumentar la representación y la conectividad de los manglares y ecosistemas asociados dentro y fuera del SINAP a través

de la declaración de los nuevos manglares locales / municipales protegidos y/o la ampliación de manglares protegidos y ecosistemas asociados existentes

- El año 2015 se seleccionó al consultor que realizará el estudio de conectividad y se adquirieron equipos y software especializado.
- El año 2016 Se realizan los análisis de conectividad de los manglares del área piloto con otros ecosistemas que podrían dar pie a la generación de una propuesta técnica para aumentar la representación y conectividad de los manglares y ecosistemas asociados dentro y fuera del SINAP. El objetivo es identificar los parches del bosque para mejorar su estado de conservación, determinar las áreas con más amenazas y donde se pueden orientar las acciones de reforestación y buenas prácticas productivas de los Ecosistemas. Esta información será un insumo importante para los análisis internos con el Ministerio de Ambiente y demás socios. Actualmente, solo falta la elaboración del documento de análisis de conectividad²⁵.

Juicio de Evaluación: Los productos se pueden terminar durante el año 2017. Es de especial importancia que los esfuerzos en comunicación del año 2017 permitan destacar los diferentes logros del proyecto (micro y macro éxitos) promoviendo la educación y la sensibilidad en torno a la importancia de los manglares para la preservación de la biodiversidad contenida en ella y para la captura y la reserva de carbono. Dado que es el último año del proyecto y que el año 2018 será año preelectoral, es necesario aprovechar al máximo los recursos de comunicaciones para posicionar muy bien la protección de los manglares.

Resultado 2: El uso y manejo racional de los manglares y ecosistemas asociados se basa en la información científica y estudios, incluyendo el secuestro y evaluaciones anuales de los flujos de carbono.

Producto 2.1 Evaluación de los servicios ambientales provistos por los manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados teniendo en cuenta los impactos de cambio climático actuales y potenciales (tanto de los servicios ambientales proporcionados actualmente y la capacidad adaptativa prevista para la mitigación de los efectos del cambio climático).

- El año 2016 se realizó una actividad de reforestación de una zona en que antiguamente había manglares involucrándose la comunidad de San Felix y una escuela en donde se construyó un vivero de manglares que sirvieron para la reforestación.
- El año 2016 se Iniciaron las actividades para la Evaluación de los Servicios Ambientales provistos por los manglares priorizados, para lo cual primeramente se realizó una consultoría para la identificación, caracterización y priorización de los servicios ecosistémicos provistos por los manglares proceso que fue desarrollado con la participación de las comunidades y el Ministerio de Ambiente Regional. Actualmente se cuenta con la metodología y plan de trabajo para el Estudio de valoración económica integral de los principales servicios ecosistémicos provistos por los manglares del área piloto.

²⁵ Es importante señalar que complementariamente al proyecto, CI con recursos del proyecto Walton financia la elaboración del Plan de Manejo de Manglares de David y como parte de los instrumentos, una normativa para la declaratoria de estos manglares que incluyen los manglares de San Lorenzo. Con recursos del Proyecto ICI – PNUD CI está dando seguimiento al proceso y actualizando la propuesta de normativa que permitirá incluir una parte importante de los manglares del área del proyecto como área protegida.

Producto 2.2 Análisis de vulnerabilidad de los manglares seleccionados como áreas de intervención y ecosistemas asociados, con base en los actuales escenarios nacionales de cambio climático descritos en la segunda comunicación Nacional de Cambio Climático, incluyendo el desarrollo de un análisis de adaptación vs tiempo, así como un proxi de un modelo de elevación del nivel del mar para la costa Pacífica de Panamá y un modelo de desarrollo costero.

- El año 2015 sólo se definieron criterios para que CI empezara a analizar la forma de abordar el trabajo.
- El año 2016 esta actividad fue definida y negociada para su contrato con CATHALAC que también está encargado de generar la Tercera Comunicación de país sobre Cambio Climático. Esto permite trabajar con datos y metodologías validadas y crear sinergias y economías de escala ya que la tercera comunicación es financiada por el Proyecto REDD+ que administra PNUD. El contrato está en revisión de CATHALAC para su firma.

Producto 2.3: Identificación de medidas de adaptación y buenas prácticas para fomentar la protección y restauración de los humedales.

No se encontraron reportes de este producto

Producto 2.4: Identificación e implementación de estrategias de adaptación y buenas prácticas en los manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados.

No se encontraron reportes de este producto

Producto 2.5: Estudios sobre el uso del suelo para entender la dinámica de pérdida / ganancia de los manglares y sus implicaciones, incluyendo pero no limitado al almacenamiento de carbono.

- El año 2015 Se generó un borrador de término de referencia para el análisis de cambio de uso de suelo con un enfoque más social ya que los otros socios realizaron estudios similares para análisis de pérdida y ganancia del manglar así como erosión costera. También se ha identificado algunos posibles sitios para restauración de manglares y se coordina una gira con PNUD y MIAMBIENTE para hacer acercamientos con los propietarios de fincas colindantes. En conjunto con MIAMBIENTE se ha buscado canalizar las compensaciones ecológicas por estudios de impacto ambiental como el proyecto de la ampliación de la carretera Santiago-David para que se compense en el área piloto. También se ha realizado una reunión con la Junta Comunal de San Félix quienes mostraron interés de apoyar las actividades de restauración de manglares identificando áreas para restaurar.
- El año 2016 se finalizó el estudio del cambio en el uso de tierras para entender la dinámica de pérdida/ganancia de los manglares y sus consecuencias, y en proceso el programa de restauración de manglares y ecosistemas asociados, para el cual se ha contado con la asesoría de la Dra. Hannecke Van Lavieren²⁶, consultora de

²⁶ La Dra Van Lavieren de nacionalidad holandesa, tiene Master en Biología Marina y Ecología, con 17 años de experiencia en el diseño, implementación y coordinación de diversos proyectos, multidimensionales y complejos en el área de la conservación marina y protección a nivel local, nacional y global.

Wetlands International para temas de restauración y manejo sostenible de manglares, además del seguimiento del equipo local de WI.

Producto 2.6: Diseño e implementación de un programa de medición de carbono en manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados.

- El año 2015 Se cuenta con un primer borrador de protocolo para el diseño de la metodología para medición de carbono, este proceso ha contado con la participación de varias dos direcciones nacionales: Unidad de Cambio Climático y Dirección de Costas y Mares, proceso que ha sido liderado por la Especialista en Medición de Carbono contratada por PNUD. También se adquirieron unos GPS de campo (portátiles).
- En el año 2016: Se desarrolló una capacitación en la implementación de la metodología para la medición de carbono que contó con la participación de 18 técnicos de PNUD, MIAMBIENTE, ARAP, la Universidad de Panamá y la Universidad Autónoma de Chiriquí. Actualmente, se implementa el protocolo en campo, para lo cual se conformó un equipo de técnicos conformado por 10 personas (4 mujeres y 6 hombres) de: MIAMBIENTE (DICOMAR y oficina Regional de Chiriquí), PNUD, dos estudiantes y dos personas de la comunidad, quienes han logrado muestrear más del 64% de las unidades de muestreo. La Unidad de Cambio Climático se comprometió a realizar la verificación en campo, gira que fue realizada recientemente con la participación de dos técnicos de dicha unidad. Como parte de esta misma actividad, se culminó el proceso de identificación de socios académicos para incorporar estudiantes en el programa de medición de carbono y se logró incorporar al Centro Regional Universitario de Veraguas de la universidad de Panamá (CRUV) y la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI) con dos estudiantes de licenciatura (una mujer y un hombre) que han culminado el levantamiento de datos en campo y en los próximos meses estarán redactando su tesis para presentarla a mediados del año 2017.

Producto 2.7: Diseño e implementación de un protocolo de seguimiento de la biodiversidad aplicado a los manglares dirigidos y ecosistemas asociados.

- El año 2015 se inició la elaboración de la propuesta borrador a cargo del especialista contratado.
- El año 2016 se tiene una propuesta preliminar de indicadores y protocolos que conforman el plan de monitoreo, se validaron algunos indicadores y se continua el proceso de revisión y validación de indicadores relacionados con la biodiversidad marina. Se levantó una línea base de biodiversidad de fauna y flora y se avanza en caracterización pesquera. Adicionalmente ya se implementaron los primeros indicadores relacionados con fauna terrestre (aves, mamíferos) y vegetación de manglares.

Juicio de Evaluación: Varios de los productos ya se han terminado y otros se terminarán a principios de 2017. La calidad de los productos y el alto grado de aceptación de los mismos por parte de los técnicos en especial de sector público hacen que sea muy importante poner en la estrategia de comunicaciones y en el diseño de eventos específicos que validen más aún la importancia de la información científica obtenida. La promoción de algún encuentro científico de carácter internacional en el año 2017 o a principios del año 2018 sería muy

importante para la sostenibilidad de los efectos y el avance hacia un gran impacto de los resultados.

Resultado 3: Un programa piloto en marcha para el manejo de los manglares y ecosistemas asociados para maximizar su potencial de adaptación y de secuestro de carbono.

Producto 3.1: Implementación de planes locales de gestión de los manglares en Chiriquí (San Lorenzo, San Félix y Remedios) y en un lugar de control que se determinará con base en la existencia de manglares en buen estado de conservación, de manera que sea posible hacer comparaciones entre la dinámica de los manglares con diferentes niveles de intervención.

- El año 2016 se inició la elaboración de la propuesta borrador a cargo del especialista contratado. Además se realizaron reuniones con representantes de los tres Consejos Municipales para el proceso de elaboración de los planes de gestión local. También se participó como expositor sobre buenas prácticas de manejo sostenible dentro de las actividades de sensibilización realizadas por Wetlands International²⁷.

Producto 3.2: Supervisión del programa de manglares en Chiriquí y en el lugar de control para identificar las similitudes y diferencias, esquematizar las lecciones aprendidas con recomendaciones para la replicación del proyecto nacional y regional.

Producto 3.3: Una cartera de proyectos identificados para la implementación a nivel local. Al menos seis micro proyectos comunitarios se implementan con el objetivo de desarrollar actividades de producción ecológicas (por ejemplo, la producción de miel y ecoturismo) y restaurar / reconstruir reservas de carbono degradadas promoviendo la restauración de manglares en un área de aproximadamente 140 Ha. Para la ejecución de otros proyectos en la cartera, se realizará una identificación y revisión de mecanismos innovadores de financiación y un ejercicio de evaluación es llevado a cabo para identificar posibles fuentes de financiamiento.

- El año 2015 se realizaron reuniones previas con grupos comunitarios pero se determinó realizar una consultoría para identificar las capacidades administrativas, técnicas y operativas que puedan tener los grupos identificados.
- El año 2016 Luego de un estudio socioeconómico del área piloto, se identificaron y seleccionaron 5 grupos de bases comunitarias con quienes desarrollar la cartera de microemprendimientos, estos son: Cooperativa de pescadores Puerto Los Pinzones, Cooperativa de pescadores Puerto Remedios, Cooperativa SS MM La Coqueña, Empresa Comunal de Remedios, Grupo Extractores de Cáscara de Mangle San Lorenzo. Los microemprendimientos estarán dirigidos hacia: Ecoturismo, fortalecimiento de la cadena comercial de pesca, y Apicultura, para lo cual se ha levantado una línea base de cada grupo. La implementación ha implicado establecer sinergia con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) de Chiriquí para asesorar al grupo de extractores de mangle en el establecimiento de su proyecto de Apicultura y para cumplir con los requisitos para obtener la personería jurídica para el grupo. Actualmente se encuentran en el proceso de capacitación como uno de los

²⁷ WI declara que ha propuesto dos ideas de planes locales de gestión a considerar como parte del financiamiento del Proyecto: a) Gestión de basura que cuenta con gran interés de la Autoridad de Aseo AAUD y de los alcaldes, respondiendo a una necesidad evidente, y b) Apoyo a la declaración de área protegida/zona de manejo especial de los Manglares del Distrito de Remedios. Las coordenadas que entregue el componente de delimitación serán claves para la formalización tanto a nivel del Consejo Municipal como de MIAMBIENTE, DAPVS y SINAP.

requisitos para iniciar este proceso de conformación legal de su OBC. La Cooperativa la Coqueña está recibiendo asesoría por parte del Instituto de Cooperativas de Panamá (IPACCOOP) para el seguimiento de su organización. Con estos grupos también se han iniciado programas de sensibilización ambiental a través de dos capacitaciones sobre uso sostenible del manglar.

Juicio de Evaluación: Este resultado es tal vez el más complejo de alcanzar con efectos que perduren en el mediano y largo plazo y en el cual se debe tener un mayor cuidado. El trabajo con las comunidades requiere de intervenciones de largo plazo, tiempos y recursos que el proyecto no tiene. Por lo tanto se debe concentrar en la implementación de las actividades propuestas con aquellos actores locales que muestren una real disposición a trabajar con el tema de tal manera de asegurar el éxito y efectivamente poder provocar un efecto demostrativo. También es necesario vincular esas actividades con otros actores o donantes públicos o internacionales que le den continuidad a esta inversión.

5.11. Efectividad del Proyecto

Los resultados obtenidos no son proporcionales a los esperados en el PRODOC, en el tiempo transcurrido de ejecución. El proyecto ha tenido una efectividad moderadamente satisfactoria (MS), debido al mediano nivel de ejecución (54.21% proyectado al 31 de diciembre del 2016). Si bien es cierto los productos que se están obteniendo son de calidad, se requiere de un esfuerzo importante y superior a lo que nunca ha tenido el proyecto para materializar todos esos productos y lograr el alto nivel de ejecución en el año 2017 que deberá ser similar a lo realizado durante toda la trayectoria del mismo. Aunque los problemas que causaron la subejecución están claramente identificados y provienen de elementos externos a la capacidad de ejecución de los socios implementadores, es necesario estar atentos a que no se produzcan roces o problemas al realizar el esfuerzo de ejecución demandado para el año 2017.

5.12. Eficacia del Proyecto.

En términos de eficacia, el proyecto ha resultado moderadamente satisfactorio debido a que si bien es cierto es posible terminar los productos en el año 2017 o con un pequeño desfase hasta el primer trimestre del año 2018 con un alto nivel de calidad y con un buen grado de compromiso por parte de los beneficiarios gubernamentales especialmente, existe el peligro de que el esfuerzo sea demasiado alto y los interesantes productos se diluyan en la realización de las actividades para alcanzar el nivel de gasto en ejecución esperado.

5.13. Eficiencia del Proyecto

La eficiencia del proyecto ha resultado ser moderadamente satisfactoria en especial por haber logrado superar los problemas que causaron el retraso en la puesta en marcha y los problemas de partir con sólo dos de los tres ejecutores, logrando el reemplazo por un ejecutor que da plenas garantías de aporte cualitativo, complementación con otras acciones del mismo ejecutor y capacidad de ejecución.

5.14. Efecto Catalítico

El proyecto contribuye a la generación de un bien público para Panamá que consiste en contar con información científica e instrumentos para el sector público encargado de velar

por la protección de los manglares. Este bien público es también una contribución de importancia global dada la importancia del tema y la necesidad de contar con experiencias probadas de manejo integral de las Manglares de zonas costeras especialmente que pueden ser de gran utilidad para otros países que recién están abordando estos temas.

Puede contribuir también con el criterio de demostrabilidad, en la medida en que se logren los productos de nivel local en la zona de Chiriquí tanto con la comunidad y sus actividades productivas como con los gobiernos locales.

5.15. Transversalidad

Para el PNUD, el proyecto se enmarca en los siguientes efectos:

4.1: Panamá habrá aplicado políticas de desarrollo que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales y que reconozcan el valor económico y social de los servicios ambientales y de la conservación de la biodiversidad;

4.3 Panamá habrá reducido la vulnerabilidad al cambio climático, a las emergencias y a los desastres naturales, y avanzará hacia una economía con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, mediante acciones intersectoriales a nivel nacional y local para el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

Los aspectos de derechos humanos y equidad de género, no fueron considerados desde su concepción.

5.16. Sustentabilidad²⁸

Actualmente la sostenibilidad puede ser calificada con un nivel de riesgo moderadamente improbable (MU), debido principalmente al gran compromiso e interés observado en los representantes gubernamentales por lo que se espera que ellos sigan incorporando los productos del proyecto en sus prácticas. La calificación no es más alta debido a que igual el proyecto debe realizar un gran esfuerzo por terminar bien durante el año 2017.

La sostenibilidad de los resultados del proyecto estará condicionada por que se concreten efectivamente la mitad de los productos esperados y que se logre al mismo tiempo aumentar la importancia de los mismos de tal manera de que sean muy valorados por el sector público, los gobiernos locales y la comunidad.

Es importante señalar el compromiso explícito de CI de continuar trabajando en el área, lo que contribuye a la sustentabilidad y el seguimiento de las acciones²⁹.

5.17. Calificación de Desempeño del Proyecto

El nivel de desempeño del Proyecto se califica como de moderadamente satisfactoria (MS). La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto y la calidad general de los

²⁸ Las calificaciones en el tema de sustentabilidad siguen las pautas de la Guía del PNUD para las evaluaciones de medio tiempo y que son: Alto riesgo para la sustentabilidad, Likely (L); Riesgo Moderadamente Probable, ModeratelyLikely (ML); Riesgo Moderadamente Improbable, ModeratelyUnlikely (MU); Riesgo muy poco probable, Unlikely (U), Improbable riesgo, HighlyUnlikely (HU)

²⁹ De acuerdo a lo señalado por CI, esta área forma parte de las áreas prioritarias de trabajo de CI en Panamá, lo que ejemplifican en que el Proyecto Regional de Manglares (GEF) que inició su ejecución CI en Octubre pasado, ha priorizado trabajar en el área del proyecto por los próximos 2 años.

resultados del proyecto tuvieron una calificación moderadamente satisfactoria (MS). Los riesgos a la sostenibilidad son moderadamente probable, Para mayor detalle observar el cuadro 3.

Cuadro N° 3
Calificación de Desempeño del Proyecto

	Calificación ³⁰	Comentarios
Monitoreo y Evaluación		
<i>La calidad general de M & E</i>	S	El proyecto utiliza las herramientas normales de PNUD (Atlas, CDR, informes de comités) lo que le ha permitido abordar los serios problemas de entorno que hicieron que retrasara su puesta en marcha y lograr cambiar un ejecutor importante.
<i>“Esquema/Diseño de M&E al inicio del proyecto”</i>	I	No se señala en el PRODOC, un presupuesto específico para la función de evaluación.
<i>“Implementación del Plan de M&E”</i>	MI	Recién a fines de este año 2016 se cuenta con criterios y un mecanismo especial de monitoreo y seguimiento.
<i>M & E Presupuesto</i>	MS	Se cuenta con POAs, CDRs, acceso al Atlas. Buen manejo en el PNUD y la coordinadora dispone de la información para el seguimiento y evaluación de las actividades financieras del proyecto.
Ejecución de la Agencia Implementadora y la Agencia Ejecutora		
<i>La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto</i>	MS	La implementación y ejecución ha tenido demoras significativas en la puesta en marcha sin embargo no hay deficiencias detectadas en la calidad de los productos. Se estima que durante el año 2017 es posible completar la ejecución del proyecto con un aumento del esfuerzo en la ejecución sin descuidar la calidad de los productos.
<i>Ejecución de la agencia de implementación</i>	S	PNUD, aportó apoyo tanto a la dirección como a la operacionalización del proyecto. No obstante se presentaron problemas durante el arranque, que afectó su nivel de avance y que actualmente han

³⁰Donde la calificación estará dada por la siguiente escala:

- g) **Altamente Satisfactorio(AS):** El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- h) **Satisfactorio (S):** El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- i) **Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto tuvo deficiencias moderados en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- j) **Moderadamente Insatisfactorio (MI):** El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- k) **Insatisfactorio (I):** El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- l) **Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

	Calificación 30	Comentarios
		sido corregidos con la intervención de la Oficial de Programas de Medioambiente y Desarrollo Sustentable.
<i>La ejecución de la agencia ejecutora</i>	S	Los procedimientos burocráticos, la debilidad en temas de contratación administrativa y carencia de confianza entre las instituciones ejecutoras han sumado pequeños obstáculos a la ejecución de por sí afectada por los problemas externos mencionados reiteradamente.
Resultados		
<i>La calidad general de los resultados del proyecto</i>	S	La calidad de los pocos resultados obtenidos ha sido satisfactoria, esto se debe a los mecanismos de control aplicados por la coordinación y a la seriedad de los ejecutores asociados.
<i>Relevancia</i>	AS	Es criterio de los interesados, de que los resultados obtenidos sean satisfactorios, que corresponden a las necesidades del país y a las necesidades estratégicas del país.
<i>Eficacia</i>	MS	Dado que con el nivel de avance de los productos obtenidos hasta el momento, de mantenerse la misma tendencia, se requiere un esfuerzo adicional para asegurar que los objetivos del proyecto puedan ser logrados.
<i>Eficiencia</i>	MS	Dado el moderado nivel de resultados obtenidos en el período que lleva de ejecución. Si se logra cumplir con la ejecución del proyecto a fines del año 2017 superior al 90% significará un cambio sustantivo en la calificación a un nivel de satisfactorio o inclusive de muy satisfactorio al observar el trabajo en el 2016 y 2017.
Sostenibilidad³¹		
<i>Probabilidad general de riesgos para la sostenibilidad de los resultados</i>	MU	Se considera una sostenibilidad de riesgo moderadamente improbable debido al gran compromiso e interés observado en los representantes gubernamentales. Se espera que ellos sigan incorporando los productos del proyecto en sus prácticas. La calificación no es más alta debido a que igual el proyecto debe realizar un gran esfuerzo por terminar bien durante el año 2017

Fuente: Elaboración propia.

³¹ Ver calificación de sostenibilidad en la nota N° 14 del presente documento.

6. Hallazgos y Conclusiones

Se detectaron los siguientes hallazgos:

- a) El proyecto corresponde a las políticas de desarrollo del país beneficiario y a una necesidad estratégica del actual MIAMBIENTE. Se plantea productos que son vigentes para la protección de las reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá tal como lo indica su nombre.
- b) La etapa actual del proyecto es muy sensible pues se están logrando muchos de los beneficios esperados del mismo e incluso se pueden tener efectos más allá de los inicialmente esperados pero requiere que exista una mayor confianza entre las instituciones ejecutoras
- c) Diseño del Proyecto fue realizado varios años antes de la implementación sin embargo en su propuesta de cambio sigue plenamente vigente.
- d) El nivel de desempeño del Proyecto fue moderadamente satisfactorio (MS). La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto y las categorías de eficiencia y eficacia tuvieron una calificación moderadamente satisfactoria (MS).
- e) Los problemas para la puesta en marcha del proyecto (cambios en institucionalidad de Gobierno y en las instituciones ejecutoras) retrasaron evidentemente la ejecución sin embargo se constituyó en una oportunidad la creación del MIAMBIENTE y la llegada de nuevos técnicos al sector público muy favorables a las iniciativas del proyecto. El Proyecto tiene un buen nivel de logro dados los problemas iniciales de diseño, cambio de entorno y de puesta en marcha.
- f) El diseño del proyecto con base en tres grandes ejecutores es interesante y a la luz de lo desarrollado en el año 2016 y potencialmente lo que logre en el año 2017 puede validarlo como un esquema interesante de trabajo. No existía experiencia en la modalidad de gestión e implementación del proyecto (Múltiples actores y socios) y por tanto no existían procedimientos de seguimiento y evaluación para la modalidad de gestión propuesta para el proyecto
- g) Cambios en el tipo de cambio euro a US\$ dólar afectaran negativamente al presupuesto del proyecto.
- h) Las instituciones partícipes y sus funcionarios y profesionales del Proyecto (socios y beneficiarios principales) han realizado una gran entrega de esfuerzo y capacidad técnica para el Proyecto sin la cual habría sido imposible lograr el nivel de ejecución alcanzado.
- i) La protección de los Manglares efectivamente es muy valorado por todos los involucrados en el Proyecto.
- j) La necesidad de acelerar la ejecución durante el año 2016 provocó altos requerimientos de tiempo a los beneficiarios gubernamentales y locales, los que afortunadamente no han reaccionado mal.

- k) Existen algunas manifestaciones de resentimientos entre algunos de los miembros de los socios –implementadores que debieran superarse para poder enfrentar adecuadamente la gran tarea de ejecución durante el año 2017.
- l) La modalidad de ejecución de los tres implementadores a pesar de tener una gran experiencia, ha significado que la coordinadora de proyecto tenga que atender requerimientos o solucionar problemas pequeños diversos que le han consumido una gran cantidad de tiempo de gestión muy valioso.
- m) Se ha logrado recuperar en los últimos meses la realización de actividades comprometidas por el Proyecto
- n) Una gran volumen de productos y subproductos están en proceso de término
- o) La calidad de los Productos respondería a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios principales en el Gobierno.
- p) No es claro el nivel de beneficios a lograr con los actores locales a nivel de gobiernos locales y de organizaciones de la comunidad

7. Recomendaciones

Dado el escaso tiempo que resta del Proyecto, la presente evaluación efectúa las siguientes recomendaciones que estimamos pueden ayudar a resolver los problemas identificados y pueden promover mejoras que permitan el logro, en la mayor medida de lo posible, de los resultados previstos originalmente:

- a) Dejar atrás la queja de los problemas pasados y comprender la trascendencia de lo que están logrando y el impacto futuro en el tema. Promocionar internamente que son y que quieren actuar como RED: El éxito de las instituciones es el éxito de la Red.
- b) Mejorar la transparencia e información de actividades entre los ejecutores, es decir se recomienda apoyarse en pequeños instrumentos para compartir información: Agendas compartidas, socialización de fechas y productos. Apoyo en las actividades que deben realizar los otros
- c) Darle importancia y destacar micro éxitos del Proyecto. Publicar los productos en forma homogénea y que permitan impacto comunicacional
- d) Asegurar impacto en los trabajos con las organizaciones y gobiernos locales, es decir se requiere evaluar adecuadamente las mejores posibilidades de éxito de los trabajos a nivel de organizaciones y gobiernos locales
- e) Proyectar la sostenibilidad de lo realizado por el proyecto que permita asegurar el impacto esperado. Impulsar actividades que le den significancia a los productos obtenidos por el proyecto: publicaciones, eventos, etc.

- f) Sistematizar todos los beneficios alcanzados en los procesos de realización de los productos que significan mejoras en las prácticas, instrumentos, procedimientos y generación de data para el gobierno y sus instituciones.
- g) Dada la importancia del año 2017 para el proyecto en términos de los compromisos y necesidades de ejecución se recomienda la realización de reuniones de la Junta de Proyecto con una periodicidad no mayor a dos meses y en lo posible mensualmente para tomar decisiones y hacer los ajustes a tiempo. El mecanismo de seguimiento y monitoreo estará en plenas funciones por lo que se debiera tomar decisiones en forma ejecutiva y sin que involucre un desgaste de tiempo grande en esas reuniones. Se requiere por tanto también, el compromiso de los socios implementadores de proveer en forma adecuada y con tiempo de la información de las actividades.
- h) La Planificación del año 2017 deberá ser cuidadosamente revisada y sancionada a más tardar en enero de tal manera de que exista plena transparencia y claridad de todos los asociados.

Anexos del Informe

Anexo 1: Términos de Referencia de la evaluación

	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
	TERMINOS DE REFERENCIA CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
	PROGRAMA “PROTECCION DE RESERVAS Y SUMIDEROS DE CARBONO EN LOS MANGLARES Y AREAS PROTEGIDAS DE PANAMA”

País:	Panamá
Duración	Treinta (30) días calendario
Contratación:	Consultor individual

I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La costa de Panamá alberga 1.744 km² de bosques de manglares, de los cuales un aproximado de 701 Km² se encuentra dentro de áreas protegidas. Los manglares constituyen hábitat crítico para especies residentes costeras y marinas (residentes y migratorias), y en mantenimiento de procesos críticos para el funcionamiento de estos ecosistemas (zonas de desove de los peces, transferencia de nutrientes), también proveen servicios ambientales vitales, incluyendo los servicios de protección del litoral, que son vitales para proteger a las comunidades locales de los impactos de eventos climáticos como inundaciones y tempestades, lo que los hace, sin lugar a dudas, fundamentales para el éxito en la adaptación de las comunidades al cambio climático.

Los manglares son responsables de una producción primaria neta alta que les faculta para almacenar una mayor cantidad de carbono por largos periodos de años³². Por el contrario, la tala de manglares rápidamente puede resultar en reducciones significantes de estos depósitos de carbono en los sedimentos (Granek y Ruttenberg 2008), lo que indica que el depósito de carbono perdido por la deforestación excede sustancialmente el de la simple extracción de la biomasa. No obstante, los manglares son muy vulnerables al cambio climático, con el respectivo impacto sobre su ecología y biodiversidad, y sobre su capacidad de almacenar y secuestrar el carbono. Se estima que los manglares en Panamá se están perdiendo a una tasa de 9.1 km²/año, lo cual contribuye a la necesidad urgente de reducir el ritmo de pérdida y degradación de estos ecosistemas con el fin de reducir las emisiones y mantener los servicios ambientales vitales para la adaptación al cambio climático y la economía de pobladores locales que dependen de ellos. Por lo anterior, Panamá requiere fortalecer sus políticas públicas, estrategias y programas para mejorar la protección de los manglares, como parte de la gestión de riesgos del cambio climático.

³² Tres diferentes estimaciones para el entierro de carbono dentro de los sistemas de manglares, convergen en un valor equivalente a 184.000 ~ MgC año⁻¹ (estimación de la UICN, sobre la base de un espacio global de manglares de 160.000 km² evaluado por la FAO).

El programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá” tiene por objeto demostrar la contribución que hacen los ecosistemas de manglar a la gestión del riesgo de cambio climático, tanto desde la perspectiva de la adaptación como de la mitigación. Además de mejorar la comprensión de la dinámica del carbono en los manglares y los ecosistemas asociados en Panamá; fortalecer la gestión de los manglares para reducir las amenazas; mantener y aumentar las reservas de carbono; y aumentar su capacidad de adaptación al cambio climático y los fenómenos meteorológicos extremos. Obedece al punto 13 de “Acción por el clima” de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; que apunta a fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima.

Las actividades del proyecto se desarrollan en los extensos manglares que se localizan en los distritos de San Lorenzo, San Félix y Remedios en la provincia de Chiriquí. Se identificará una muestra de los manglares en buen estado de conservación (control) para que puedan hacerse comparaciones entre la dinámica del carbono en los manglares en condiciones diferentes con distintos niveles de utilización. Con la activa participación del Ministerio de Ambiente (MIAMBIENTE, anteriormente ANAM), la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y las autoridades locales se diseñarán medidas de gestión que puedan ser replicadas en otras áreas de manglar del país (incluyendo áreas protegidas y en áreas de manejo especial administradas por la Ministerio de Ambiente y ARAP respectivamente).

El proyecto está diseñado como un esfuerzo integral para fortalecer las capacidades nacionales para la conservación de los manglares a través de la integración de los enfoques de adaptación y mitigación. Atiende a Funcionarios del Ministerio de Ambiente (MIAMBIENTE), la Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y las autoridades locales de los municipios de las áreas de intervención reciben capacitación y herramientas que se pondrán en práctica a nivel local en el área piloto. Paralelamente, la información generada es socializada a nivel nacional con las comunidades que guardan estrecha relación con los manglares, organizaciones de conservación, plataforma y sectores público-privados relevantes. A nivel nacional, las políticas y la estrategia nacional de cambio climático (en particular las de manejo costero integrado y la estrategia nacional REDD+), podrán incorporar conocimientos de los resultados del proyecto relacionadas con las medidas de adaptación tomadas en las comunidades y los métodos de contabilidad para el almacenamiento de carbono.

Tabla 1: Información del proyecto

Título del Proyecto	Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá
Objeto del proyecto	Demostrar la contribución que hacen los ecosistemas de manglar a la gestión del riesgo de cambio climático, tanto desde la perspectiva de la adaptación como de la mitigación.

Efecto/s del MANUD /CPD: 2008-2013	4.1: Panamá habrá aplicado políticas de desarrollo que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales y que reconozcan el valor económico y social de los servicios ambientales y de la conservación de la biodiversidad; 4.3 Panamá habrá reducido la vulnerabilidad al cambio climático, a las emergencias y a los desastres naturales, y avanzará hacia una economía con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, mediante acciones intersectoriales a nivel nacional y local para el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.		
Fecha de aprobación:	Marzo 2013	Fecha de transferencia de fondos BMU ICI:	Junio 2013
Fecha de finalización:	Marzo 2016	Prolongación sin costo:	Febrero de 2018

Resultados y productos esperados:

Los resultados esperados del proyecto son los siguientes:

Resultado 1: Fortalecimiento del SINAP, y zonas especiales de manejo, con la incorporación de áreas locales y municipales, corredores y otras áreas prioritarias que contribuyen de manera significativa a la mitigación y adaptación al Cambio Climático.

Producto 1.1: Capacitación a fondo de por lo menos 120 agentes clave locales y nacionales en la ANAM y ARAP, autoridades locales y líderes comunitarios y otras autoridades locales sobre la integración del cambio climático en las herramientas de gestión (por ejemplo: los planes de gestión, planes de desarrollo local / municipal, entre otros)

Producto 1.2: Elaboración y publicación de directrices y herramientas para incorporar la adaptación y mitigación al cambio climático en los procesos de gestión a diferentes escalas.

Producto 1.3: Una estrategia de comunicación diseñada e implementada para crear conciencia sobre la importancia de los manglares y ecosistemas asociados como pilares de las actividades económicas y el cambio climático, teniendo en cuenta a las mujeres como un grupo objetivo importante.

Producto 1.4: Demarcación física y la revisión del marco legal de los manglares protegidas y los ecosistemas asociados (incluyendo objetivos de creación y categoría de manejo).

Producto 1.5: Propuesta técnica entregada a la ANAM para aumentar la representación y la conectividad de los manglares y ecosistemas asociados dentro y fuera del SINAP a través de la declaración de los nuevos manglares locales / municipales protegidos y / o la ampliación de manglares protegidos y ecosistemas asociados existentes.

Producto 1.6: Evaluación de las oportunidades de financiación para la gestión de manglares y ecosistemas asociados beneficiándose de fuentes públicas y privadas de financiación para los procesos de adaptación y mitigación y otros mecanismos financieros de largo plazo.

Resultado 2: El uso y manejo racional de los manglares y ecosistemas asociados se basa en la información científica y estudios, incluyendo el secuestro y evaluaciones anuales de los flujos de carbono.

Producto 2.1: Evaluación de los servicios ambientales provistos por los manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados teniendo en cuenta los impactos de cambio climático actuales y potenciales (tanto de los servicios ambientales proporcionados actualmente y la capacidad adaptativa prevista para la mitigación de los efectos del cambio climático).

Producto 2.2: Análisis de vulnerabilidad de los manglares seleccionados como área de intervención y ecosistemas asociados, con base en los actuales escenarios nacionales de cambio climático descritos en la Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático. Incluye el desarrollo de un análisis de adaptación vs

tiempo, así como un proxy de un modelo de elevación de nivel del mar para la costa pacífica de Panamá y un modelo de desarrollo costero.

Producto 2.3: Identificación de medidas de adaptación y buenas prácticas para fomentar la protección y restauración de los humedales.

Producto 2.4: Identificación e implementación de estrategias de adaptación y buenas prácticas en los manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados.

Producto 2.5: Estudios sobre el uso del suelo para entender la dinámica de pérdida / ganancia de los manglares y sus implicaciones, incluyendo pero no limitado al almacenamiento de carbono.

Producto 2.6: Diseño e implementación de un programa de medición de carbono en manglares priorizados como área de intervención y ecosistemas asociados.

Producto 2.7: Diseño e implementación de un protocolo de seguimiento de la biodiversidad aplicado a los manglares dirigidos y ecosistemas asociados.

Resultado 3: Un programa piloto en marcha para el manejo de los manglares y ecosistemas asociados para maximizar su potencial de adaptación y de secuestro de carbono.

Producto 3.1: Implementación de planes locales de gestión de los manglares en Chiriquí (San Lorenzo, San Félix y Remedios) y en un lugar de control que se determinará con base en la existencia de manglares en buen estado de conservación, de manera que sea posible hacer comparaciones entre la dinámica de los manglares con diferentes niveles de intervención.

Producto 3.2: Supervisión del programa de manglares en Chiriquí y en el lugar de control para identificar las similitudes y diferencias, esquematizar las lecciones aprendidas con recomendaciones para la replicación del proyecto nacional y regional.

Producto 3.3: Una cartera de proyectos identificados para la implementación a nivel local. Al menos seis micro proyectos comunitarios se implementan con el objetivo de desarrollar actividades de producción ecológicas (por ejemplo, la producción de miel y ecoturismo) y restaurar / reconstruir reservas de carbono degradadas promoviendo la restauración de manglares en un área de aproximadamente 140 Ha. Para la ejecución de otros proyectos en la cartera, se realizará una identificación y revisión de mecanismos innovadores de financiación y un ejercicio de evaluación es llevado a cabo para identificar las posibles fuentes de financiación externas.

Costos, financiamiento y acuerdos de Cooperación:

El programa es financiado por el Ministerio Federal para el Ambiente, la Conservación de la Naturaleza y la Seguridad Nuclear (BMU), Alemania, con una duración de tres años, contados a partir de marzo del 2013 hasta marzo 2016. No obstante, se dio una extensión de tiempo (sin costo) hasta febrero 2018, según decisión de Junta de proyecto realizada en enero 2015 y aprobada por el donante mediante nota 42206-6/39 de junio 2015.

La cantidad transferida al programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá” es de USD 3,250,520.57.

Donante	Presupuesto aprobado en USD	Monto transferido en USD
BMU ICI	2,955,018.70	2,955,018.70
Costos indirectos (10%)	295,501.87	295,501.87
TOTAL	3,250,520.56	3,250,520.56

Los socios estratégicos son: Ministerio de Ambiente (anteriormente ANAM), la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

II. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

En cumplimiento del mandato de política de evaluación del PNUD sobre las contribuciones de los resultados de desarrollo en el tema de cambio climático³³, se prevé la Evaluación del programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá”, como parte del Plan de Evaluación de la Oficina de Panamá 2016-2020.

El propósito de esta evaluación de medio término, es valorar (i) el desempeño del programa en términos de su relevancia, eficacia (productos, resultados) y eficiencia; (ii) la sostenibilidad y la ampliación de los resultados; y (iii) el impacto real y potencial del programa; La misma se realiza con el objeto de proporcionar información sobre el estatus de la implementación del programa, que genere evidencias e información objetiva para permitir a los gestores tomar decisiones fundamentadas y planear de forma estratégica. La evaluación de medio término informará al donante, a los miembros de la Junta de Proyectos, a los asociados en la implementación (WI, PNUD, CI), y los beneficiarios, asegurando así la rendición de cuentas y la entrega de los resultados en forma oportuna, permitiendo que la gerencia pueda tomar los correctivos que se consideren en esta etapa intermedia del proyecto.

III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El alcance de la evaluación de medio término es el programa de “Protección de reservas y sumideros de carbono en los manglares y áreas protegidas de Panamá” (No. 75063). La evaluación se basará en los datos disponibles en el momento de la evaluación.

El objetivo general de la presente consultoría es evaluar los avances realizados hacia el logro de los resultados identificados en el documento de proyecto, de manera que permita analizar las primeras señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para retomar el rumbo del proyecto y conseguir los resultados deseados.

La evaluación del programa deberá aplicar los siguientes cinco criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de los esfuerzos de desarrollo.

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

³³ Outcome 5 del Plan Estratégico del PNUD 2014-2017

2. **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
3. **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
4. **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.
5. **Impacto:** mide los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas que proporcionan las iniciativas de desarrollo, directa o indirectamente, de forma intencionada o involuntaria.

IV. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas de la evaluación pueden dar a sus usuarios la información que buscan para tomar decisiones, emprender acciones o alimentar la base de conocimientos, además de que mejoran el enfoque al hacer explícitos los aspectos de la iniciativa que deben ser considerados para juzgar su desempeño.

A continuación se sugieren algunas preguntas a considerar:

A. Pertinencia:

1. Analizar cómo quedan recogidas en el proyecto las prioridades institucionales frente a las políticas de cambio climático. Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?.
2. Analizar los procesos de toma de decisiones. Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados/beneficiados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?.
3. Analizar si el diseño del proyecto permite alcanzar los resultados esperados?
4. Analizar hasta qué punto se tocaron las cuestiones de género relevantes en el diseño del proyecto.
5. Si existen áreas importantes que requieren atención, recomendar aspectos para sus mejoras.
6. Participación y procesos impulsados por el país: las contrapartes del gobierno nacional y local apoyan los objetivos del proyecto? Ellos tienen un rol activo en la toma de decisiones del proyecto que apoya la implementación eficiente y efectiva del proyecto?
7. Revisión interna de la comunicación del proyecto con las contrapartes: Es la comunicación regular y efectiva?
8. En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de Objetivos del proyecto.
9. Es la estrategia de comunicación apropiada para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (existe una página web por ejemplo? Ó el proyecto implementó campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada?

B. Eficacia:

1. Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del programa?
2. Cuáles han sido las fortalezas y debilidades de la modalidad de implementación con la figura de asociado/agencia en la implementación (ONG´s)?
3. Realizar un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, evaluar si tienen un enfoque SMART, si las metas a mitad de periodo y al final del programa son alcanzables. Identificar las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto y realizar recomendaciones específicas / revisiones de metas e indicadores según sea necesario.
4. Examinar si el progreso realizado hasta el momento ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo generación de ingresos, equidad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados anualmente.
5. Se han utilizado los recursos adecuadamente?
6. En qué medida se lograron los productos del proyecto con esos recursos?
7. Se han respetado los presupuestos y cronogramas inicialmente establecidos en el documento de proyecto?
8. Revisar la eficacia general de la gestión del proyecto de acuerdo a lo delineado en el documento del proyecto. Se han realizado cambios? Han sido efectivos? Se encuentran claras las responsabilidades para reportar?. La toma de decisiones está siendo transparente y oportuna?.
9. Revisar la ejecución de los asociados en la implementación y realizar las recomendaciones para mejorar.
10. Evaluar la forma cómo han sido reportados los cambios y el manejo adaptativo por parte del Coordinador del proyecto y compartido con la Junta de Proyecto.
11. Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Programa para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
12. Evaluar cómo las lecciones aprendidas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas y compartidos con los socios.

C. Eficiencia:

1. Se han utilizado los recursos económicos de forma apropiada para lograr el avance hacia los productos y resultados deseados?
2. Ha sido oportuno el flujo de fondos y la ejecución física de los desembolsos recibidos?
3. Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por los socios estratégicos? Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?
4. Ha funcionado la integración de las agencias ejecutoras? Cuáles son las recomendaciones de mejoras?
5. Analizar cualquier demora en la puesta en marcha en la implementación del proyecto ó sobre costos significativos, identificar sus causas y examinar si ya se tomaron medidas correctivas.
6. Examinar el uso del marco de resultados del proyecto como herramienta de gestión y revisar cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto.
7. Los planes anuales de trabajo tienen un enfoque basado en resultados?. De no ser así, sugerir maneras de reorientar la planificación para enfocarse en resultados.

8. El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? Incluyendo reporte y planificación de los gastos que permitan a la gestión tomar decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y permitan un flujo financiero oportuno?
9. Revisar las herramientas de monitoreo y evaluación actualmente utilizadas: Proveen la información necesaria?, involucran a los socios estratégicos y actores clave? Utilizan información existente? Son eficientes? Son costo/efectivos? Son necesarias herramientas adicionales?
10. Examinar la gestión financiera del presupuesto de monitoreo y evaluación del proyecto. El presupuesto pautado para el monitoreo y evaluación del proyecto es suficiente?. Estos recursos han sido efectivos?

D. Sostenibilidad:

1. Cuál ha sido el apoyo y participación de las instituciones involucradas? Se ha dado fortalecimiento institucional?
2. Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios estratégicos y actores claves para mantener, manejar y asegurar los productos a futuro?
3. El Programa ha acordado con las instituciones sectoriales y municipales, mecanismos financieros y económicos que aseguren una continuidad de los productos una vez finalizado?
4. Se promueve la utilización de Fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
5. En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del programa?
6. ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
7. ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos nacional/local y otras contrapartes claves interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto / beneficios para mantenerse en el tiempo?
8. ¿Hay suficiente sensibilización pública de los socios estratégicos y actores clave que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto?
9. Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a los socios para que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?
10. Los actores están comprometidos a continuar trabajando sobre los objetivos del proyecto una vez finalice?
11. Los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?
12. ¿Cuál es la probabilidad de que se reduzca o cese la disponibilidad de recursos económicos una vez concluya la ayuda del BMU (teniendo en cuenta que los recursos potenciales pueden provenir de múltiples fuentes, como los sectores público y privado, actividades generadoras de ingresos y otros recursos que serán adecuados para sostener los resultados del proyecto)?

V. METODOLOGIA

Los datos aportados por el Evaluación de Medio Término deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El consultor (a) examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de preparación (e.j. documento de proyecto, marco de resultados, planes anuales de trabajo, informes anuales de proyecto (donante y PNUD), y cualquier otro material que el equipo considere útil para este examen basado en datos objetivos).

Se espera que el consultor que lleve a cabo la evaluación de medio término trabaje mediante un enfoque colaborativo y participativo³⁴ que garantice una estrecha relación con el equipo de proyecto, sus homólogos gubernamentales, la oficina de país del PNUD, y partes interesadas claves.

La implicación de las partes interesadas resulta vital para el éxito de la Evaluación de Medio Término³⁵. Dicha implicación debe incluir entrevistas con aquellos agentes que tengan responsabilidades en el programa conformado por tres proyectos (87170, 87619 y 87620): las agencias implementadoras, los funcionarios de mayor rango y el equipo de tareas/sus jefes, expertos de relieve y consultores en el área que ocupa el proyecto, la Junta de Proyecto, partes interesadas, representantes académicos, gobiernos locales, etc. Asimismo está previsto que el consultor realice una misión a campo en Ciudad de Panamá y en la provincia de Chiriquí (en David, San Lorenzo, San Félix y Remedios) por un periodo no mayor a 10 días de trabajo, 5 días en la ciudad de Panamá y 5 días en provincia de Chiriquí, para el cual contará con un apoyo de un guía local.

El listado de actores propuesto para entrevistar será:

En provincia de Panamá:

1. Representante Residente Adjunto de PNUD Panamá – Fernando Hiraldo
2. Oficial de Programa Desarrollo Sostenible –PNUD Panamá– Jessica Young
3. Coordinador de Proyecto – Isis Pinto
4. Director Nacional de Costas y Mares (DICOMAR) – Ricardo De Ycaza
5. Director Nacional de Cambio Climático (UCC) – Rosilena Lindo
6. Administradora General de Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) – Zuleika Pinzón
7. Gerente de proyecto de Wetlands International (WI) – Mayté González
8. Gerente de proyecto de Conservación Internacional (CI) – Julio Rodriguez
9. Punto focal del proyecto en DICOMAR – Jorge Jaén y Ana Lorena Rodriguez
10. Punto focal del proyecto en UCC – Mirta Benítez
11. Punto focal del proyecto en DASIAM – Diego Mosquera
12. Punto focal del proyecto Economía Ambiental – Eustorgio Jaén
13. Consultores del proyecto – Manuel Cruz, Alejandro Jiménez y Karla Aparicio
14. Técnico 1 de equipo de proyecto – Tania Romero
15. Técnico 2 de equipo de proyecto – Andrés Fraiz
16. Técnico 3 de equipo de proyecto – Querube Fuenmayor

³⁴ Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013.

³⁵ Para más información sobre la implicación de las partes interesadas en el proceso de Seguimiento y Evaluación, véase UNDP Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results, capítulo 3, pág. 93.

En provincia de Chiriquí:

17. Jefe de Áreas Protegidas - MIAMBIENTE Chiriquí – Nicomedes Jiménez
18. Jefe de Ordenación – ARAP Chiriquí – Yéssica Chávez
19. Facilitador del proyecto en comunidades – Damian Armuelles
20. Alcalde Distrito San Félix – Nicomedes Sanjur
21. Alcalde Distrito San Lorenzo – Rubén Urribarra
22. Alcalde Distrito Remedios – Dayana Valerin
23. Universidad de Chiriquí – Pedro Caballero
24. Actor clave comunitario San Félix– Alcides Atencio
25. Actor clave comunitario Remedios – Marcial Camaño
26. Actor clave comunitario Remedios – Yeika Rodriguez
27. Actor clave comunitario San Lorenzo – Gregorio Tamayo

El informe final del MTR debería contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

Como mínimo se deberán incluir los siguientes entregables:

PRODUCTO	FECHA DE ENTREGA	PORCENTAJE A PAGAR
<p>Primer producto: informe inicial de Evaluación El/La consultor (a) deberán preparar un informe inicial antes de comenzar con la recolección de datos. Este informe deberá detallar la comprensión que tienen los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué. Para ello, deberá tener una matriz de evaluación que muestre cada criterio de evaluación, las preguntas y sub preguntas que la evaluación debe responder y los datos que serán recabados para cada pregunta así como los métodos que utilizaran para recopilar los datos. El informe inicial deberá proponer un calendario de labores, actividades y entregables, incluyendo la agenda preliminar de entrevistas, reuniones, entre otras. Además, ofrece a la unidad de programa y a los evaluadores una oportunidad para comprobar que entienden de la misma manera la evaluación y clarificar cualquier malentendido desde el principio.</p>	6 días a partir de la firma del contrato	15%
<p>Segundo producto: Presentación El/la consultor(a) deberá presentar sus conclusiones</p>	Al final de la misión de	

iniciales ante la Unidad de Programa del PNUD y el Equipo de Proyecto	evaluación de medio término.	
Tercer producto: Primer Borrador de informe de Evaluación Entrega de primer borrador de informe de evaluación de medio término.	22 días a partir de la firma del contrato	35%
Cuarto producto: Informe final de Evaluación Entrega del informe final de la evaluación de medio término y presentación de los resultados finales a la Junta de Proyecto ³⁶ . El informe final de la Evaluación deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.	30 días a partir de la firma del contrato	50%
Total:.....		100%

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

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

Para lograr los objetivos de la evaluación, se requiere de los consultores que sus labores estén en línea con las normas vigentes de Ética a las cuales se hace referencia en la Guía y que firmen el Código de Conducta adjunto en Anexo VII de estos términos de referencia.

La principal responsabilidad de la Evaluación de Medio Término reside en la Unidad Encargada del programa. Esta comisión está integrada por la oficina de País del PNUD. La comisión contratará los servicios profesionales del consultor y asegurará que los documentos relevantes, las reuniones y arreglos de viaje dentro del país sean provistos oportunamente al equipo evaluador.

VII. PERFIL DEL CONSULTOR (A)

El/la consultor/a independiente que llevará a cabo la consultoría deberá contar con el antecedente de no haber participado en la preparación del programa, su formulación y / o implementación (incluyendo la redacción del documento de proyecto) y no deberá tener un conflicto de interés con las actividades conexas del proyecto ni con ninguno de sus socios estratégicos.

³⁶ Esta presentación final de la Evaluación puede ser vía Skype.

El consultor(a) contará con un guía local que le apoyará en la gira de campo a realizar en la provincia de Chiriquí.

La selección del consultor/a estará orientada a maximizar cualidades generales en las siguientes áreas:

Formación Académica:

- Licenciatura en gestión de recursos naturales, gestión ambiental, ciencias ambientales o afines.
- Maestría en ciencias ambientales, cambio climático, recursos naturales, o afines

Experiencia General:

- Al menos 5 años de experiencia específica en monitoreo y/o evaluación de proyectos con enfoque de gestión basada en resultados.
- Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.
- Con al menos 7 años de experiencia en formulación y gerencia de proyectos de preferencia en el área costero marinos y/o desarrollo comunitario.
- Entendimiento relacionado a temas de género y biodiversidad; Habilidades excelentes de comunicación;

Experiencia específica:

- En evaluación de proyectos con el Sistema de Naciones Unidas.
- Experiencia en al menos un proyecto y/o programa de desarrollo rural
- Experiencia en aplicación de indicadores SMART y en manejo adaptativo
- Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarizado con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con políticas públicas de conservación de la biodiversidad.
- Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica de Panamá.
- Experiencia en procesos participativos con distintas audiencias.

Habilidades Generales:

- Dominio del idioma español e inglés
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.
- Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
- Disponibilidad para viajar al interior del país

VIII. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá ser diseñada y realizada de manera que respete y proteja los derechos y bienestar de las personas y de las comunidades beneficiarias del proyecto, en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas³⁷ y otras convenciones de derechos humanos.

³⁷ Naciones Unidas, “Declaración Universal de los Derechos Humanos”. Disponible en: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>.

El/La consultor/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los participantes de la evaluación de manera autónoma, darles tiempo e información para decidir si desean o no participar, y que puedan tomar una decisión de forma independiente, sin presiones.

El/La consultor(a) contratado por la unidad de programa del PNUD deberá manifestar su acuerdo y firmar el Código de conducta de Evaluadores en el Sistema de Naciones Unidas³⁸. Para mayor referencia por favor revisar el documento “Ethical Guidelines For Evaluation” (Directrices éticas para la evaluación) UNEG³⁹.

IX. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

El programa se ejecuta mediante dos modalidades: i) Para el proyecto 00087170 se utiliza la modalidad de implementación directa (DIM) donde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Panamá actuará en calidad de agencia de implementación. ii) Para los proyectos 00087619 y 00087620 se utiliza la modalidad de implementación a través de Organizaciones No Gubernamentales con la participación de Conservación Internacional (CI) y Wetlands International (WI) como agencias de implementación.

Los asociados en la implementación (WI y CI) son entes responsables de los logros de los resultados de su componente desde la planificación, gestión, supervisión y rendición de cuentas de las actividades del proyecto. Para estos efectos cada organización ha firmado un acuerdo de cooperación con el PNUD por un periodo de tres (3) años.

Para el Proyecto 00087170, el Asociado en la Implementación es PNUD: El PNUD es la agencia principal de implementación para este programa. En términos de sustancia, el PNUD está directamente a cargo de las actividades relacionadas con el seguimiento a los temas relacionados con el carbono y el intercambio de experiencias con otros proyectos relacionados en la región, así como su rol principal en el asesoramiento del Gobierno en manejo de ecosistemas (gobernanza). El PNUD apoya la implementación del proyecto, manteniendo el presupuesto del proyecto y los gastos del proyecto, la contratación de personal de proyectos, expertos y subcontratistas, llevar a cabo las adquisiciones, y proporciona otro tipo de asistencia según se requiera. El PNUD también sigue de cerca la ejecución del proyecto y el logro de los resultados del proyecto y asegura el uso apropiado de los fondos del donante. Las transacciones financieras, informes y auditorías se llevan a cabo en cumplimiento de la normativa del PNUD.

Para el Proyecto 00087619, el Asociado en la Implementación es Conservación Internacional en los productos 1.5; 1.6, 2.1; 2.2; y 2.7. CI aporta su experiencia en la región en iniciativas de: promoción de la conservación de la biodiversidad y adaptación al cambio climático; implementación de estrategias de conservación y adaptación basada en Ecosistemas (EBA) para mejorar la capacidad de carbono, la resistencia al cambio climático, y maximizar la eficiencia de los servicios ambientales derivados de los ecosistemas, aplicables al caso de los manglares y ecosistemas asociados para el caso de esta iniciativa y en asuntos relacionados con los mercados

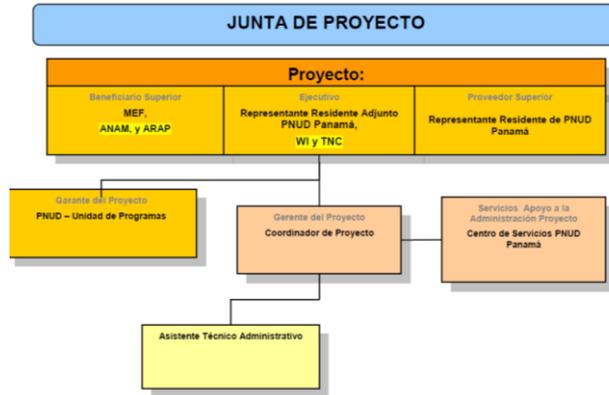
³⁸ UNEG, “Code of Conduct”, Junio 2008. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

³⁹ UNEG, “Ethical Guidelines for Evaluation”, Junio 2008. Disponible en: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

para la gestión de los manglares. Adicionalmente, CI cuenta con amplia experiencia en la aplicación de un enfoque de la conservación del paisaje, para lograr una mayor representación y conectividad entre estas áreas de importancia biológica. Este enfoque beneficia las metodologías de planificación de conservación validadas por CI tales como área de conservación y procesos de planificación eco-regional y protocolos de monitoreo de la biodiversidad. CI es el ente responsable del logro de los resultados de los mencionados productos y es responsable de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, así como de la gestión de los recursos y de la supervisión de la ejecución del proyecto. Para la ejecución de los productos a su cargo, CI y el PNUD suscribieron un acuerdo de cooperación con una duración de 3 años.

Para el Proyecto 00087620, el Asociado en la Implementación es Wetlands International en los productos 1.1; 1.2; 1.3; 2.5 y 3.3 que se ejecuta por su experiencia regional en Proyectos demostrativos llevados a cabo en áreas de manglar de El Salvador y Guatemala; por su rol como asesor del Comité Nacional de Humedales de Panamá; y por el acuerdo de cooperación con Centro Regional Ramsar (CREHO, Panama) así como por su participación en las Iniciativa Regional Ramsar de Manglares y Corales; y la Alianza por los Manglares (BirdLife International). Internacionalmente ha venido realizando una estrecha coordinación con red expertos de WI; intercambio de información con Oficina Regional del Oeste de África (Iniciativa de Manglares del Oeste de África) y Oficina en Indonesia (Proyecto Capital de Manglares); cabildeo e incidencia en foros de política y financiamiento internacional (UNFCCC, CDB, CMS, Ramsar, Fondo de Adaptación (AF)). Adicionalmente, Wetlands international cuenta con amplia experiencia en manejo de Proyectos, capacitación, comunicaciones y capacidades para trabajo en campo; apoyo científico, técnico y en políticas de red internacional de oficinas y expertos asociados. WI es el ente responsable del logro de los resultados de los mencionados productos del proyecto, y es responsable de planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades del proyecto, así como de la gestión de los recursos y de la supervisión de la ejecución del proyecto. Para la ejecución de los productos a su cargo, Wetlands International y el PNUD suscribieron un acuerdo de cooperación con una duración de 3 años.

La estructura de la Gestión de Proyectos del PNUD consiste en funciones y responsabilidades que reúnen los diversos intereses y habilidades involucrados en el proyecto y requeridos por éste. En el nivel superior se regirá por una Junta de Proyecto, responsable de lograr mediante consenso las decisiones de gestión del proyecto a requerimiento del Coordinador del Proyecto y en la parte operativa, responsable de la planificación y gestión efectiva de las actividades del proyecto así como de la presentación de informes, contabilidad, y la administración y uso de los recursos del proyecto.



A.1. Junta de Proyecto:

El programa utilizará para ambas modalidades de implementación (cubriendo los tres proyectos) la misma Junta de Proyecto con el fin de mantener la integralidad entre las actividades y toma de decisiones. La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el/la Gerente del mencionado proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación al proyecto. La adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto descansan en el PNUD, de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos. El seguimiento y aseguramiento de calidad del proyecto efectuado por este grupo se lleva a cabo según hitos de decisión diseñados durante el desarrollo del proyecto o, cuando así lo considere el/la Gerente del Proyecto. Este grupo es consultado por el/la Gerente del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas.

El mencionado grupo contempla los siguientes tres roles:

Director del Proyecto (también llamado Ejecutivo): responsable por los resultados y recurso de todo el programa (los tres proyectos).

Asociado de Desarrollo (también llamado Proveedor): Individuos o grupos que representan los intereses de quienes proveen financiamiento o asistencia técnica al proyecto. Como asociados del desarrollo participará el PNUD (especialistas temáticos y operacionales).

Representante de los Beneficiarios: Individuos o grupos que representan los intereses de los beneficiarios finales del proyecto. El objetivo primordial de este rol en la junta es asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. En los proyectos de ejecución directa, este rol suele ser ejercido por la institución del gobierno que coordina la cooperación técnica internacional. En esta iniciativa se conformará por un representante de la Autoridad Nacional del Ambiente y uno de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá.

Garante del Proyecto: La función del Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Efectos al cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. Durante el proceso de implementación del Proyecto, esta función asegura que las etapas apropiadas de la gestión de dicho proyecto se administran y se concluyen adecuadamente. El PNUD designa a una persona

para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los roles de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona y para el mismo proyecto. Un Oficial de Programas del PNUD es quien normalmente cumple el rol de Garante del Proyecto.

Los miembros de la Junta del Proyecto en adición a los mencionados explícitamente en el esquema anterior, aprobados durante la reunión del Comité de Revisión de Proyectos (PAC por sus siglas en inglés) son los siguientes:

- Representación de la Autoridad Nacional del Ambiente
- Representación de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá
- Representación de Conservación Internacional
- Representación de Wetlands International

A.2. Asociado en la Implementación:

El asociado en la implementación es el PNUD, y como tal es la entidad responsable y quien debe rendir cuentas con respecto a la gestión de un proyecto -incluida el monitoreo y evaluación de las intervenciones del proyecto-, al logro de los productos de un proyecto y al uso eficaz de los recursos del PNUD.

Se designó un Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución único para dirigir la gestión de cada proyecto respaldado por el PNUD. Las ONG elegibles son aquellas que están legalmente registradas en el país en donde operan. Los Asociados en la implementación/Entidades de Ejecución fueron seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa; evaluación que fue efectuada para este caso. Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo).

En este proyecto, el PNUD celebró este tipo de acuerdos con Wetlands International y con Conservación Internacional tal como detallado anteriormente, y de forma trimestral los Asociados remiten al PNUD informes trimestrales de ejecución técnica y financiera. Los roles del Asociado en la implementación son:

- **Gerente del Proyecto:** es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución designa al Gerente del Proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución para la Junta de proyecto.
- **El Desarrollador del Proyecto:** es aquel miembro del personal del PNUD responsable de las funciones de gestión de proyectos durante la etapa de formulación hasta que el/la Gerente del Proyecto nombrado por el Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución comience a cumplir sus funciones.
- **Asistente del Proyecto:** El papel de asistente proporciona respaldo al Gerente del Proyecto en cuanto a la administración y a la gestión del proyecto, según lo requieran las necesidades del mismo o de su Director. Es necesario mantener separados los roles de Asistente y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

A.3 Unidad Coordinadora:

- La Unidad Coordinadora del presente programa estará conformada por un/a coordinador/a general y un asistente técnico administrativo. Así mismo, contará con los servicios de apoyo de PNUD Panamá, que garantice la alineación y el cumplimiento de los requerimientos, normas y estándares corporativos.

X. PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN (Cronograma de actividades)

En esta sección se contempla el tiempo desde el proceso de redacción de términos de referencia, su publicación y selección del candidato hasta la fase final de presentación del informe final.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Redacción de los términos de referencia	5 días
Circular los términos de referencia con los socios estratégicos del Proyecto para obtener información y comentarios	5 días
Publicación de los términos de referencia	20 días
Selección del consultor de evaluación	10 días
Revisión por parte del consultor de toda la información proporcionada por el proyecto para el diseño y selección de los métodos de la evaluación	5 días
Presentación por el/la consultor (a) informe inicial que detalla el diseño y método a utilizar en la evaluación	1 día
Misión en campo en la ciudad de Panamá para realización de entrevistas para la evaluación	5 días
Misión en campo en la provincia de Chiriquí para realización de entrevistas para la evaluación	5 días
Entrega del borrador de informe de evaluación	5 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por Las partes Interesadas	5 días
Preparación y entrega del informe final tomando en consideración los comentarios	3 días
Presentación de informe final a Las Partes Interesadas	1 día
Trámite administrativo para pago de producto final	5 días

XI. COSTES

Los pagos de la presente consultoría se realizarán de acuerdo al cuadro de pagos establecidos en la sección VI. Este porcentaje incluye los honorarios, viajes, viáticos y dietas diarias del consultor/a por el periodo de la consultoría. Adicionalmente, el proyecto contratará los servicios de un guía local que acompañará al consultor principal en las misiones de campo. Este costo no es parte de esta consultoría.

XII. ANEXOS DE LOS TERMINOS DE REFERENCIA

ANEXO I: LISTADO DE DOCUMENTOS A CONSULTAR

- Documentos de planificación del PNUD (MANUD, CPD, CPAP)
- Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo
- Documento de proyecto (PRODOC) 75063
- Evaluación de capacidades de WI
- Evaluación de capacidades de CI
- Acuerdo de cooperación celebrado entre PNUD con WI
- Acuerdo de cooperación celebrado entre PNUD con CI
- Reportes trimestrales de progreso técnico / financiero de WI
- Reportes trimestrales de progreso técnico / financiero de CI
- Planes de trabajo / Planes Operativos Anuales del Proyecto 2014-2015-2016
- Informes anuales para donante BMU –2014- 2015-2016
- Informes anuales para PNUD -2015
- Actas de Junta de Proyecto – 2015 y 2016
- Acta del comité de riesgo del PNUD 2015
- Enmiendas de Acuerdo Cooperación WI
- Ayudas memorias de reuniones, eventos y giras
- Productos generados por el proyecto a la fecha (estrategia de comunicaciones, evaluación ecológica rápida, protocolo de medición de carbono en manglares, análisis de la normativa legal de manglares, demarcación de manglares, estudio de paisaje, entre otros).
- Legislaciones nacionales relevantes al proyecto
- Lista y detalles de contacto del personal del proyecto y de otros grupo de interés relacionados con el proyecto

ANEXO II: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL INFORME DE INICIAL DE EVALUACIÓN

Propósito y alcance de la evaluación.— Una enunciación clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que deben examinar.

Criterios y preguntas a las que debe responder la evaluación.— Los criterios y las preguntas que usará la evaluación para evaluar el desempeño y su lógica.

Metodología de la evaluación.—Una descripción de los métodos de recopilación de datos y las fuentes de información que serán utilizados, lo que incluye la razón de su selección (como van a ayudar en la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y protocolos de recolección de datos, y un intercambio sobre su fiabilidad y validez para la evaluación (ver anexo 5);

Matriz de evaluación.— Identifica las preguntas clave para la evaluación y cómo se obtendrán las respuestas con los métodos seleccionados (ver anexo 3).

Un calendario de etapas clave revisado, de los entregables y de sus responsabilidades.

Requisitos de recursos detallados vinculados a las actividades de evaluación y los entregables pormenorizados en el plan de trabajo.

ANEXO III: MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Método para análisis de datos

ANEXO IV: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Título y páginas introductorias.— Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la Evaluación
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- País de la intervención evaluada
- Nombre del Evaluador
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

Índice de contenidos.— Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

Lista acrónimos y abreviaturas

Resumen ejecutivo.— Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el/los proyecto(s), programa(s), política(s) u otra intervención).
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Introducción.— Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar la intervención de la evaluación (el/los proyecto(s), programa(s), política(s)) u otra intervención; ver la siguiente sección sobre la intervención).
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

Descripción de la intervención.— Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.
- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave subyacentes a la estrategia.
- Vincular la intervención con prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación de la intervención y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala de la intervención, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.

- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

Alcance y objetivos de la evaluación.— El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- Alcance de la evaluación.— El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.

Objetivos de la evaluación.— El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.

- Criterios de la evaluación.— El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- Preguntas de la evaluación.— Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

Enfoque de la evaluación y métodos⁴⁰.— El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- Fuentes de información.— Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Muestra y marco de muestra.— Si se ha usado una muestra: su tamaño y sus características; los criterios de selección de la muestra (p.ej. mujeres solteras, menores de 45 años); el proceso para seleccionar la muestra (p.ej. al azar, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento; y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención, lo que incluye el debate de las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados.
- Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos.— Los métodos o procedimientos usados para recabar los datos, incluidos los debates sobre instrumentos para llevar a cabo esta tarea (p.ej. protocolos de entrevistas), su idoneidad respecto a las fuentes de información, y las evidencias de su fiabilidad y validez.
- Estándares de desempeño⁴¹.— El estándar o medida que será usada para evaluar el desempeño en relación con las preguntas de la evaluación (p.ej. indicadores regionales o nacionales, escalas de clasificación).
- Participación de las partes interesadas.— La participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

Consideraciones éticas.— Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG “Ethical Guidelines for Evaluators” para más información).

- Información sobre antecedentes de los evaluadores.— La composición del equipo de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.

⁴⁰ Todos los aspectos de la metodología descrita necesitan ser tratados por completo en el informe. Parte de las informaciones técnicas más detalladas pueden aparecer en anexos al informe. Ver capítulo 8 para más orientación en la metodología.

⁴¹ Una matriz de resumen que muestre para cada pregunta de evaluación, las fuentes de datos, los métodos y herramientas usados para recopilar datos de cada fuentes, y el estándar o medida por la que fue evaluada cada pregunta es un buen instrumento ilustrativo para simplificar la lógica de la metodología para el lector del informe.

- Principales limitaciones de la metodología.— Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutir las abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

Análisis de datos.— El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o imitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

Hallazgos y conclusiones.— El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- Hallazgos.— Deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto o programa que afectan al logro de los resultados buscados.
- Conclusiones.— Deberían ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

Recomendaciones.— El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberían tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberían proporcionar consejos concretos para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

Lecciones aprendidas.— Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

Anexos del informe.— Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.
- Código de conducta firmado por los evaluadores.

ANEXO V: CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

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

ANEXO VI: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

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

Nombre _____ **del** _____ **consultor:**

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda):

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

Firmado en *lugar* el *fecha*

Firma: _____

ANEXO VII:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en gestión de recursos naturales, gestión ambiental, ciencias ambientales o afines. • Maestría en ciencias ambientales, cambio climático, recursos naturales, o afines. 	40
Experiencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 años de experiencia específica en monitoreo y/o evaluación de proyectos con enfoque de gestión basada en resultados. • Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas. • Con al menos 7 años de experiencia en formulación y gerencia de proyectos de preferencia en el área costero marinos y/o desarrollo comunitario. • Entendimiento relacionado a temas de género y biodiversidad; Habilidades excelentes de comunicación; 	20
Experiencia Específica	<ul style="list-style-type: none"> • En evaluación de proyectos con el Sistema de Naciones Unidas. • Experiencia en al menos un proyecto y/o programa de desarrollo rural • Experiencia en aplicación de indicadores SMART y en manejo adaptativo • Conocimiento profundo de la metodología del marco lógico y familiarizado con organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales vinculadas con políticas públicas de conservación de la biodiversidad. • Conocimiento de la realidad ambiental, política y económica de Panamá. • Experiencia en procesos participativos con distintas audiencias. 	30
Entrevista Técnica		10
Puntaje Total		100 puntos

Anexo 2: Matriz de Evaluación

Se confeccionó una matriz de criterios de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría pretende recopilar los datos y sistematizar información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma.

Se detallan en forma separada las preguntas para los criterios de Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Resultados a nivel de impacto y sostenibilidad.

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las expectativas y necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal (MIAMBIENTE) desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del MIAMBIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del MIAMBIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales Estudios sobre necesidades del MIAMBIENTE Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	¿De qué manera el proyecto corresponde a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades globales y políticas del PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Documentos sobre prioridades globales y políticas del PNUD Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre este proyecto u otros proyectos de cooperación ejecutados en apoyo al MIAMBIENTE?	¿De qué manera el proyecto logra complementarse y establecer sinergias de otros proyectos de cooperación ejecutados en apoyo al MIAMBIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas con las que el proyecto logra complementarse y establecer sinergias Acciones de coordinación y recursos del proyecto implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿De qué manera la “teoría de cambio” implícita en el PRODOC plantea con Solidez la Protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los Manglares y Áreas protegidas de Panamá y realismo la hipótesis para proteger los manglares?	De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para proteger las reservas y sumideros de carbono en los manglares identificados para la MIAMBIENTE, a través de las acciones, recursos y metodologías establecidas en el PRODOC?	<ul style="list-style-type: none"> Resultados esperados del proyecto Barreras del MIAMBIENTE identificadas en el proyecto (Problema) 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción del “modelo lógico” y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del proyecto. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco Lógico (ML) del proyecto y su diseño (formulación.)	<p>Pregunta general ¿El ML del proyecto cumple con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?</p> <p>Preguntas específicas: ¿El Proyecto estableció con realismo demostrado la elección de los insumos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del realismo demostrado en la elección de cantidad de los insumos (recursos financieros, humanos y administrativos) Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el ML?</p> <p>¿Qué tan realista resultó ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el ML?</p> <p>¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad son los indicadores, las metas y los alcances esperados del proyecto?</p> <p>¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación esperada en el ML?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lógica del encadenamiento de los resultados 		<p>de las actividades a la consecución de cada uno de los resultados previstos y de éstos respecto al objetivo específico y objetivo general.</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. Revisión de las metas y los alcances esperados. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del PRODOC?	¿De qué manera el diseño original del proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con de propósito de favorecer logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Gestión adaptativa Marco de resultados Enfoque Metodología Nuevos actores y socios 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local?	¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del proyecto estaban orientados a fomentar del fortalecimiento institucional y la apropiación local?	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del proyecto Gestión del proyecto Financiación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los esquemas de coordinación, gestión y financiación en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el proyecto?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguimiento y evaluación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto Cuadros o matrices de seguimiento Informes de auditoría Interesados e involucrados en el proyecto Informes de seguimiento y evaluación Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Prevé la estrategia de salida del proyecto un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados?	¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad establecida en el diseño original logro prever el contexto institucional del MIAMBIENTE al cierre del proyecto con el propósito de prever medidas para la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) del MIAMBIENTE al cierre del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Interesados e involucrados en el proyecto Representantes PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad en el diseño original Entrevistas dirigidas a actores clave Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Eficacia: ¿En qué medida el proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos? 				
¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?	<p>Pregunta principal.</p> <p>¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados logrados, esperados o imprevistos. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto (Marco Lógico) 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>con el logro de los objetivos del proyecto?</p> <p>Pregunta secundarias.</p> <p>¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica?</p> <p>¿Con que calidad fueron obtenidos los productos?</p> <p>¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos?</p> <p>¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto?</p> <p>¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidad y secuencia lógica de los productos • calidad de los productos • Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes PNUD 	<p>esperados e imprevistos, su solidez y expectativas de mayor aceptación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contrastación los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del Marco Lógico. • Análisis de contrastación los resultados obtenidos en relación a las limitaciones del diseño • Análisis de contrastación los resultados en relación probabilidad de alcanzar los objetivos específicos • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿Son relevantes para el MIAMBIENTE los productos por el proyecto?	¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia para el MIAMBIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los productos/servicios para el MIAMBIENTE • Resultados esperados o imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución de la asistencia técnica?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por el proyecto la mejora de las capacidades nacionales y locales con soluciones adecuadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades nacionales y locales para definir y producir resultados • Logro de soluciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios del proyecto?	<p>¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios?</p> <p>¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos que acceden a los resultados/servicios • Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el proyecto?	¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y difusión de los resultados • Uso y replicación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
<p>• Eficiencia. En qué medida las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los productos en términos de cantidad, calidad y puntualidad? De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y el uso y gestión de los recursos disponibles?</p>				
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del proyecto implementado en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, realismo y focalización de los planes de trabajo • Seguimiento y circuito de retroalimentación la mejora de la gestión y las operaciones • Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución • Calidad de la gestión cotidiana (planificación y la ejecución de las tareas operativas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la gestión por resultados del proyecto • Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de los recursos financieros Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto Calidad de la gestión de la información y de la redacción de informes 		
<p>¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?</p>	<p>¿De qué manera la organización institucional del MIAMBIENTE contribuyó al logro de los resultados? ¿Permiten las estructuras interinstitucionales del proyecto, una ejecución eficiente del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo administrativo y técnico del MIAMBIENTE Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los efectos de la organización institucional del MIAMBIENTE y las estructuras interinstitucionales del proyecto, para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados Entrevistas dirigidas a actores clave Visitas de campo a los proyectos Análisis documental Triangulación de la información
<p>¿Cuál fue la contribución e implicación de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?</p>	<p>¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos Nivel de implicación en proyecto y de comunicación entre la Unidad de gestión del Proyecto, el MIAMBIENTE y PNUD a nivel de país. Nivel de coherencia, complementariedad y coordinación entre los donantes y su posible impacto indirecto sobre el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de FMAM y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la Contribución e implicación de los socios Entrevistas dirigidas a actores clave Visitas de campo a los proyectos Análisis documental Triangulación de la información
<p>• Resultados (Impacto): ¿De qué manera el proyecto contribuyó a eliminar las principales barreras sistémicas e institucionales para la sostenibilidad de la protección de Reservas y Sumideros de Carbono en los Manglares y áreas protegidas de Panamá?</p>				
<p>¿Cuál fue el impacto global del proyecto (contribución al objetivo general del programa)?</p>	<p>¿En qué medida el proyecto contribuyó con reformas y mejoras en el marco legal y político de Panamá para la protección de los Manglares? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a mejorar el marco institucional y las capacidades del MIAMBIENTE para la protección de los manglares y una gestión efectiva? ¿En qué medida el proyecto contribuyó para que el MIAMBIENTE logre la sostenibilidad financiera para la consecución efectiva de sus objetivos estratégicos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reformas y mejoras en el marco legal y político Marco institucional y las capacidades del sistema de áreas protegidas del MIAMBIENTE Sostenibilidad financiera Innovadores enfoques de conservación de Manglares a nivel de local y Áreas de Conservación. Modelos exitosos de gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	para la provisión de recursos a largo plazo para las necesidades de gestión de la protección de los manglares? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a que el MIAMBIENTE probara diferentes e innovadores enfoques de protección de los manglares? ¿En qué medida el proyecto contribuyó para que el MIAMBIENTE Implementara modelos exitosos de gestión de manglares por medio de alianzas estratégicas con los interesados clave?	conservación de Manglares. • Contrastación de los Resultados y los objetivos estratégicos de MIAMBIENTE		
¿Cuál fue la contribución global del proyecto a los marcos de programación del PNUD país?	¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer la ejecución de las funciones básicas de PNUD?	• Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD • Ejecución de las funciones básicas de PNUD	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿De qué manera el proyecto contribuyó a los Beneficios Ambientales Globales?	¿De qué manera los resultados del proyecto contribuyen con los tratados internacionales sobre medio ambiente?	• Contribución con los Beneficios Ambientales Globales	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿De qué manera el proyecto contribuyó al propósito nacional a largo plazo de todo el proyecto del país?	¿De qué manera el proyecto contribuyó al desarrollo y consolidación de un sistema de protección de los manglares en Panamá?	• Consolidación de un sistema de protección de Manglares	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de MIAMBIENTE	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
• Sostenibilidad. ¿Cuál es la viabilidad para que los resultados positivos del proyecto y el flujo de beneficios obtenidos sean mantenidos e incrementados una vez que el proyecto haya concluido?				
¿Cuál es la viabilidad financiera de los resultados del proyecto?	¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a las acciones pendientes del proyecto?	• Disponibilidad de recursos financieros • Estrategia de salida económico-financiera	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Qué nivel tiene de apropiación del MIAMBIENTE de los resultados del proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes gestores de MIAMBIENTE de los resultados y beneficios del proyecto?	• Conocimiento de los gestores del MIAMBIENTE de los resultados del proyecto • Perspectiva de los gestores del MIAMBIENTE para institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos del MIAMBIENTE • Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Con qué capacidades institucionales cuenta el MIAMBIENTE para mantener el flujo de los	¿De qué manera la capacidad institucional del MIAMBIENTE permite mantener el flujo de los	• Apoyo (estratégico y presupuestario) • Apoyo de las instituciones homólogas	• Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
beneficios una vez finalizado el proyecto?	beneficios una vez finalizado el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de integración del proyecto en la estructura institucional • Disponibilidad de personal adecuado y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto • Disponibilidad de un equipamiento suficiente 		
¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de MIAMBIENTE?	¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal del MIAMBIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con las necesidades, la cultura, las tradiciones, las competencias y los conocimientos existentes en el MIAMBIENTE. • Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿De qué manera el proyecto contribuye con la Sostenibilidad de los Manglares?	¿De qué manera el proyecto contribuye a la protección sostenible de Manglares en lo que respecta al mantenimiento y/o su regeneración	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de las metas nacionales • Captura de beneficios a nivel global 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información

Anexo 3: Agenda de entrevistas

1. Entrevistas realizadas vía Skype

	FECHA DE LA REUNIÓN	NOMBRE	INSTITUCIÓN Y CARGO	HORA DE LA REUNIÓN	RELACION CON EL PROYECTO
1	MARTES 1 DE NOVIEMBRE	Rosilena Lindo – vía skype	MIAMBIENTE / UCC	8:00am	Socio estratégico / Beneficiario superior
2	MARTES 8 DE NOVIEMBRE	Alejandro Jiménez (vía skype - España)	Wetlands International / Consultor	11:45am	Asociado en implementación / Proyecto 87620
3	MARTES 8 DE NOVIEMBRE	José Miguel Guevara	PNUD / Técnico en SIG	3:00pm	Proyecto 87170
4	MIÉRCOLES 9 DE NOVIEMBRE	Manuel Cruz	PNUD / Empresa consultora	9:00am	CGP Construction y Gestión de Proyecto / Empresa consultora Demarcación Manglares
5	MIÉRCOLES 9 DE NOVIEMBRE	Arturo Dominici	CREHO RAMSAR	11:00am	Organismo internacional externo al proyecto, pero que en sinergia con Wetlands desarrollaron los módulos de capacitación en AbE
6	JUEVES 10 DE NOVIEMBRE	Tania Romero	PNUD / Especialista medición carbono	10:00am	Proyecto 87170
7	JUEVES 10 DE NOVIEMBRE	Juliana Chavarria	PNUD / Técnica de Servicios Ambientales	11:00am	Proyecto 87170
8	VIERNES 11 DE NOVIEMBRE	Tania Arosemena	Fundación MarViva	10:00Am	Organismo externo al proyecto que conoce realidad nacional

2. Entrevistas en Misión en Panamá

DIA	NOMBRE	INSTITUCIÓN Y CARGO	HORA DE LA REUNIÓN	RELACION CON EL PROYECTO
MIÉRCOLES 16 DE NOVIEMBRE	Fernando Hiraldo, Jessica Young, Anarela Sanchez, Irina Madrid e Isis Pinto	PNUD / Representante Residente Adjunto PNUD / Oficial de Programa PNUD / Asociada de Programa PNUD / Especialista en Planificación, seguimiento y Monitoreo PNUD / Coordinadora del Proyecto (87170; 87619 y 87620)	8:30-9:00am	Agencia Implementadora: Ejecutivo, Garante del Proyecto y Gerente de Proyecto, Unidad Administrativa
	Presentación de plan de trabajo al Grupo de Referencia del Proyecto		9-10am	Personas que revisarán y aprobarán los documentos que generará esta consultoría
	Ricardo Montenegro,	Conservación Internacional / Director de país.	10:30am	Asociado en implementación / Ejecutivo y Gerente Proyecto 87619.

	Mayté González,	Wetlands International / Directora de país	2:00pm	Asociado en la Implementación / Ejecutivo y Gerente de proyecto 87620
JUEVES 17 DE NOVIEMBRE	TRASLADO VIA AEREA HACIA DAVID		6:00am	
	Yilka Aguirre, Nicomedes Jiménez, Zuleima Guillén	MIAMBIENTE / Directora Regional Chiriquí MIAMBIENTE / Jefe áreas protegidas Chiriquí	10:00am	Socio estratégico
	Edmundo Ortega, Jessica Chávez	ARAP / Director Regional y Jefa de Ordenación Chiriquí	1:30pm	Socio estratégico
	Pedro Caballero y Michelle Mojica	Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí y estudiante de tesis	3:00pm	Beneficiario
	TRASLADO VIA TERRESTRE HACIA SAN FÉLIX		4:30pm	
VIERNES 18 DE NOVIEMBRE	Rubén Urribarra	Alcalde de San Lorenzo	9:00am	Beneficiario
	Nicomedes Sanjur	Alcalde de San Félix	11:00am	Beneficiario
	Omayra González	Maestra Esc. El María, Remedios	3:00pm	Educación formal / Ecoclub Defensores del Manglar
SABADO 19 DE NOVIEMBRE	Gregorio Tamayo	Microemprendimiento San Lorenzo	8:30am	Grupo Beneficiario
	Marcial Camaño	Microemprendimiento Remedios	11:30am	Grupo Beneficiario
	Alcides Atencio	Microemprendimiento San Felix	3:00pm	Grupo Beneficiario
DOMINGO 20 DE NOVIEMBRE	Andrés Fraiz, Sander Carpay y Jilma Quiel	Wetlands International / Oficial de Comunicaciones, WI / Coordinador de Comunicaciones y WI / Oficial Técnico	10:00am	Asociado en la Implementación / Ejecutivo y Gerente de proyecto 87620
	Traslado vía terrestre hacia CIUDAD DAVID		1:30pm	
	Traslado vía aérea hacia CIUDAD PANAMÁ		4:30pm	
LUNES 21 DE NOVIEMBRE	Fernando Hiraldo	PNUD / Representante Residente Adjunto (PNUD)	10:00am *No se realizará debido a que estará de viaje*	Agencia Implementadora: Ejecutivo.
	Jessica Young y Anarela Sanchez	PNUD / Oficial de Programa Asociado de Programa	11:00am	Garante de proyecto
	Ricardo De Ycaza y Jorge Jaén	MIAMBIENTE / Dirección de costas y mares (DICOMAR)	2:00pm	Socio estratégico / Beneficiario superior
	Zuleika Pinzón	ARAP / Administradora General	5:00pm	Socio estratégico / Beneficiario superior

MARTES 22 DE NOVIEMBRE	Eustorgio Jaén	MIAMBIENTE / Unidad de Economía Ambiental	9:00am	Socio estratégico / Beneficiario superior
	Irina Madrid	PNUD / Planificación, seguimiento y monitoreo	11:00am	Agencia Implementadora
	Isis Pinto	PNUD / Coordinadora de Programa 75063 y Proyecto 87170	2:00pm	Gerente de proyecto
MIERCOLES 23 DE NOV	Presentación resultados de la evaluación al Grupo de Referencia		2:00pm	

Anexo 4: Lista de documentos de apoyo examinados

- Plan Estratégico del PNUD 2014-2017
- Documentos de planificación del PNUD (MANUD, CPD, CPAP)
- Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo
- Documento de proyecto (PRODOC) 75063
- Evaluación de capacidades de WI
- Evaluación de capacidades de CI
- Acuerdo de cooperación celebrado entre PNUD con WI
- Acuerdo de cooperación celebrado entre PNUD con CI
- Reportes trimestrales de progreso técnico / financiero de WI
- Reportes trimestrales de progreso técnico / financiero de CI
- Planes de trabajo / Planes Operativos Anuales del Proyecto 2014-2015-2016
- Informes anuales para donante BMU –2014- 2015-2016
- Informes anuales para PNUD -2015
- Actas de Junta de Proyecto – 2015 y 2016
- Acta del comité de riesgo del PNUD 2015
- Enmiendas de Acuerdo Cooperación WI
- Ayudas memorias de reuniones, eventos y giras
- Productos generados por el proyecto a la fecha (estrategia de comunicaciones, evaluación ecológica rápida, protocolo de medición de carbono en manglares, análisis de la normativa legal de manglares, demarcación de manglares, estudio de paisaje, entre otros).
- Legislaciones nacionales relevantes al proyecto
- Lista y detalles de contacto del personal del proyecto y de otros grupo de interés relacionados con el proyecto

Anexo 5: Biografía Breve del Evaluador

- Ingeniero Comercial, mención economía y mención administración, Diplomado en políticas públicas, Diplomado en Evaluación de Intervenciones Sociales, MBA y DEA en Gestión Avanzada, Máster en Gestión y Auditorías Ambientales mención en gestión y conservación de los Recursos Naturales, Doctor (c) en Gestión Avanzada de Organizaciones.
- Experto Asociado del PNUD desde el año 2015 en Área de Results Based Management (4576 RSC 2015)
- Experto Asociado del PNUD desde el año 2013 en el Área de Evaluación de Programas y Proyectos para Latinoamérica (LTA 2013-011/RC LAC)
- Consultor en la Elaboración, Diseño y Evaluación de Proyectos y Proyectos en Latinoamérica para Organizaciones Internacionales como el BID, PNUD, GTZ, Banco Mundial desde el año 1991. En Latinoamérica (fuera de Chile) ha conducido exitosamente 36 evaluaciones y elaboraciones de proyectos para estas organizaciones internacionales de las cuales 7 han sido proyectos PNUD/GEF.
- 25 años de experiencia en asesoramiento y fortalecimiento en gestión de proyectos y proyectos de fomento y fortalecimiento institucional a corto y mediano plazo de organizaciones, pequeñas empresas e instituciones de diverso tipo en Chile y Latinoamérica,
- 18 años de experiencia relevante en diseño, implementación y evaluación de proyectos en el área ambiental, biodiversidad, políticas públicas y /o sistemas de áreas de conservación y protección.
- Sólida experiencia de 17 años utilizando la herramienta de Marco Lógico en evaluaciones de instituciones y proyectos públicos y privados en Chile y otros 9 países en Latinoamérica.
- Evaluador o Coordinador de Panel de Expertos en 16 Evaluaciones de Proyectos Gubernamentales de la DIPRES en Chile, para medir la eficiencia y gestión de programas públicos desde el año 1997.
- Profesor Universitario de Pre y post grado en Universidad Católica, Universidad de Chile, Universidad de Santiago, Universidad de La República, Universidad ARCIS, Universidad de las Américas, Universidad del Mar, UNIACC, Universidad Católica Raúl Silva Enríquez, Universidad Central y Universidad Nacional Andrés Bello.
- Amplia experiencia como Facilitador de talleres participativos (ZOPP, METAPLAN, PES, PEP), graduado en técnicas de facilitación, negociación y Coach Ontológico de organizaciones.

Anexo 6: Código de conducta firmado por el evaluador

Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

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

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

Nombre del consultor: Hernán Arturo Reyes González

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

Firmado en Santiago, Chile el 09 de Diciembre 2016

Firma: _____

