

## Evaluación Final del Proyecto

PIMS 4147

**“Hacia un manejo con enfoque  
ecosistémico del Gran Ecosistema  
Marino de la Corriente Humboldt  
(GEMCH)”**

Fernando Amestoy

## Agradecimientos

El consultor agradece a todas aquellas personas que directa o indirectamente apoyaron con su tiempo y esfuerzo el proceso de evaluación, proporcionando información verbal o documentada, organizando reuniones para las entrevistas y presentación final así como la logística para las visitas al campo. En particular a las autoridades y cuadros gerenciales de los organismos integrantes del Comité Directivo del Proyecto. Finalmente, manifiesta su agradecimiento a la Unidad Coordinadora Regional del Proyecto y al PNUD-UNOP por los arreglos operativos y logísticos necesarios para la realización del presente trabajo.

## Acrónimos

ADE	Análisis de Diagnóstico Ecosistémico
ADET	Análisis de Diagnóstico Ecosistémico Transzonal
ADT	Análisis de Diagnóstico Transzonal
AMCP-MU	Áreas Marinas Costeras Protegidas de Múltiples Usos
AMP	Área Marina Protegida
CI	Conservación Internacional.
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FDI	Fondo de Desarrollo e Innovación-Chile
FIP	Fondo de Investigación Pesquera -Chile
FONDAP	Fondo de Financiamiento de Centros de Investigación en Áreas Prioritarias-Chile
FONDECYT	Fondo de Desarrollo Científico y Tecnológico-Chile
FONDEF	Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico-Chile
GEF/FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEMCH	Gran Ecosistema Marino de la Corriente de Humboldt
GTT	Grupo Técnico de Trabajo
IFOP	Instituto de Fomento Pesquero Chile
IMARPE	Instituto del Mar del Perú
MEE	Manejo con Enfoque Ecosistémico
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Perú)
MIN RR.EE.	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINREL	Ministerio de Relaciones Exteriores (Chile)
MINAM	Ministerio del Ambiente (Perú)
MMA	Ministerio de Medio Ambiente (Chile)
MSC	Marine Stewardship Council
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OHI	Ocean Health Index (Índice de Salud de los Océanos)
PAE	Programa de Acción Estratégica
PIB	Producto Interno Bruto
PIR	Project Implementation Report
PRODUCE	Ministerio de la Producción (Perú)
RAMSAR	Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas
RNSIIPG	Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras (Perú)
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Perú)
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura Chile

SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo Chile
SM&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación
SUBPESCA	Subsecretaría de Pesca y Acuicultura de Chile
TNC	The Nature Conservancy
UCR	Unidad Coordinadora Regional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
WWF	World Wildlife Fund
ZEE	Zona Económica Exclusiva

## Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>Acrónimos</b> .....	2
<b>Executive Summary</b> .....	6
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>1. Introducción</b> .....	13
1.1. <i>Propósito de la evaluación</i> .....	13
1.2. <i>Alcances de la evaluación final</i> .....	13
1.3. <i>Metodología</i> .....	13
1.4. <i>Estructura y estrategia de la evaluación</i> .....	14
1.1. <i>Comienzo, duración del proyecto y fase de la implementación en que se encuentra.</i> ....	16
1.2. <i>Problemas que el proyecto pretende abordar</i> .....	16
1.3. <i>Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto</i> .....	18
<b>2. Resultados de la evaluación</b> .....	18
2.1. <i>Diseño y Formulación del proyecto</i> .....	18
a) <i>Relevancia:</i> .....	18
b) <i>Efectividad:</i> .....	19
c) <i>Conceptualización/Diseño:</i> .....	20
d) <i>Participación de los actores en el diseño:</i> .....	23
e) <i>Avance en el logro de resultados y objetivos:</i> .....	24
f) <i>Eficiencia</i> .....	26
g) <i>Sostenibilidad</i> .....	26
h) <i>Impacto</i> .....	27
2.2. <i>Implementación del Proyecto:</i> .....	27
a) <i>Enfoque de Implementación</i> .....	27
b) <i>Monitoreo y Evaluación</i> .....	28
c) <i>La Participación de los Actores</i> .....	28
d) <i>Planificación Financiera</i> .....	30
e) <i>Modalidades de la ejecución e Implementación</i> .....	33
2.3. <i>Logro de resultados</i> .....	34
a) <i>Logro de productos, resultados y objetivos:</i> .....	34
b) <i>Contribución a mejorar las habilidades a nivel binacional, nacional y local</i> .....	37

c) Sostenibilidad.....	38
d) Recursos financieros .....	39
<b>3. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
3.1. <i>Comentarios finales sobre relevancia, efectividad y eficiencia.</i> .....	39
3.2. <i>Comentarios finales respecto al progreso en el logro de los resultados y objetivo del proyecto.....</i>	40
3.3. <i>Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto.....</i>	41
3.4. <i>Acciones de seguimiento para reforzar los beneficios iniciales del proyecto.....</i>	41
3.5. <i>Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales del proyecto.....</i>	42
3.6. <i>Lecciones aprendidas.....</i>	45

## Executive Summary

The goal of this project is to advance towards a sustainable HCLME, to enable the sustained use of living marine resources and ecosystemic services and to maintain the integrity and biological diversity for present and future generations despite changing climatic conditions and social pressures.

The intervention strategy seeks to build foundational capacities for a shift from the single sector based approaches and at national scale, towards ecosystem-based approach (EBA) criteria that would address all components of the HCLME including the inter-specific impacts from current fisheries.

To achieve this goal the project performs a diagnostic analysis and aims to achieve four main outcomes:

Developing tools and policies on EBA for planning, identify, prioritize and maintain the ecosystem goods and services through the adoption of a Strategic Action Programme (SAP) that includes marine protected areas (MPAs) and management actions;

Promoting institutional capacity building at local and regional level to implement the SAP and to scale in-situ pilot's projects in order to validate differentiated interventions management approaches.

Developing pilot priority level for effective multidisciplinary management of the HCLME by developing coordinated fisheries management approach based on ecosystemic criteria.

Linking the developed strategic and management tools, the specific legislation and common MPA management strategies.

The project has been effective at national level in generating successful dynamics of coordination between all participating institutions and strengthened the academy-industry-government relations. Nevertheless, it was less successful in the coordination at binational level to implement processes on EBA regarding shared transboundary fish stocks, like the case of the anchovy. This could be explained by changes in the context situation resulting from a borderline dispute between the two countries that delayed the implementation of this outcome.

The evaluation identifies some weaknesses in the design of the project, in spite of having clear and well stated objectives, in many cases the selected indicators were unspecific, hardly measurable, some unaffordable, or not suitable to verify the achievement of the goals. Inconsistencies were also found in the proposed means of verification, which in many cases were unclear, or based on baseline studies to be held in the first months of the project execution, fact that did not happen.

There were some verbal agreements (office location and cost, nationality of the Regional Coordinator, etc.) between the countries at the design stage that were not reflected later in the project implementation. This situation generated some tensions, particularly between executing institutions, the implementing agency and the Regional Coordination Unit (RCU).

The key players were involved with the project from early design stages but with different levels of representation. This led to some coordination problems between environmental agencies and

fisheries institutes, which were overcome during the project execution. The foreign ministries played an important role in the project since some of the outcomes, as the case of manage the shared anchovy stock in transboundary waters, needed strong binational coordination. However, during the implementation stage, Chile and Peru were holding a borderline dispute in the international court of justice, which led the foreign ministries to be extremely concerned about project formal aspects, resulting in delays in some activities.

The project was implemented in accordance with national and international standards and showed a good level of efficiency in achieving the expected outcomes. The overall rate of execution of GEF funds was moderately good, reaching 86%. The remaining non-executed funds could be explained by the non-execution of some activities, as the study of biodiversity in submerged seamounts and canyons (was tendered three times and did not show bidders). The commitment of the countries with the project objectives was also reflected in the high counterpart contributions that resulted 44% higher than initially proposed in PRODOC. The synoptic situation of the project with a summary of performance indicators is presented in Table 1. The M&E instruments showed in all cases an adequate level of synthesis, relevance and significance, assuring the necessary information to the Steering Committee in order to take corrective actions. The project created synergies, and developed interaction opportunities, among all actors. The workshops and training courses were well valued as tools for capacity building, reaching the whole institutionalism by technical and political-strategic exchanges.

The strengthening of inter-institutional relations, and awareness on EBM approach, have improved the State-Users relations to marine and fishery resources management in both countries. The project has successfully complied with the provisions of the outcome 1, in relation to the development of tools for planning and policy for EBM for HCLME. At an early stage allowed the realization of ecosystemic diagnostic analysis in both countries, and subsequently the preparation, discussion and approval of the SAP. The institutions had good perception on the project impacts in institutional strengthening through the development of numerous training workshops on substantive topics to EBM. The pilots were successfully implemented and the project supported the development of their Master Management Plans, and the strengthening of local governance.

Despite the outcomes related to coordinated management of binational anchovy stock, could not be achieved, significant progress was made to standardize methodologies, coordinating research campaigns and exchange scientific information among countries. The MSC certification of the lobster fishery in Juan Fernandez (Chile) was achieved, and significant progress is shown in the certification of the anchovy fishery in Peru. The productive sector valued these achievements, and pointed out its relevance in opening of new high quality export markets.

The TE found the project implementation, satisfactory, efficient and successful in achieving the objectives. A summary of evaluation results is presented in Table 2 while Table 3 shows the recommendations.

## Resumen Ejecutivo

La Meta de este proyecto es avanzar hacia un GEMCH sostenible, resiliente, capaz de mantener la integridad y diversidad biológica, y los servicios del ecosistema para generaciones presentes y futuras a pesar de las cambiantes presiones climáticas y sociales.

La estrategia de intervención busca avanzar hacia el manejo con enfoque de ecosistema (MEE) para el GEMCH a través de un marco coordinado que fortalezca la gobernanza y el uso sostenible de los recursos marinos vivos y de los servicios ecosistémicos. Para lograr esta meta el proyecto realiza un análisis diagnóstico y se propone alcanzar cuatro resultados:

- i) desarrollar instrumentos de planificación y política con MEE para identificar y priorizar las acciones necesarias para conservar y mantener los bienes y servicios ecosistémicos mediante la aprobación de un Programa de Acción Estratégico (PAE) que incluya un plan para un sistema de Áreas Marinas Protegidas (AMPs);
- ii) promover el fortalecimiento de capacidades institucionales a nivel local y regional para implementarlo y para escalar intervenciones in-situ (pilotos) que validen los enfoques diferenciados de gestión y las respuestas objetivo;
- iii) desarrollar intervenciones prioritarias a nivel piloto para la gestión multidisciplinaria eficaz del GEMCH mediante el desarrollo de experiencias coordinadas de colaboración en la gestión de pesquerías, herramientas de gestión, legislación de AMP específicas y estrategias comunes de gestión de AMP; y,
- iv) relacionar los instrumentos estratégicos desarrollados.

El proyecto ha sido efectivo en generar dinámicas de articulación exitosas entre todas las instituciones participantes promoviendo el relacionamiento del sector productivo, gubernamental, social y académico para la adopción de MEE y la construcción de ámbitos de discusión y gestión colaborativa. No obstante, fue menos exitoso en el logro de objetivos dirigidos a implementar procesos de MEE sobre stocks compartidos de peces a nivel binacional, como el caso de la anchoveta. Esto se explicaría principalmente por los problemas causados por la situación del contexto resultante de un diferendo por temas limítrofes entre ambos países que impactó particularmente en este componente del proyecto demorando su ejecución.

La evaluación identifica algunas debilidades en el diseño del proyecto, que si bien presenta objetivos claros y productos bien definidos factibles de ser realizados en el tiempo propuesto en el PRODOC, en muchos casos los indicadores seleccionados en el ML eran poco específicos, difícilmente mesurables, poco asequibles, o indefinidos. También se encontraron inconsistencias en los medios de verificación propuestos que en muchos casos fueron poco claros, o basados en estudios de línea de base a realizarse en los primeros meses del proyecto que nunca se efectivizaron.

En la etapa de diseño hubo acuerdos no escritos entre los países, como por ejemplo sobre la ubicación de la sede del proyecto, la nacionalidad de los funcionarios de la Unidad Coordinadora Regional y los costos de oficina, que no se vieron reflejados en la ejecución del proyecto. Esta situación generó algunas tensiones entre los organismos ejecutores, la agencia implementadora y la UCR.



Los actores clave estuvieron involucrados desde el inicio aunque con distinto nivel de representación lo que llevo a que se presentaran algunos problemas de coordinación entre las instituciones ambientales y las de gestión pesquera que fueron superándose a lo largo del proyecto. Las cancillerías también jugaron un rol importante dado que el proyecto contaba con un componente de coordinación binacional ejecutándose en medio de un conflicto limítrofe que estaba dirimiéndose en el tribunal internacional de justicia. Esto llevo a que se generaran algunas demoras en la ejecución debido a los tiempos que requería el cuidado de los aspectos formales.

El proyecto se implementó de conformidad con las normas y los estándares nacionales e internacionales según se desprende del sistema de monitoreo del mismo. Mostró un buen nivel de eficiencia en el logro de los resultados previstos. La tasa global de ejecución de los fondos FMAM fue moderadamente buena, llegando al 86% y los saldos remanentes pudieran explicarse por la no ejecución de algunas actividades, como el estudio sobre biodiversidad en los montes y cañones sumergidos que fue licitado en tres oportunidades y no se presentaron oferentes. El compromiso de los países con los objetivos del proyecto se vio reflejado en los aportes de contrapartida que superaron las previsiones realizadas en el diseño del PRODOC resultando un 44% superior a lo inicialmente previsto. La tabla 1 presenta la situación sinóptica del proyecto con un resumen de indicadores de ejecución.

Los instrumentos de M&E empleados mostraron en todos los casos un adecuado nivel de síntesis, pertinencia y relevancia, suministrando la información suficiente para adoptar las medidas correctivas necesarias en caso de que el Comité de Dirección lo considerase oportuno.

El proyecto fomentó sinergias y la interacción entre todos los actores. Se fortalecieron capacidades institucionales mediante la realización de talleres y cursos de capacitación, que promovieron la creación de ámbitos de cooperación e intercambio técnico y político-estratégico. En general los arreglos y relaciones interinstitucionales mejoraron la relación Estado-usuarios de los recursos marinos y pesqueros, en ambos países.

El proyecto ha cumplido exitosamente con lo previsto en el resultado 1 en relación al desarrollo de instrumentos de planificación y política para MEE para el GEMCH. En la etapa inicial permitió la realización de un ADE contratando consultorías de apoyo en ambos países y posteriormente la elaboración, discusión y aprobación del PAE. También se logró el adecuado fortalecimiento institucional para la implementación del mismo mediante el desarrollo de numerosos talleres de capacitación en temas sustantivos de gestión y MEE que fueron ampliamente valorados por todas las instituciones. Se implementaron las experiencias piloto previstas con el desarrollo de sus Planes Maestro de gestión y se fortalecieron los mecanismos de gobernanza a nivel local. El proyecto fue menos exitoso en cuanto al logro del objetivo sobre implementar acciones para el manejo coordinado del stock binacional de anchoveta. Si bien no pudo alcanzarse el resultado previsto, se destaca la realización de esfuerzos importantes para estandarizar metodologías, coordinar campañas de investigación e intercambiar información científica entre los países. Un logro importante fue la certificación MSC de la pesquería de langosta en Juan Fernández en Chile así como los importantes avances para alcanzar esta meta con la pesquería de anchoveta en Perú. El sector productivo valoró y destacó el agregado de valor de estos logros por su impacto en la apertura de nuevos mercados de exportación de mayor calidad.

La evaluación entiende que la ejecución del proyecto fue satisfactoria, eficiente y exitosa en el logro de los objetivos propuestos. Un resumen de la evaluación se presenta en la tabla 2 mientras que en la tabla 3 se muestran las recomendaciones de la evaluación.

Tabla 1: Cuadro Sinóptico del Proyecto				
Título del proyecto:	<b>Hacia un manejo con enfoque ecosistémico del Gran Ecosistema Marino de la Corriente Humboldt.</b>			
Id. Proyecto UNOPS:	Project ID: 00071551		<i>al momento de aprobación (USD)</i>	<i>al momento de finalización (USD)</i>
Id. Proyecto PNUD:	PIMS 4147	Financiación del GEF:	<b>6,925,000</b>	<b>6,005,140<sup>1</sup></b>
Países:	Chile y Perú	IA y EA	UNDP 50,000	UNDP 50,000
Región:	Latinoamérica y el Caribe	Cofinanc. Gobierno:	Perú : 12,345,000 Chile: 11,539,084	Perú : 23,149,804 Chile: 15,894,073
Área de interés:	Aguas Internacionales	Otro:	TNC 690,000	TNC 690,000 ONG: 475,000 (MMA:350,000, CI: 10,000, WWF: 20,000 NOAA:70,000, Industria:25,000)
Programa operativo:	IW/SP1, BD SP2 & SP4 (indirectly)	Cofinanciación total:	24,624,084	<b>39,518,877</b>
Organismo de Ejecución:	UNOPS	Gasto total del proyecto:	31,549,084	<b>45,498,387</b>
Otros socios involucrados: Puntos focales	IFOP (CHILE) IMARPE (PERU)	Firma del documento del proyecto (comienzo del proyecto):		UNOPS 02.09.2010
		Fecha de inicio real: 1.04.2011	Fecha Fin Propuesto: Setiembre 2015	Real: Prorrogado hasta Marzo 2016

<sup>1</sup> Monto aproximado, dado que la contabilidad 2015 se finalizará en abril 2016..

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

<b>Tabla 3. Resumen de recomendaciones</b>		
A.1	Mantenimiento del compromiso con los temas ambientales, el mantenimiento de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos del GEMCH en las agendas de ambos gobiernos.	CD, Comités Intersectoriales
A.2	Analizar la conveniencia y factibilidad de contar con un ámbito supranacional de gestión (Comisión Binacional, Regional, etc.) para el abordaje de aspectos ambientales y de manejo coordinado de stocks pesqueros compartidos en zonas transfronterizas.	Cancillerías, PRODUCE, SUBPESCA
A.3	Prorrogar la ejecución del proyecto hasta diciembre 2016 con el objetivo de transferir los resultados a decisores políticos.	IMARPE, IFOP, UCR, CD
A.4	Elaborar una agenda para la implementación de al menos algunas actividades prioritarias identificadas en el PAE.	CD, Comités Intersectoriales
A.5	Catalizar las recomendaciones anteriores mediante una solicitud de financiamiento de Proyecto al FMAM (PIF -Project Identification Form-) sobre alguna de las líneas del PAE.	CD, Comités Intersectoriales
A.6	Promover una ronda de presentación de los resultados del proyecto con organismos potencialmente interesados en el financiamiento de las políticas promovidas.	CD
B	<b>Resultado 2:</b>	
B.1	Mantener operativa la red “Amigos del Mar”, como instrumento de comunicación y sensibilización social en MEE. Revisar la política de comunicación del proyecto en Chile para lograr un resultado similar.	MINAM
C	<b>Resultado 3:</b>	

<sup>2</sup> Ver Anexo IV con los criterios y escalas de evaluación.

C.1	Evaluar en los Comité Intersectoriales acciones que permitan asegurar la sustentabilidad de los mecanismos de gestión desarrollados en los pilotos y evaluar su transferencia a otras áreas.	Comités Intersectoriales
C.2	Transferir a SERNANP y SUBPESCA actividades y capacidades de articulación del proyecto para potenciar la creación de comités y subcomités de gestión en áreas protegidas.	CD
C.3	Incluir en los POA de IMARPE e IFOP actividades conjuntas para aumentar conocimiento sobre recursos compartidos, impactos de pesquerías y eventos extremos por cambio climático en los mismos.	IMARPE, IFOP
E	<b>Otras recomendaciones:</b>	
E.1	Evaluar el posible rol del PNUD para terminar de consolidar la sustentabilidad de la gobernanza en manejo de recursos en áreas transfronterizas (aporte de capacidades de gestión, estándar internacional y articulador entre las partes).	PNUD, Organismos de Gobierno
E.2	Asegurar la correcta selección de los indicadores en el ML y medios de verificación futuros proyectos. Medir claramente las líneas de base al comienzo de los mismos.	CD, Puntos focales GEF

# 1. Introducción

## 1.1. *Propósito de la evaluación*

La evaluación final del Proyecto se realiza de conformidad a los lineamientos, normas y procedimientos establecidos por el PNUD, para conducir evaluaciones finales financiadas por el FMAM<sup>3</sup>, y a los términos de referencia de la misma (Anexo I). Tiene como fin proporcionar una revisión de la implementación del proyecto, identificar problemas potenciales en el diseño, revisar los logros en la concreción de sus productos y determinar su progreso hacia la concreción del objetivo y los resultados esperados, identificando las lecciones aprendidas.

Se evalúa el cumplimiento de los objetivos y productos obtenidos, en relación con el Marco Lógico (ML) definido en el documento de proyecto (PRODOC), el Plan Detallado de Trabajo y toda la documentación relacionada aprobada por el PNUD.

## 1.2. *Alcances de la evaluación final*

La evaluación final se concentra en el período de implementación del proyecto, a partir de su inicio (abril 2011) hasta febrero de 2016 y sus alcances, no constituye una auditoría financiera ni una evaluación gerencial, laboral o de capacidades técnicas profesionales.

La Evaluación final del Proyecto fue realizada entre el 02 de febrero y el 04 de marzo de 2016 en base a lo establecido en los términos acordados con el PNUD-UNOPS y al plan de trabajo aprobado (Anexo II). La misma ha sido realizada tomando en consideración que las instituciones demandantes de su producto son las Agencias Ejecutoras (IMARPE e IFOP), la Agencia Implementadora (PNUD), y las instituciones gubernamentales de ambos países (autoridades ambientales, Ministerio de Economía de Chile y PRODUCE, SERNAPESCA, SERNANP, SUBPESCA, etc.) dado que las recomendaciones emitidas pudieran ser implementadas por uno o varios de estos actores.

## 1.3. *Metodología*

La evaluación final del Proyecto incluye: i) entrevistas personales con los ejecutores del proyecto, representantes de gobiernos locales y otros participantes ii) entrevistas con actores clave involucrados en los proyectos piloto previstos en el resultado 3) (Anexo II). iii) la revisión y análisis de documentos provistos por PNUD-UNOPS y de la Unidad Coordinadora Regional del proyecto (Anexo III);

Las entrevistas realizadas fueron coordinadas con la UCR y semiestructuradas para evaluar diferencialmente a los subsistemas de gestión administrativa, ejecutiva y político-estratégica. En las mismas se analizó el estado de los indicadores definidos en el Marco Lógico (ML) del Proyecto según los medios de verificación propuestos en el mismo (Anexo I.A). Se evaluó particularmente el

---

<sup>3</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide\\_SPA.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide_SPA.pdf)

cumplimiento de las metas definidas en la etapa de diseño, complementando las entrevistas con la revisión de documentos y productos generados por el Proyecto, así como información obtenida de la web o directamente a través de los actores involucrados (Anexo III).

La evaluación final busca realizar un análisis integral, considerando los criterios de relevancia, eficacia y eficiencia, impacto, sostenibilidad así como identificar potencialidades y deficiencias en el proceso de lograr los objetivos establecidos en el PRODOC.

En el Anexo VI se presenta una matriz de evaluación con los aspectos relevados, escalas de puntajes, y las preguntas que orientaron las entrevistas.

#### *1.4. Estructura y estrategia de la evaluación*

En el subsistema administrativo se entrevistó a los responsables financiero-contables del Proyecto a efectos de relevar información sobre la estructura presupuestal definida inicialmente y la finalmente realizada. Se analiza el costo previsto por resultado y su evolución a lo largo del programa en relación a lo establecido en PRODOC, y a las actividades definidas en el ML. También se analiza la ejecución operativa, anual y acumulada, así como la aplicación de los fondos de contrapartida comprometidos en el proyecto (Anexo VI). Se relevó junto a las contrapartes del PNUD y la UCR la estructura de seguimiento de la ejecución (PIR, seguimiento de informes semestrales, Planes Operativos Anuales, gestión de recursos, etc.). En el subsistema operativo-ejecutivo se entrevistó a los coordinadores de cada resultado para analizar los logros obtenidos, el impacto de los mismos, la capacidad de transferencia a los países, y las barreras identificadas durante la ejecución. A nivel del subsistema político-estratégico se buscó determinar la apropiabilidad del Proyecto por organismos del Poder Ejecutivo y de los gobiernos regionales. Se analizó el marco de coordinación binacional y las capacidades para impulsar los cambios y acciones recomendadas por el Proyecto.

Se realizaron visitas de campo a los Proyectos piloto en las islas Ballestas de Perú, y en Chile, se contactó al alcalde de islas Juan Fernández para evaluar los logros del proyecto en relación al proyecto piloto promovido en esa localidad.

#### **El proyecto y su contexto de desarrollo.**

La Corriente de Humboldt alimenta uno de los ecosistemas más productivos del mundo, donde se produce aproximadamente el 18-20% de la pesca mundial, y presenta una biodiversidad de importancia global que lo ha llevado a ser nominado como una de las 200 ecorregiones prioritarias de conservación a nivel global por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)<sup>4</sup>. La alta variabilidad ambiental del GEMCH (Gran Ecosistema Marino de la Corriente de Humboldt) tiene importantes impactos sobre la productividad ecosistémica y su estructura trófica.

Las pesquerías son la fuente principal de impacto antropogénico en los ecosistemas marinos del GEMCH generando efectos a lo largo de la cadena trófica. Hasta el 2006, el desarrollo de la industria pesquera extrajo un porcentaje importante de la biomasa de anchoveta presente, lo que ha reducido notablemente la biomasa disponible para los depredadores principales, que incluyen

---

<sup>4</sup> En: Plan de Acción Estratégico para la CPPS del Siglo XXI, 2013-2023. Cuarta Edición (Guayaquil: Comisión Permanente del Pacífico Sur, 2013): 286-287

algunas de las especies comerciales importantes (jurel, caballa, merluza, bonito, corvina, etc.), calamar gigante, lobos marinos, cetáceos y aves marinas, y en particular las aves guaneras.

El desarrollo urbano a lo largo de las zonas costeras, tanto en Perú como en Chile, se ha incrementado significativamente durante la última década debido al crecimiento económico. Esto ha traído un aumento de la contaminación en la zona costera, junto al aumento de la industrialización, la minería, la agricultura, turismo y transporte marítimo. La contaminación proveniente de fuentes terrestres no puntuales contribuye de manera importante a la contaminación en algunas de las áreas costeras siendo cada vez más notorios los impactos negativos en los ecosistemas y en la biodiversidad.

Para lograr la capacidad de recuperación del GEMCH a largo plazo, los dos países proponen: i) la formulación de un marco de planificación estratégico a largo plazo para identificar y priorizar las acciones necesarias para conservar y mantener los bienes y servicios ecosistémicos mediante la aprobación de un Programa de Acción Estratégico (PAE) que incluya un plan para Áreas Marinas Protegidas (AMPs) del GEMCH; ii) implementación de un número de intervenciones in-situ (proyectos piloto) que validen los enfoques diferenciados de gestión y las respuestas objetivo; iii) definir intervenciones prioritarias para la gestión multidisciplinaria eficaz del GEMCH mediante el desarrollo de experiencias coordinadas de colaboración en la gestión de pesquerías, herramientas de gestión, legislación específica de AMP y elaboración de estrategias comunes para la gestión de las mismas incorporando las lecciones aprendidas en los pilotos; y, iv) relacionar los instrumentos estratégicos desarrollados en el Resultado 1 y las herramientas para adaptar y avanzar las intervenciones prioritarias del Resultado 3 mediante el fortalecimiento de capacidades para implementar los marcos de planificación estratégica tanto en el sector público como privado, incluso mediante el avance de mecanismos basados en el mercado.

Durante el periodo de ejecución del proyecto se procesó una controversia entre Perú y Chile por temas relativos a la soberanía de una zona marítima de aproximadamente 38 000km<sup>2</sup> en el océano Pacífico. La discusión pública sobre este tema se inició en 2005, cuando el Congreso del Perú comenzó a tramitar un proyecto de ley sobre determinación de las líneas de base de dominio marítimo, estableciendo la anchura del mismo hasta la distancia de 200 millas marinas, utilizando una línea bisectriz en la zona sur, limítrofe con Chile; dicha ley fue aprobada y promulgada el 3 de noviembre de 2005.

El 16 de enero de 2008, el gobierno del presidente del Perú, Alan García, inició formalmente ante la Corte Internacional de Justicia el "caso concerniente a la delimitación marítima entre la República del Perú y la República de Chile" (*case concerning maritime delimitation between the Republic of Peru and the Republic of Chile*)<sup>5</sup>.

El 27 de enero de 2014 la Corte Internacional de Justicia dio a conocer la sentencia que resolvió este caso, y el conflicto quedó superado el 25 de marzo de 2014. Esta situación de contexto impacto principalmente en los objetivos previstos en áreas transfronterizas, particularmente en las acciones que definía el PRODOC para coordinar medidas de manejo sobre el stock compartido de anchoveta. Las actividades fueron postergadas y no pudieron alcanzarse las metas previstas en el ML.

---

<sup>5</sup> <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/14385.pdf>

### *1.1. Comienzo, duración del proyecto y fase de la implementación en que se encuentra.*

El PRODOC fue firmado por Chile el 15 de julio de 2010; por el Perú el 26 de agosto de 2010; por el PNUD el 26 de agosto de 2010 y por la UNOPS el 2 de septiembre de 2010. En primer desembolso tuvo lugar en marzo de 2011. La UCR se consolida con la contratación del Coordinador Regional a partir del 1 de abril del mismo año.

La ejecución del proyecto se vio además inicialmente demorada por un problema legal con el PRODOC emergente de un error en el diseño que refería a un acuerdo básico entre Perú y PNUD firmado en mayo de 1993 que era inexistente. Esto no fue notado en la etapa de diseño pero si al inicio de la ejecución por la cancillería peruana que requirió su solución. Estos problemas demoraron 6 meses la fecha prevista de inicio del proyecto que finalmente se concretó en mayo de 2012, con la firma un acuerdo entre cancillería de Perú y el PNUD.

El registro del proyecto dentro del sistema de control de finanzas de la ONU (ATLAS) es a partir del 2010 aunque como fecha de inicio se considera la fecha de la última firma del mismo el 02.09.2010.

En mayo de ese año se constituyó el Comité de Dirección del Proyecto que en su primera sesión aprobó el informe de inicio presentado por la UCR (Inception Report) y el primer POA para un periodo de 18 meses (julio 2012 a diciembre 2013). La tasa de ejecución financiera del proyecto en este periodo fue muy baja promediando apenas el 50% de los fondos previstos en el POA.

La misión de Revisión Medio Tiempo (RMT) se llevó a cabo en agosto 2013 y realizó 13 recomendaciones. Los comentarios de las entidades implementadoras (IFOP, IMARPE y Unidad Coordinadora Regional (UCR) fueron entregados en mayo 2014.

La fecha de finalización era 02.09.2015 y el proyecto fue prorrogado en su ejecución hasta el 31 de marzo de 2016.

La misión de Evaluación Final (EF) se desarrolló a partir del 25.02.2016 en Perú y posteriormente en Chile durante la semana del 29 febrero.

### *1.2. Problemas que el proyecto pretende abordar*

La variabilidad en la abundancia y la distribución de los stocks como consecuencia de los cambios ambientales, así como del esfuerzo de pesca, ha tenido consecuencias significativas para la industria pesquera y las economías de los dos países.

La contaminación es cada vez más importante debido al crecimiento y concentración poblacional en la zona costera, así como por el aumento de la industrialización, agricultura, desarrollo urbano, turismo y transporte marítimo. Fertilizantes y químicos para el control de plagas son utilizados ampliamente en la agricultura desarrollada en valles cuyos ríos desembocan en la zona costera. Los relaves asociados con las actividades de minería también están presentes en algunas áreas de la costa.

Los proyectos de infraestructura junto al desarrollo urbano concentrado en la costa, han cambiado la geomorfología costera causando trastornos en el ecosistema y fragmentación y/o pérdida de hábitat.



Tanto Chile como Perú tienen extensos sistemas de áreas protegidas para sus ambientes terrestres no así para la zona costera y marina. Perú tiene menos del 1% (actualmente 0.5%) de su zona costera bajo algún tipo de protección, y la única área marina bajo una categoría de manejo corresponde al área adyacente a la Reserva Natural del Sistema de Islas Islotes y Puntas Guaneras (RNSIIPG), conformada por 33 sitios de la RNSIIPG con una superficie total de 137,314 ha de mar. Chile, ha logrado avances importantes, con el apoyo del GEF, para establecer Áreas Marinas Protegidas (AMP) costeras y cercanas a la costa y actualmente cuenta con el 4.81% de su mar bajo protección en AMP y AMCP-UM. Asimismo tiene propuestas a estudio, para extender esta área hasta el 27% mediante la protección de tres nuevas zonas fuera del ámbito del proyecto (Patagonia 2.7%; Nazca 8.1% e Isla Pascua 16.2%).

Los esfuerzos para disminuir la presión antropogénica sobre el medio ambiente marino en ambos países encuentran un importante número de obstáculos que se pueden resumir en:

- Marcos de información y planificación deficientes para la construcción de consensos y acciones colaborativas.
- Marcos institucionales y capacidades débiles para el Manejo con Enfoque Ecosistémico (MEE).
- Conocimiento limitado de opciones de manejo para la protección de recursos marinos vivos y sus hábitats.
- Cobertura y representatividad incompleta de AMPs en ambos países.

Este proyecto busca superar las barreras identificadas desarrollando los siguientes productos tangibles:

- Un marco de planificación regional fortalecido con el desarrollo y aprobación de un PAE (Plan de Acción Estratégica) y PAN (Plan de Acción Nacional) a largo plazo, incluyendo instrumentos de política aprobadas para la implementación del manejo con enfoque ecosistémico para el GEMCH;
- Mayores capacidades para adaptar modelos de manejo que fortalezcan la representatividad de los hábitats marinos en los SNAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas) de los países, aumentar la resiliencia del ecosistema y catalizar la sustentabilidad de los sistemas nacionales de áreas marinas protegidas como base para establecer una red de áreas marinas protegidas a lo largo del GEMCH en el futuro

El proyecto busca alcanzar cuatro Resultados: 1: Instrumentos de política y planeación para el MEE del GEMCH; 2: Capacidades institucionales fortalecidas para implementación del PAE y para escalar los resultados de los pilotos a nivel de sistema; 3: Implementación de herramientas de manejo prioritarias para AMPs y pesquerías, y generar opciones para mejorar la protección del GEMCH y la implementación del PAE; y 4: Implementación de los programas pilotos en AMPs sustentando la conservación del ecosistema y su resiliencia.

Asimismo busca instalar un foro para fortalecer el diálogo y la coordinación para el manejo de recursos pesqueros compartidos y desarrollar visiones, herramientas de manejo, lenguajes y estrategias comunes para el ecosistema.

El logro de los resultados mencionados permitiría una mayor protección de los stocks de peces y de los hábitats costeros y marinos, cuya importancia es reconocida globalmente. Esto, junto con el acuerdo regional sobre reformas de gobernanza, establecerá las bases para abordar asuntos prioritarios ecosistémicos, permitirá definir políticas y planes para MEE facilitando la coordinación intersectorial para la reducción de amenazas. Los Planes Nacionales de Áreas Protegidas (PNAP) ajustados establecerán los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la conservación del hábitat marino y costero, y permitirán la reducción de las brechas de conservación de ecosistemas marinos y costeros en el mediano y largo plazo. Los crecientes compromisos financieros nacionales para acciones críticas para el MEE incluyendo estrategias de financiamiento de AMPs y reducción de la contaminación, permitirán el cumplimiento a largo plazo de los objetivos de conservación de la Biodiversidad (BD) y asegurarán el funcionamiento eficaz de cinco nuevas AMPs.

### *1.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto*

El proyecto propone avanzar hacia un GEMCH sostenible, resiliente y sostenible, capaz de mantener la integridad y diversidad biológica y los servicios del ecosistema para generaciones presentes y futuras a pesar de las cambiantes presiones climáticas y sociales. Se propone una estrategia de intervención para avanzar hacia el logro de un enfoque de MEE a través de un marco coordinado que fortalezca la gobernanza y el uso sostenible de los recursos marinos vivos y de los servicios ecosistémicos.

Para el logro de este objetivo se definen cuatro resultados con sus correspondientes productos:

1. Instrumentos de planificación y política para el manejo con enfoque ecosistémico (MEE) del GEMCH acordados e implementados a nivel regional y nacional.
2. Fortalecimiento de Capacidades institucionales para implementar el PAE y para escalar los resultados de las intervenciones piloto a nivel sistémico.
3. La implementación de herramientas de manejo prioritarias para AMPs y pesquerías generando opciones para mayor protección del GEMCH y para la implementación del PAE.
4. Implementación de AMPs piloto que sustentan la conservación y elasticidad ecosistémica.

Cada resultado presenta a su vez cuatro productos que se presentan en el ML contenido en el ANEXO I, dentro de los TDR de la evaluación.

## **2. Resultados de la evaluación**

### *2.1. Diseño y Formulación del proyecto*

#### **a) Relevancia:**

El proyecto es relevante a nivel de los gobiernos de Perú y Chile por estar alineado con las políticas públicas que ambos países promueven para el manejo de sus recursos pesqueros y la preservación de sus ecosistemas y de la biodiversidad.

También es relevante en cuanto a la importancia de los objetivos propuestos, por estar dentro de las prioridades definidas por el FMAM para atender problemas de cuerpos de agua transfronterizos y definir acciones y medidas de manejo (establecidas en la sexta reunión para reposición del fondo mantenida en Cancún en 2014<sup>6</sup>).

El proyecto considera de modo adecuado las realidades nacionales, tanto en términos del marco institucional como el de política, en su diseño y ejecución.

Durante la evaluación se verificó el compromiso de los actores de ambos países con los objetivos de gestión de recursos bajo enfoque ecosistémico. Se destaca la proyección regional en los alcances previstos en el diseño, y el rol del proyecto como generador de sinergias y mayor involucramiento de las autoridades ambientales y pesqueras con estos objetivos.

Calificación asignada: 2 (**Relevante**)

### **b) Efectividad:**

La pregunta que orienta este concepto es ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto para:

1. El desarrollo de capacidades institucionales para planificar e implementar un manejo de recursos con enfoque ecosistémico en el GEMCH.
2. La generación de un marco coordinado que proporciona una gobernanza mejorada y el uso sustentable de los recursos marinos vivos y servicios ecosistémicos.
3. La concientización e involucramiento de actores gubernamentales, académicos, empresariales y de organizaciones de la sociedad civil con el enfoque de MEE y la disposición para aumentar su involucramiento en esta gestión.
4. La incorporación de la experiencia del proyecto en políticas públicas nacionales y regionales.

En relación al primero de estos aspectos, se evidencia que el proyecto ha sido efectivo en el desarrollo de capacidades institucionales para MEE. Las numerosas actividades de capacitación realizadas fortalecieron a los organismos de pesca y ambientales en los mecanismos de gestión dando un mayor énfasis a temas ambientales y socioeconómicos en las estrategias de manejo de recursos. Se incorporó el concepto de valorización económica de bienes y servicios ambientales, y se fortalecieron las capacidades institucionales para incluirlo en las líneas de trabajo. Las organizaciones no gubernamentales también fueron fortalecidas, tanto a nivel de modelos organizativos, como por cursos de capacitación e intercambios entre países para estudiar y discutir mejores prácticas de manejo que permitieron entender y aumentar el nivel de sensibilización con enfoques de MEE. Los productos y actividades desarrollados por el proyecto con estos objetivos fueron numerosos y de muy buena calidad (se presentan y comentan en el ANEXO III).

El proyecto ha sido efectivo en promover la coordinación entre los actores a nivel nacional pero no tanto a nivel binacional. En el primero de los casos ha generado dinámicas de articulación exitosas entre todas las instituciones participantes. Se destaca en particular los logros en la articulación de

---

<sup>6</sup> <https://goo.gl/MMpfMA>

los pescadores artesanales, y organizaciones gubernamentales y ONGs, en la constitución de comisiones y subcomisiones de gestión de áreas marinas protegidas, realizado en el marco de los proyectos piloto en ambos países. A nivel de gobierno el proyecto sirvió para aumentar los ámbitos e instancias de coordinación entre los hacedores de política, los ejecutores y las instituciones encargadas del seguimiento y control. Todas participaron en talleres de capacitación y en procesos de discusión generados tanto en la gobernanza del proyecto como a nivel nacional.

En cuanto a la coordinación binacional para implementar procesos de MEE sobre stocks compartidos, como el caso de la anchoveta, los resultados fueron menos exitosos por el impacto de la situación de contexto relativo a problemas limítrofes anteriormente mencionados. No obstante, a nivel técnico, el proyecto permitió generar instancias de discusión e intercambio de información que permitieron generar avances para unificar criterios, estandarizar metodologías e identificar necesidades de coordinación entre los países en actividades científico-tecnológicas orientadas a gestión de recursos compartidos.

El proyecto también fue efectivo para sensibilizar a la sociedad y a las comunidades locales sobre problemas ambientales y la necesidad de realizar un MEE. En los talleres de capacitación estuvieron involucrados más de 5,000 personas, provenientes de diferentes sectores y organismos públicos así como del sector productivo. También se formaron capacitadores en “Manejo Con Enfoque Ecosistémico” lo que permite generar un efecto multiplicador en la difusión de estos temas. En las reuniones promovidas para crear la gobernanza de gestión de las áreas protegidas participaron casi 1000 personas de las comunidades locales, organizaciones gremiales, ambientales, cuadros técnicos y autoridades gubernamentales. En el marco de las políticas de comunicación se logró crear en Perú una asociación civil, “Amigos del Mar” que reunió a comunicadores representantes de todos los grupos anteriormente mencionados conformando una importante red para difundir actividades, logros y propuestas sobre MEE, temas ambientales y socio-económicos. En las islas Juan Fernández el proyecto facilitó el contacto de grupos ecologistas y de los técnicos con la comunidad local y permitió la elaboración de contenidos educativos con enfoque ecosistémico así como ordenar el patrimonio cultural local. En general los actores sociales destacaron estos vínculos y valoraron positivamente la capacitación recibida.

En cuanto a la incorporación de la experiencia del proyecto en las políticas públicas tanto los organismos ambientales como los de gestión pesquera manifiestan que ya lo están haciendo.

### **Calificación de la evaluación: S**

#### **c) Conceptualización/Diseño:**

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

Si bien el proyecto presenta objetivos claros y productos bien definidos factibles de ser realizados en el tiempo propuesto en el PRODOC, en muchos casos los indicadores seleccionados eran poco específicos, difícilmente mesurables, poco asequibles, o indefinidos. También se encontraron inconsistencias en los medios de verificación propuestos que en muchos casos fueron poco claros, o basados en estudios de línea de base a realizarse en los primeros meses del proyecto que nunca se efectivizaron.

A modo de ilustrar las apreciaciones anteriores se discuten algunos de los indicadores presentes en el ML y se señalan las debilidades o inconsistencias encontradas:

En el objetivo general del proyecto el indicador 5 seleccionado para medir su cumplimiento es el “% aumento de concientización en grupos objetivos identificados, de los beneficios de aplicar MEE” y se plantea su incremento del 30% en relación al valor inicial que se propone medir en los primeros 6 meses de ejecución del proyecto. El indicador es poco claro y no define como se medirá “la concientización en grupos objetivo identificados”. Esto hizo que no se midiera la línea de base.

En el resultado 1 (*Capacidades institucionales fortalecidas para implementar el PAE...*), el indicador 1 se selecciona “% de intercambios de información efectivos en los protocolos definidos.”, lo que además de ser impreciso, es poco relevante ya que es más importante la calidad de la información que la cantidad. Además de esto no se definen los medios de verificación del cumplimiento.

En el indicador 2 del mismo resultado se propone “% de perfiles de personal y procedimientos alineados con MEE en instituciones clave...” y se establece como valor de línea de base que menos del 10% del personal de IFOP e IMARPE tiene perfiles acordes con las necesidades MEE. Este valor no reflejaría la situación de partida dado que en el mismo cuadro se aclara que los “Perfiles de personal & procedimientos para MEE serán determinados en el año 1 una vez que se establezcan estándares basados en definiciones MEE acordadas”. No obstante esto, la meta propuesta para el final del proyecto es que el 20% del personal tenga perfiles acordes con las necesidades del MEE (que no son definidas ex ante). Otra meta propuesta es que más del 70 % de los proyectos de investigación realizados para manejo de recursos tengan enfoque ecosistémico que tampoco sería un indicador adecuado ya que no es tan relevante la cantidad sino la calidad y dimensión de los mismos.

En el resultado 1, el indicador 3 refiere a que “Instituciones clave (MINAM CONAMA, SUBPESCA), tienen las capacidades y los procesos internos para priorizar la creación de nuevas AMPs y gestionarlas en forma efectiva.” Esto definitivamente no es un indicador de resultado.

Lo mismo puede verificarse en el indicador 5 de este resultado, donde se indica “Mayor entendimiento de los beneficios de los bienes y servicios del ecosistema por los representantes de pescadores artesanales que participan en foros de pesquerías”. Propone medir al inicio y final del proyecto la “Base de nivel de entendimiento de los beneficios de ecosistema será medido al inicio del proyecto” no estableciendo como ni donde, además de que en los hechos tampoco fue medida bajo ningún supuesto.

En el resultado 4 (Implementación de AMPs pilotos sustentan la conservación y resiliencia del ecosistema) plantea como indicador la “Reducción de la incidencia de actividades extractivas ilegales en áreas restringidas establecidas en los planes de manejo de los sitios piloto de la RNSIIPG“, a verificarse por los informes presentados a la autoridad portuaria. Este indicador si bien es verificable, es de esperar que se comporte en forma opuesta a lo prevista. Esto es que si el proyecto es exitoso promoviendo el involucramiento de los pescadores en el manejo y control del área protegida, en una etapa inicial las denuncias se espera que aumenten dado que inicialmente hay una sub-declaración de actividades ilícitas registradas en las estadísticas.

El indicador 5 del mismo resultado propone a “Poblaciones de especies insignia en los piloto” y pretende identificar el éxito del componente midiendo las poblaciones al inicio y final del proyecto y verificando que al menos se mantienen los valores de base. Este indicador no es adecuado dado que las poblaciones sufren variaciones numéricas no solo por cuestiones de manejo sino por variabilidad ambiental. A modo de ejemplo al inicio del proyecto puede haber 500 lobos de mar en una isla y al final del mismo 20 y puede no deberse a un mal manejo sino a variaciones espacio-temporales de la corriente del Niño que hacen que las dos instancias de medición no sean comparables. Este hecho se verifica en el censo realizado de pingüinos que al final del proyecto se reportó un número mucho menor que al inicio (el trabajo muestra una variabilidad interanual muy grande que inhabilita el uso del número de individuos como indicador para el fin propuesto)

En resumen, hay debilidades de diseño en el ML, que dificultan medir el éxito en el logro de algunos de los resultados propuestos en el mismo.

#### Suposiciones y riesgos

Los supuestos presentados en el ML se mantuvieron dentro de lo esperado. En particular ambos países continúan mostrando el mismo compromiso para avanzar el MEE como al comienzo del proyecto, y la priorización de los objetivos de desarrollo no limita la efectividad de los esfuerzos para la protección del ecosistema. También se verifica que el sector privado continúa apoyando los procesos de certificación, y que los cambios en la administración en ambos países no afectaron la continuidad del PAE y los procesos PAN. También se mantuvieron los supuestos de sustentabilidad financiera de las AMP previstos para el resultado 4.

El único supuesto que pareciera no haberse cumplido durante la mayor parte de la ejecución del proyecto fue a nivel de compromiso con la cooperación internacional que se esperaba mantuviera al menos la misma dinámica que al inicio del mismo. El diferendo limítrofe impactó en este supuesto, aunque luego del dictamen que dirimió el conflicto en 2014 la cooperación entre los países en el marco del proyecto, fue más fluida. Esto se verificó por el inicio de reuniones e intercambios técnicos para tratar temas relacionados al stock-compartido de anchoveta y depredadores tope, así como por contactos establecidos con otros proyectos financiados por el FMAM en áreas relacionadas.

#### Disposiciones de Administración

En la etapa de diseño hubo acuerdos no escritos entre los países que no se vieron reflejados a posteriori en la ejecución del proyecto por lo que se generaron algunas tensiones entre los organismos ejecutores, la agencia implementadora y la UCR. Esta situación responde al hecho de que como la UCR estaba localizada en Perú se esperaba que el Coordinador Regional fuera chileno, y en el llamado internacional para proveer la vacante esta situación no se dio. Paralelamente en la provisión del cargo de asistente del Coordinador, el experto chileno seleccionado renunció y la vacante fue llenada con un técnico peruano profundizando la asimetría regional a nivel de la estructura administrativa. En la evaluación se constató que esta situación de partida fue superada durante la etapa de ejecución no afectando en el logro de los resultados del proyecto.

Otro punto que no fuera totalmente comprendido fue el acuerdo entre la agencia implementadora, PNUD y la ejecutora UNOPS, creándose la percepción de la generación de costos operativos no previsto en el PRODOC. En un documento firmado entre ambas agencias se delimitaron los alcances y responsabilidades cada parte, correspondiendo a UNOPS la gestión administrativa y a

PNUD el monitoreo y la evaluación de la ejecución. Asimismo PNUD colaboró a nivel de articulación con el subsistema político-estratégico del proyecto y puso a disposición su red de expertos y programas internacionales vinculados con la temática del proyecto. La puesta en valor incluyó el apoyo de la UCR a través de PNUD-USA y PNUD-PANAMA. La UCR reconoce el apoyo técnico y el rol de este organismo en la mediación de algunas situaciones conflictivas y destaca los aportes realizados por el PNUD conciliar posiciones con el punto focal FMAM-Chile. Finalmente el PNUD participó del Comité de Dirección del Proyecto de acuerdo a lo establecido en el PRODOC y realizó el seguimiento periódico de los resultados del ML y el análisis de riesgos, a través de los PIR.

La UNOPS puso a disposición sus sistemas informáticos y financiero-contables, así como personal de apoyo en sus oficinas centrales y a nivel local. Implementa los procedimientos de compras, contrataciones y apoyó la ejecución administrativa del proyecto. Por estos conceptos acordó cobrar un 7% de comisión y un 0.5% por gastos de asignación (usos de sistemas de información).

De esta forma de los USD 6,925,000 de los fondos de donación del FMAM se estarían aplicando un 7.5% de costos administrativos UNOPS sumados a los costos de la UCR previstos en el PRODOC que eran un 10% .

La complejidad del proyecto, su extensa área de cobertura, sumado a la cantidad y heterogeneidad de las instituciones participantes, hace del rol de articulación una función clave para asegurar el alcance de los resultados. En este sentido de la evaluación se recoge que la mayor parte del tiempo de la Coordinación Regional estuvo abocada a estos procesos y que solo una parte menor de su tiempo debiera imputarse como costo administrativo, para interactuar con la agencia ejecutora y la implementadora, y el personal de la unidad (3 personas). Fuera del análisis y percepción de costos, todos los actores entrevistados reconocen los esfuerzos de gestión de la UCR y muestran conformidad con su desempeño.

## **Calificación de la evaluación: MS**

### **d) Participación de los actores en el diseño:**

La etapa de diseño fue coordinada por consultores externos con la participación de representantes de todas las instituciones involucradas. En los talleres de discusión se discutieron y acordaron los objetivos del proyecto y sus productos, aunque en este proceso se reconoce que no se puso la misma atención en la definición de los indicadores y medios de verificación.

En la interacción se observa que las asimetrías institucionales, donde los institutos de pesca cuentan con grandes capacidades técnicas y los organismos ambientales, por su creación más reciente, no las tienen, le dieron al proyecto un fuerte enfoque pesquero. Esto intento corregirse durante la ejecución mediante el trabajo coordinado entre todas las instituciones, aunque la participación de los ministerios de turismo (SERNATUR en Chile) o salud fue poco significativa.

Las cancillerías también jugaron un rol importante en el proyecto dado que el mismo contaba con un componente de coordinación binacional que debía ejecutarse en medio de un conflicto que estaba dirimiéndose en el tribunal internacional de justicia. Este hecho en algunos casos llevo a algunas demoras en la implementación debido a los tiempos que requería el cuidado de los aspectos formales. En la percepción de los actores este celo formal en algunos puntos generó interferencias a nivel técnico-operativo. En el ámbito principal de ejecución estas demoras generaron contratiempos

en el proyecto que no fueron del todo entendidos ya que en el PRODOC se establecía claramente que el mismo y sus anexos no afectan, derogan o vulneran los derechos soberanos de los Estados participantes. Tomando este concepto, el rol de las cancillerías se percibía como asesor y de alguna forma su participación en los comités de gestión nacional, se entendió que en algunas oportunidades alcanzó al ámbito técnico-operativo generando algunas tensiones en la ejecución el proyecto.

En el diseño los puntos focales del proyecto en los países, estuvieron asignados a los institutos de pesca (IMARPE e IFOP), por sus fortalezas y capacidad de ejecución. No obstante la amplia participación de todos los actores, en la gobernanza se ve menos jerarquizada la presencia de los organismos encargados de hacer las políticas y solicitar los insumos para esto, que serían PRODUCE y el MINECON (Subsecretaría de Pesca). Esto quizás haya sido pensado para darle mayor estabilidad al proyecto ante cambios en el sistema político pero en los hechos durante la etapa de ejecución cambiaron 7 directores de IMARPE y 4 de IFOP, lo que pareciera que en este nivel hubiera incluso mayor vulnerabilidad ante cambios en las situaciones de contexto político.

### **Calificación de la evaluación: MS**

#### **e) Avance en el logro de resultados y objetivos:**

El primer Plan Operativo Anual (POA) se aprueba para un periodo de 18 meses (2012-2013) e identificó 53 actividades con un presupuesto de USD 3,135,860 (USD1,171,365 asignado para 2012 y USD 1,964,495 para 2013). La tasa real de ejecución para el periodo fue del 53%, mostrando cierta lentitud, quizás debido al esfuerzo de coordinar a los actores.

Las actividades destacadas en ambos países realizadas durante este periodo incluyen el desarrollo de dos documentos de Análisis Diagnóstico Ecosistémico (ADE), Estudios de Riesgo Ecológico (ERE), Talleres binacionales sobre Áreas de Manejo y Explotación del Recurso Bentónico (AMERB), Taller de Indicadores Reproductivos de la anchoveta, preparaciones de estudios de línea de base en los sitios pilotos (e inicio en las Islas Ballestas Perú), mapeo de actores, cursos de capacitación, la certificación Marine Stewardship Council (MSC) de pesquerías (2 pesquerías: una en cada país bajo proceso de pre-evaluación), 20 talleres para desarrollar una visión para la Reserva Nacional del Sistema de Islas Islotes y Puntas Guaneras (RNSIIPG) y la conformación de grupos de trabajo para tareas específicas: montes submarinos, cañones submarinos y el proceso ADT-PAE. A esto deben sumarse muchas más actividades concretadas por medio de fondos nacionales de los dos gobiernos y ONGs. La Revisión de Implementación de Proyecto (PIR) del PNUD, clasificó los logros relacionados al periodo julio 2012 a junio 2013, en relación al alcance de los objetivos y la tasa de implementación en '*satisfactoria*' y '*moderadamente satisfactoria*' respectivamente.

La misión de Revisión Medio Tiempo (RMT) se llevó a cabo del 12 al 28 de agosto 2013 y presento 13 recomendaciones.

Las dificultades de trabajar en forma coordinada entre los dos países sobre el stock compartido de anchoveta (norte Chile sur de Perú) postergaron varios de los objetivos vinculados al tema y finalmente se toma como punto de superación de las diferencias los resultados logrados en un taller sobre índices reproductivos realizado en Lima a fines de 2013.



El segundo Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto (01.01.2014 – 31.12.2014) identificó 57 actividades con un presupuesto acordado por el Comité Directivo (27.11.2013) de USD 3,203,209 (el sistema de gestión de PNUD-UNOPS topeó la asignación anual en USD2,166,683 debido a que en el POA anterior no se había podido gastar todo lo solicitado).

En este periodo se ejecutaron fondos por USD 1,622,986 y el Análisis Diagnóstico Ecosistémico Transzonal (ADET) fue terminado y aprobado (22.10.2014). El proceso de elaborar el Programa de Acción Estratégica (PAE) se inició en octubre de ese año con acuerdos sobre la visión 2025, metas y matriz de posibles opciones.

En Chile se implementó con aportes de contrapartida un Área Marina Protegida (AMP) de 12,000 km<sup>2</sup> alrededor del archipiélago Juan Fernández. Se crean Parques Marinos incluyendo montes submarinos fueron que legalmente establecidos gracias a los aportes del Ministerio de Medio Ambiente, la SUBPESCA, la gente de las Islas Juan Fernández y Selkirk, y las Universidades de Concepción y la Pontificia Universidad Católica de Chile . El Proyecto apoyó al Ministerio de Medio Ambiente para elaborar el Plan de Gestión para la nueva AMP de uso múltiple.

En el mismo sitio del archipiélago Juan Fernández, SUBPESCA de Chile contribuyó con contrapartidas de cofinanciamiento para lograr que los pescadores artesanales obtuvieran la certificación Marine Stewardship Council (MSC) para la pesquería de langosta. También se financió la generación de videos y documentos de comunicación.

El tercer Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto, comprendió el periodo enero-diciembre de 2015, e identificó 72 actividades con un presupuesto de USD 2,815,779 (aunque el sistema financiero contable PNUD ATLAS lo topeo al monto máximo en USD 1,935,100 debido a la sub-ejecución registrada en el año anterior).

La tasa de ejecución del proyecto en este período fue la más alta desde su inicio y correspondió al 99% de lo previsto en PNUD-ATLAS. El PAE, fue terminado y aprobado por los grupos técnicos de trabajo (11.12.2015) y a la fecha de la evaluación final se estaban gestionando las firmas al más alto nivel en ambos países.

En la última semana de noviembre 2015, fue aprobado el Plan Maestro de la RNSIIPG y se entrega al SERNANP la Estrategia Financiera para el mismo. En relación a este objetivo el proyecto contrató a un experto en el uso de drones para el conteo de aves guaneras y estudios de manejo del inicio y cierre de campanas de extracción de guano en Perú.

En Chile se terminaron consultorías para la Identificación de Áreas de Alto Valor para la Conservación en la Eco-región Humboldt y para la elaboración del Plan de Gestión AMP-MU 12,000 km<sup>2</sup> Islas Juan Fernández, que fueron entregados en Diciembre 2015.

En este periodo también se entregó al MINAM un reglamento para Áreas Marinas Protegidas de Chile y finalizó un programa piloto de Educación Ambiental sobre Manejo con Enfoque Ecosistémico en Isla Juan Fernández así como el estudio ecosistémico de las pesquerías del sitio piloto (Fase Metodológica). En 2015 también finalizó el estudio de Línea de Base fase II de los sitios pilotos de Perú, elaborado por IMARPE y se elaboró una propuesta a la NOAA para financiar la Planificación Espacial Marino Costera que resultó aprobada.

El gasto total del proyecto desde Abril 2011 al 31.12.2015 fue USD 5,979,536 dejando un monto de USD 945,463 del fondo GEF como remanente sin ejecutar. Esto representa una tasa de ejecución total del 86.3% (la cifra puede variar un poco en el balance final de cierre financiero que se estaba procesando aun a la fecha de evaluación final).

El proyecto recibió en octubre de 2014 una auditoria en Lima por parte de la compañía Moore Stephens que asignó la clasificación de ‘satisfactorio’.

### **Calificación de la evaluación: S**

#### **f) Eficiencia**

El proyecto se implementó de conformidad con las normas y los estándares nacionales e internacionales según se desprende del sistema de monitoreo del mismo. Mostró un buen nivel de eficiencia en el logro de los resultados previstos considerando el número de instituciones involucradas y la cantidad de actores que fueron movilizados para esto. Los resultados fueron alcanzados con los recursos previstos, salvo la prospección de biodiversidad en los montes submarinos cercanos al área piloto de Juan Fernández, que no pudo concretarse por inadecuado dimensionamiento de costos en la etapa de diseño. En particular se destaca el trabajo realizado con los pescadores artesanales y la sociedad civil en concientización sobre MEE, y en la conformación de los comité y subcomité para el gerenciamiento de los recursos en las AMP, actividades altamente demandantes de tiempo de coordinación y gestión que pudieron concretarse satisfactoriamente. La tasa global de ejecución de los fondos FMAM fue moderadamente buena y los remanentes pudieran explicarse por la no ejecución de algunos resultados como el caso anteriormente mencionado.

El compromiso de los países con los objetivos del proyecto se vio reflejado en los aportes de contrapartida que superaron las previsiones realizadas en el diseño del PRODOC resultando un 44% superior a lo inicialmente previsto.

### **Calificación de la evaluación: MS**

#### **g) Sostenibilidad**

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

Durante la evaluación se encontraron evidencias de la incorporación temprana de varios de los resultados del proyecto en las políticas y actividades de varios de los organismos gubernamentales chilenos y peruanos. Particularmente el IMARPE y el IFOP están profundizando la visión de enfoque de manejo ecosistémico en la gestión de los recursos pesqueros. Los organismos ambientales manejan insumos importantes generados en el marco del proyecto para la gestión de áreas protegidas y ya han incorporado lecciones aprendidas de los procesos de articulación. Particularmente en el relacionamiento con organizaciones no gubernamentales ambientalistas, pescadores artesanales y la sociedad civil, así como aprovechado ámbitos de trabajo colaborativo con las instituciones de administración pesquera. Muchas de estas actividades ya están incorporadas en los presupuestos de las instituciones y requieren ajustes en líneas de trabajo que se considera factible de realizar a corto y mediano plazo. Otras actividades del proyecto para ser incorporadas por las instituciones pueden requerir de fondos presupuestales adicionales. El ampliar la superficie de áreas protegidas genera costos incrementales de vigilancia y control, así como el mantener la operativa de los nuevos comités y subcomités de gestión. Se identifican riesgos moderados emergentes de próximos cambios de gobierno que requerirán esfuerzos para mantener los objetivos del proyecto en la agenda política.

### **Calificación asignada: 3. Riesgo Moderado**

## **h) Impacto**

Se considera que el proyecto tuvo un impacto importante a nivel de fortalecimiento institucional para incorporar criterios de MEE, en la concientización de actores y en la articulación de los mismos para trabajar en forma colaborativa. Los talleres de capacitación en temas de gestión, manejo ecosistémico, tecnologías y otros puntos relevantes para MEE así como el desarrollo y o fortalecimiento de los sistemas de información ambiental fueron instrumentos importantes para estos logros. Las experiencias de las áreas piloto, como prueba de concepto a ser replicada en otras zonas han servido para difundir mejores prácticas, identificar lecciones aprendidas e involucrar a los usuarios de los recursos en su gestión sustentable bajo criterios ecosistémicos. Se han movilizadado casi 5000 personas en talleres y cursos, tanto de capacitación como para apoyar a consolidar la gobernanza de los comités de gestión de áreas protegidas.

Los puntos anteriormente mencionados muestran que el proyecto estaría bien orientado para lograr a mediano plazo reducciones verificables en la tensión del sistema ecológico del GEMCH.

## *2.2. Implementación del Proyecto:*

### **a) Enfoque de Implementación**

Dentro del enfoque de implementación cabe analizar el uso del Marco Lógico como herramienta de gestión y para el seguimiento y evaluación. En este sentido pese a las debilidades anteriormente mencionadas en algunos indicadores, valores de la línea de base y medios de verificación, el instrumento no pierde su validez para realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto. El PNUD ha utilizado este instrumento en sus informes, junto a la elaboración de análisis de riesgos.

En cuanto a los arreglos de gestión y el manejo adaptativo a variaciones en el contexto de ejecución, el proyecto ha mostrado una buena capacidad de respuesta ante los desafíos presentados superando situaciones conflictivas por el gran involucramiento de los puntos focales nacionales, de PRODUCE y SUBPESCA así como de otros actores clave.

El CD reunió a todos los actores con misión y mandato sobre la gestión de recursos pesqueros y administración de reservas y áreas marinas protegidas; IFOP, SUBPESCA, MMA, SERNAPESCA, MINREL, IMARPE, PRODUCE, SERNANP y MRREE. Además de su rol como articuladores políticos, todos los integrantes de este ámbito presentaron un gran nivel técnico profesional trayendo consigo antecedentes de otras experiencias financiadas por el FMAM en temas vinculados con el proyecto, aportando las lecciones aprendidas y mostrando gran capacidad para solucionar las diferentes dificultades que fueron presentándose.

**Calificación de la evaluación al Enfoque de Implementación: S**

## **b) Monitoreo y Evaluación**

Durante la fase de implementación el proyecto contó con numerosos instrumentos de monitoreo y evaluación del cumplimiento de sus metas. Principalmente los informes de la UCR a la Comisión Directiva presentados en forma cuatrimestral y anual, los informes de implementación (PNUD), una evaluación de medio término y una auditoría financiera.

Los primeros realizaron un seguimiento exhaustivo de las actividades previstas en los POA con indicadores de actividades previstas de inicio, en curso y finalizadas. También presentaban los avances en la ejecución financiera del proyecto mostrando los desvíos y sus causas. En la documentación revisada durante la presente evaluación se constata la objetividad de la información presentada en cada periodo informado, incluso reconociendo incumplimientos parciales de metas y haciendo llegar la misma a los Comité Nacionales y al Comité Directivo, conjuntamente con las actividades que necesitaban atención urgente.

El PIR, incluía información complementaria a los informes de la UCR, ya que además de mostrar los logros en relación a los POA, realizaba el seguimiento de los indicadores del ML del proyecto y de su matriz de riesgos.

Los instrumentos de M&E empleados mostraron en todos los casos un adecuado nivel de síntesis, pertinencia y relevancia, suministrando la información necesaria para adoptar las medidas correctivas necesarias en caso de que el Comité de Dirección lo considerase oportuno.

Las reuniones de este órgano fueron anuales y de sus actas se verifica que su agenda los temas operativos ocuparon más tiempo que los estratégicos. En este sentido no se observa una discusión sobre el informe de evaluación de medio término y si se consideraba pertinente la adopción de alguna medida correctiva o preventiva. Quizás este hecho puede deberse a que el CD no recibió requerimientos o indicaciones para evaluar ajustes en el ML, definir las líneas de base que establecía el PRODOC o propuestas de cambios si fuese el caso.

**Calificación de la evaluación: S**

## **c) La Participación de los Actores**

El proyecto desarrolla intervenciones en áreas piloto de Perú y Chile, y sobre la gestión del stock compartido de anchoveta. Según estos objetivos la dinámica de participación de los actores es distinta, respondiendo a las especificidades sociales, económicas y ambientales de cada área. Esto no implica que el proyecto se segmentara en dos subprogramas diferentes, uno chileno y otro peruano, sino que existió una diferenciación de actividades con participación de diferentes grupos de interés atendiendo a las mismas.

El proyecto es de alta complejidad tanto por la dimensión ambiental que abarca como por la cantidad de actores con los que articula. En las reservas de las islas guaneras de Perú hay 33 sitios con particularidades que suponen diferentes lógicas de gestión. SERNANP define la creación de 20 subgrupos a involucrar en la gobernanza de las áreas protegidas por lo que el apoyo del proyecto resultó fundamental para unificar la visión estratégica de los actores sobre MEE y su involucramiento en el armado de un Plan Maestro. Las comunidades locales mostraron gran interés y participación activa en el proyecto, particularmente en la identificación de las especies críticas y la definición de las áreas a proteger. En este proceso interactuaron organizaciones ambientales, pescadores artesanales, industriales, acuicultores y organismos gubernamentales. El proyecto ha

definido metodologías exitosas para potenciar el relacionamiento de las partes y mediar ante situaciones de conflictos de interés (e.g: pesca vs conservación, loberías vs pesca, etc.).

Las ONGs como WWF y TNC mantuvieron una participación activa desde la etapa de diseño y destacan su conformidad con los procesos de discusión y construcción de estrategias generados durante la implementación. Participaron en talleres promovidos en el marco del proyecto tanto en Chile como en Perú, y valoran positivamente las lecciones aprendidas como producto de los intercambios que se generaron en ese contexto. Destacan como periodo de mayor involucramiento la etapa de elaboración del ADE y la definición de los sitios piloto. En este sentido encuentran que el documento refleja muchos de los consensos logrados en esta etapa señalando una disminución en su participación durante la ejecución debido a que estuvo centrada en los actores clave que trabajaron sobre productos más tangibles.

La Universidad estuvo involucrada en el diagnóstico, y reconoce los esfuerzos realizados en el logro de consensos. Los pescadores artesanales manifiestan que había una responsabilidad ciudadana en su convocatoria y valoran la oportunidad de discutir con el gobierno. El proyecto permitió que ampliaron su visión de la gestión y que adquirieran un enfoque más ecosistémico en muchos aspectos, destacando la interacción con el IMARPE y el IFOP que les permitió incorporar nuevos conocimientos. El proyecto también fue un ámbito adecuado para discutir visiones y roles con los ambientalistas e identificar algunas posiciones en común, particularmente en los objetivos de sustentabilidad.

La WWF también realiza apreciaciones en ese sentido valorando las oportunidades generadas para buscar socios y aliados en temas de interés común y trabajar con los organismos gubernamentales de pesca para promover el uso sustentable de los recursos en forma amigable con el medio ambiente.

En Chile, en el área piloto de Juan Fernández, su alcalde destaca que el proyecto ha sido muy bien acogido por la comunidad dando la oportunidad de acercar técnicos de IFOP y otros consultores a grupos locales. El plan de manejo y gestión ha dinamizado al Comité de Manejo de Crustáceos (con rol asesor de SUBPESCA). En la isla, si bien destacan el apoyo recibido del gobierno mencionan que el mismo no fue producto de un proceso consultivo con la comunidad local, que ahora entienden comenzó a consolidarse con la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial.

Los organismos ambientales de ambos países tuvieron una participación intensa en el desarrollo de los Planes Maestro de manejo de las AMP, y en la coordinación con los organismos de pesca para reunir los elementos necesarios de MEE para cumplir con sus fines sustantivos.

Los objetivos de ordenamiento pesquero del stock compartido de anchoveta dinamizaron los intercambios entre los núcleos de investigación de IMARPE e IFOP así como el trabajo entre las cancillerías.

En definitiva el proyecto fomento sinergias y la interacción entre todos los actores, fortaleciendo sus capacidades institucionales mediante aportes realizados en talleres y cursos de capacitación, y generando ámbitos de cooperación e intercambio técnico y político-estratégico. En general los arreglos y relaciones interinstitucionales han mejorado la relación Estado-usuarios de los recursos marinos y pesqueros, en ambos países.

**Calificación de la evaluación: S**

## d) Planificación Financiera

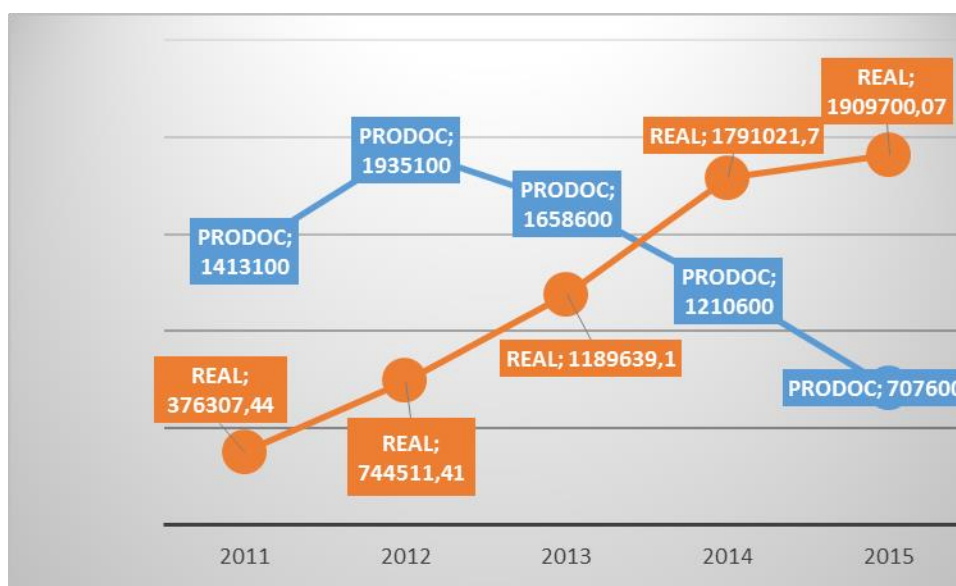
### (i) Costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades

La Tabla 1 muestra la ejecución financiera anual real del monto FMAM real realizada en el proyecto por resultado:

	2011	2012	2013	2014	2015	Total (USD)
<b>Resultado 1</b>	67.762,17	173.408,90	385.415,75	472.572,18	88.459,61	1.487.618,61
<b>Resultado 2</b>	78.617,31	151.307,26	184.095,68	262.049,40	446.862,52	1.122.932,17
<b>Resultado 3</b>	37.324,51	115.102,43	199.044,98	246.868,01	273.325,83	871.665,76
<b>Resultado 4</b>	37.324,50	160.926,90	271.465,84	668.997,13	661.657,08	1.800.371,45
<b>M&amp;E</b>	50.654,48	51.867,98	35.499,24	7.298,69		145.320,39
<b>Gestión</b>	104.624,47	89.885,94	112.104,61	131.222,29	139.395,03	577.232,34
<b>TOTAL</b>	376.307,44	744511,41	1189639,1	1791021,7	1.909.700,07	6.005.140,72

Fuente: elaboración propia en base a información aportada por UCR

En la figura 1 se compara la ejecución real anual con la proyectada en PRODOC en el diseño (:

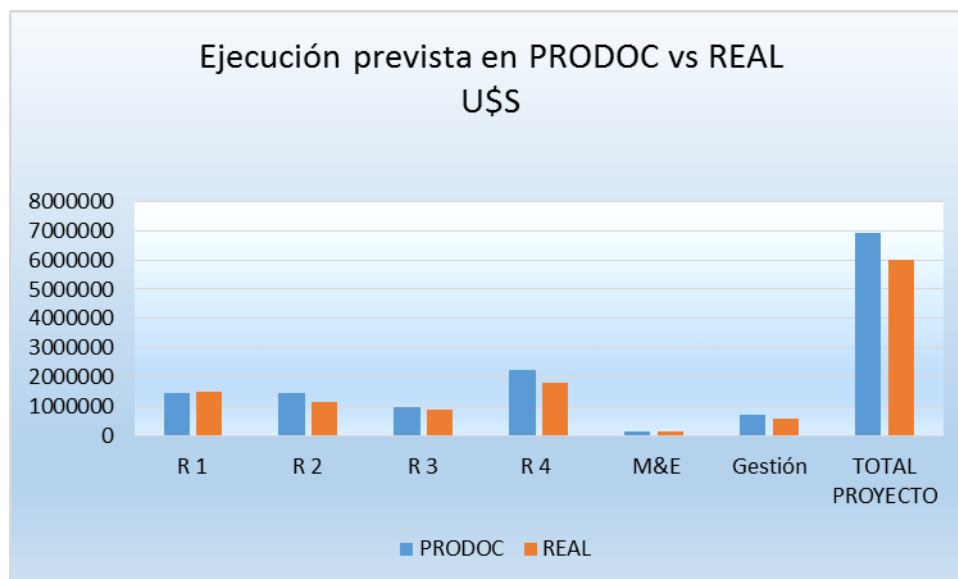


Fuente: elaboración propia en base a PRODOC y datos de UCR

En la misma puede verse que la ejecución del proyecto no estuvo dentro de lo proyectado originalmente en PRODOC, que estimaba un máximo en 2012 y luego una gradual disminución hasta el cierre del mismo. En la realidad el máximo de ejecución se verificó en 2015 correspondiendo a USD 1,9 millones y recién a mediados de 2013 puede verse una coincidencia con los valores previstos en el diseño. Este escenario es consistente con dificultades y demoras al inicio

de la ejecución ya mencionadas, así como al esfuerzo de coordinación necesario para lograr la articulación entre los actores ante la complejidad del proyecto.

En la figura 2 se analiza la ejecución por resultado comparando el escenario previsto en PRODOC con el realizado.



Fuente: elaboración propia en base a información de PRODOC y UCR

La ejecución financiera es consistente con la evaluación cualitativa ya que en los Resultados 1 y 3 se alcanzaron todas las metas previstas con el presupuesto proyectado mientras que en los resultados 2 y 4 hubo una sub-ejecución. Si bien hubo esfuerzos en el desarrollo del SIG, no alcanzaron para concretar su implementación operativa. Tampoco pudieron ejecutarse algunas actividades previstas como el relevamiento en la línea de base en los montes submarinos del área piloto chilena porque en el diseño se subestimó el montos necesarios para cubrir costos operativos de monitoreo en aguas profundas (se hicieron 3 procesos licitatorios que quedaron desiertos).

A nivel general la tasa de ejecución total del proyecto fue del 86% de la prevista quedando sin aplicar USD 919,819 (monto aproximado dado que a la fecha de realizada la evaluación aún se estaban realizando ajustes contables de cierre).

*ii. Costos administrativos:*

En la Tabla 1 se muestra que los costos de gestión durante la ejecución se mantuvieron en los parámetros esperados en PRODOC (valores cercanos al 10%), aunque cabe destacar que en la misma los costos de UNOPS y parte de los de la UCR están distribuidos entre los diferentes resultados del proyecto. La tabla 2 muestra una aproximación de costos operativos reales concentrando los que estaban incluidos en los distintos resultados en el componente de gestión.

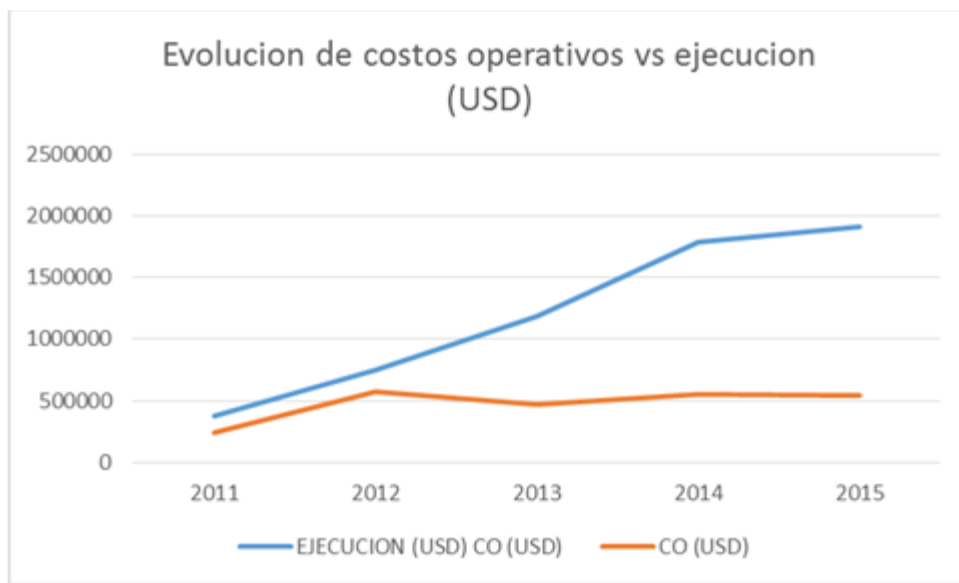
Tabla 2. Aproximación de costos operativos reagrupando los mismos en el componente de gestión

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>EJECUCION (USD)</b>	376307	744511	1189639	1791021	1909700
<b>CO (USD)</b>	236739	576312	471929,74	557266	538001
<b>CO (%)</b>	63	77	40	31	28

Fuente: Elaboración propia en base a información de la UCR (CO: Costo Operativo)

En esta nuevo ordenamiento los costos lógicamente aumentan debido al peso de la masa salarial de la UCR, y de los costos administrativos de UNOPS, aunque la incidencia de estos últimos no supera el 6.5% del total según lo previsto en el contrato de administración.

La figura 3 muestra la evolución de los costos operativos a lo largo de la ejecución del proyecto.



Fuente: Elaboración propia en base a información de UCR.

**Figura 3.** Costos operativos totales incluyendo costo del staff de UCR.

En la misma puede verse que el comportamiento de la variación de costos operativos responde a la variación normal esperada de esta variable donde, inicialmente presenta un valor relativo alto dado que la tasa de ejecución del proyecto es baja, disminuyendo con el correr del tiempo para estabilizarse al final de la ejecución en un valor cercano al 28%.

Los aportes del coordinador de la UCR y de los técnicos de la misma, participantes en la ejecución técnica del proyecto, no debieran ser considerados como costos operativos sino como un agregado



de valor a cada uno de los componentes separándose de los costos directos de administración. La evaluación entiende apropiado este criterio dado que una de las principales actividades del proyecto es la articulación entre todos los actores y las instituciones participantes, que además de ser un factor relevante es crítico para el desarrollo del mismo.

Bajo esta premisa y asignando a costos operativos solo los recursos de la UCR destinados a gestión financiero-contable y solo una proporción menor a la coordinación administrativa, en la Figura 4 se muestran lo que se entiende como costos de administración más ajustados a la realidad.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la UCR.

**Figura 4.** Variación de costos operativos ajustados excluyendo staff técnico de UCR.

Considerando este criterio, en la figura se puede apreciar que luego de la etapa de inicio, donde el costo operativo relativo fue del 35%, se muestra una reducción rápida a partir de 2012 cuando el proyecto inicia normalmente sus actividades hasta alcanzar el 13 % del total en la etapa de cierre. El promedio de costos operativos para todo el periodo fue del 20% y estuvo dentro de los valores presentados por otros proyectos financiados por el FMAM en aguas internacionales.

## **e) Modalidades de la ejecución e Implementación**

### **Eficiencia y Efectividad de la modalidad de implementación y ejecución del proyecto**

Según los reportes y minutas del CD, la definición de gastos fue aprobada por el CD y las contrataciones fueron realizadas de acuerdo a los procedimientos del PNUD-UNOPS, a través de este organismo. No se detectaron problemas en cuanto a procedimientos.

Las partes involucradas destacan que la cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos (insumos) para el proyecto fueron suministradas por PNUD-UNOPS de conformidad con los contratos o

acuerdos establecidos, con alguna demora menor en la etapa final debida a un cambio en el software empleado que no incidió en la ejecución.

### Comunicación efectiva con actores críticos para dar respuesta a las necesidades de la implementación

Los arreglos de gestión y modalidades establecidas han sido discutidos con anterioridad, donde se describieron algunos problemas que dificultaron la comunicación entre el subsistema político-estratégico y el operativo. En dicho apartado se discuten dificultades y tensiones encontradas que han afectado la eficiencia generando retrasos en la etapa de inicio del proyecto, requiriendo la solicitud de una prórroga en el plazo de finalización del mismo que se traduce en un aumento de costos administrativos (se requiere más tiempo para obtener los resultados).

Las tensiones entre los organismos pesqueros y ambientales no son un efecto específico de los arreglos de implementación del proyecto sino que responden al distinto grado de madurez organizacional de las partes involucradas. Los organismos pesqueros, nacen a fines de la década del 50 o principios de los 60 y se desarrollan bajo conceptos de innovación cerrada donde realizan todas las actividades científico-tecnológicas necesarias para sustentar su gestión (oceanografía, biología pesquera, ecología marina, etc.). Los organismos ambientales se crean en la última década y se los dota del mandato legal para realizar muchas de las actividades que tenían los primeros, pero sin disponer de la infraestructura necesaria. Esto hace necesario que exista una coordinación fluida entre ambas partes y que los productos de investigación e información generados en las instituciones de pesca estén a disposición de la parte ambiental que es a la que se transfieren las competencias legales. Estos cambios estructurales requieren de un proceso de adaptación y maduración sistémica que aún se está procesando en la mayor parte de los países latinoamericanos. El marco regulatorio también es reciente y está aún en proceso de ajustes. En Chile se prevé la creación de un Instituto de Biodiversidad con capacidades técnicas necesarias para generar insumos para políticas ambientales, pero esto no se ha concretado aún.

Pese a la situación descrita anteriormente es de destacar que los institutos ambientales reconocen las capacidades técnicas de los de pesca y valora los intercambios realizados con estos durante el proyecto. Señalan que durante la ejecución ha mejorado la coordinación y el relacionamiento se ha vuelto más fluido.

### Costos de Administración.-

El proyecto actúa a través de sus instrumentos de coordinación no solo administrando recursos sino que promueve la generación de valor articulando a los actores clave para generar sinergias y procesos de innovación en modelos organizacionales. Bajo esta perspectiva, se considera que los costos de administración están dentro de lo esperado para proyectos de estas características y que la UCR estuvo correctamente dimensionada.

## 2.3. Logro de resultados

### a) Logro de productos, resultados y objetivos:

El proyecto ha cumplido con lo previsto en el resultado 1 en relación al desarrollo de instrumentos de planificación y política para MEE para el GEMCH. En una etapa inicial permitió la realización de un ADE contratando consultorías de apoyo en ambos países. En Perú permitió definir entre los principales problemas el uso inapropiado de recursos pesqueros (transfronterizo), la alteración del hábitat marino (transfronterizo), capturas incidentales y pesca ilegal y el uso desordenado del

espacio territorial costero y marino. Asimismo el diagnóstico mostro deficiencias en el conocimiento de variabilidad ambiental y debilidades institucionales para planificar, manejar información, vigilar y hacer cumplir las normativas. En Chile se encontró una falta de línea de base en estudios, insuficiente explicación de las funciones del HCMLE, cambios en los patrones de productividad, expansión de la zona de mínima concentración de oxígeno, aumento del stock de holoplakton y de floraciones algales nocivas. Además se verificó la necesidad de ampliar el enfoque gubernamental en el manejo de los ecosistemas y sus recursos, ya que raramente integran variabilidad ambiental. Se menciona el deterioro de hábitats en zonas de pesca y amenazas a la biodiversidad de los ecosistemas relevantes para productividad pesquera. A nivel productivo, se verifica que las pesquerías se encuentran en estado de explotación máxima, y la acuicultura que es una actividad productiva en expansión, presenta un alto impacto ambiental.

Ante estos problemas detectados en el ADE, el proyecto apoyo un proceso consultivo interinstitucional con amplia participación comunitaria para definir un PAE con 5 metas principales. El mismo permitiría recuperar y mantener los niveles poblacionales óptimos de las principales especies explotadas, mejorar la calidad ambiental mediante un manejo integrado de la zona costera, recuperar y mantener la biodiversidad de estos ecosistemas, diversificar las actividades productivas, crear nuevas oportunidades para el sector pesquero, y finalmente contribuir a la seguridad alimentaria de la población.

El proyecto promueve talleres y trabajos para la estimación del Valor Económico Total (VET) de los Bienes y Servicios Ecosistémicos conceptos que son incorporados en líneas de investigación y actividades de organismos ambientales y pesqueros.

El componente comunicacional permitió incrementar el interés de la población peruana sobre la situación del GEMCH, sus problemas y amenazas, las perspectivas de solución, y la contribución del proyecto a éstas. En el mismo se tuvo en consideración a todos los grupos de interés, y se fomentó la participación local en el cuidado y protección del mar. Se fortalecieron capacidades institucionales y comunitarias en zonas marino-costeras de los sitios piloto.

El proyecto promovió una coordinación interinstitucional fluida y permitió sensibilizar a los tomadores de decisión sobre la situación del GEMCH y la necesidad de asegurar su sostenibilidad bajo manejo con enfoque ecosistémico (MEE).

Se fortalecieron las capacidades institucionales para ejecutar el PAE mediante talleres de capacitación en temas modelamiento de ecosistemas complejos, ecología cuantitativa, planificación y ordenamiento costero, fortalecimiento de pesquerías y sistemas de información ambiental (resultado 2).

Entre los productos desarrollados se cuenta con talleres sobre gestión de áreas marinas protegidas, estadística y políticas públicas e indicadores. Una acción de fortalecimiento importante fue facilitar la participación en entrenamiento de observadores científicos de Talcahuano y del coordinador de la sección gestión de muestreo de Valparaíso en un taller en el National Marine Fisheries Service (USA) para familiarizarse con el proceso formativo de observadores en el Pacífico Norte.

En la elaboración del Plan Maestro para la RNSIIPG se apoyó la articulación de veinte (20) sub comités de gestión localizados a lo largo de 1,700 km de la franja marino costera, integrados por instituciones públicas, regionales, privadas, ONG y Organizaciones Sociales de Pescadores Artesanales. Estos sub comités constituyen la asamblea de miembros del Comité de Gestión. El

proyecto facilitó el desarrollo de reuniones de comisión ejecutiva y asamblea de miembros del Comité de Gestión. A estos órganos se los capacitó mediante talleres por regiones sobre Cambio Climático, Supervisión, manejo y control de pesquerías, gestión y conservación de recursos naturales, manejo de áreas con enfoque ecosistémico y estado de los recursos en las distintas áreas. Participaron más de 322 personas a los cursos brindados, solo durante 2014.

En cuanto al manejo coordinado del stock binacional de anchoveta, el proyecto financió actividades binacionales para estandarización de técnicas hidroacústicas, y el estudio de aspectos poblacionales, ecológicos y biológicos de la anchoveta. En las mismas participaron técnicos de IMARPE e IFOP con el objetivo de hacer comparable las evaluaciones unificando criterios metodológicos y coordinando actividades.

A nivel ambiental, el Proyecto contrató una consultoría para crear una “Propuesta de base de Instrumento regulatorio para la creación y gestión de AMP en Chile”.

En relación al resultado 4, Implementación de AMPs pilotos, se financiaron estudios en la zona del Archipiélago Juan Fernández sobre pesquerías, marcaje de tiburones, aves y educación ambiental. Se realizó una caracterización general de esta área, por la biodiversidad, endemismo marino y diversidad de hábitats que presenta. Se generó una propuesta de uso múltiple del área para pesca y turismo, para lo cual se elaboró un análisis FODA y un plan de manejo preliminar.

En cuanto a las herramientas de manejo desarrolladas para la RNSIIPG el proyecto financio numerosos estudios. Se incluyeron temas de biodiversidad, oceanografía, elaboración de líneas de base, catalogación y evaluación de recursos (macrobentos, necton, plancton, trama trófica, etc.). También se financiaron campañas de investigación para estudios de variables bióticas y abióticas, y evaluación de impactos en poblaciones de pingüinos, lobos marinos y otras comunidades locales. Se capacito al personal del IMARPE en el uso del software Ocean Data View para desarrollar líneas de base para la zona con datos oceanográficos. Se financió un estudio técnico sobre indicadores para el inicio y cierre de las campañas de extracción de guano en la RNSIIPG (considerando como caso de estudio a la Isla Guañape Sur). Asimismo se realizó la caracterización de los procesos químicos, físicos y biológicos de la Isla de Lobos, San Juan de Marcona, borde costero en Bahía Paracas, Isla Ballesta e Isla Chica (Pisco).

En relación al Plan Piloto para la conservación de cañones marinos, se destaca la realización de un seminario internacional “Importancia ambiental y marco del conocimiento regional de los Ecosistemas Marinos Vulnerables (EMV)” (Universidad Andrés Bello).

Se desarrollaron estrategias exitosas de implementación de AMP en ambos países. Chile aumento la extensión de las áreas protegidas en su ZEE (paso del 3% al inicio del proyecto a un 3.4% al final) incluyendo una zona de 12000km<sup>2</sup> en las islas Juan Fernandez. Perú no aumentó la extensión de áreas marinas protegidas pero si mejoró significativamente su manejo y control.

En el marco del proyecto se certificó la pesquería de langosta en Juan Fernández y se realizaron avances importantes en la certificación de la pesquería de anchoveta en Perú por el MSC (Marine Stewardship Council). Estos logros son ampliamente valorados por el sector productivo por el aumento de valor que generan sobre los productos de la pesca y el acceso a mercados más exigentes de mayor valor. Los pescadores artesanales y la industria manifiestan su intención de continuar

avanzando con estas actividades una vez finalizado el proyecto. El programa de certificación del MSC ofrece a las pesquerías una herramienta independiente para confirmar la sostenibilidad de su gestión, una ventaja competitiva en el mercado y una manera de asegurar a los compradores que el pescado viene de un recurso bien gestionado y sostenible. En el mediano plazo la pesquería de langostas de Juan Fernández proyecta avanzar hacia el estándar del MSC de Cadena de Custodia para la trazabilidad de productos del mar que involucra ecoetiquetado a productos del mar provenientes de una pesquería sostenible certificada.

## **b) Contribución a mejorar las habilidades a nivel binacional, nacional y local**

La gobernanza del proyecto y los procesos de articulación promovidos por el mismo han generado aprendizajes sistémicos con mayor enfoque en procesos. Durante el mismo se han generado externalidades positivas en ambos países, particularmente en la descentralización de procesos de gestión. Se destaca el logro de mayor involucramiento de actores regionales con la gestión de los recursos y el manejo de los mismos con enfoque ecosistémico. Si bien este proceso se verifica tanto a nivel de Perú como Chile, en el caso del IMARPE se evidencia particularmente un fortalecimiento de sus centros regionales como producto del desarrollo de los sistemas de información y la instalación de capacidades en laboratorios costeros para alimentar a los mismos. En la regional del IMARPE, en Santa Rosa y Pisco se han dinamizado los intercambios con los pescadores y actores locales, particularmente por la difusión de conceptos y enfoques multidisciplinarios y multisectoriales para manejo ecosistémico. Se destaca incluso un aumento en la producción científica de las sedes regionales.

El proyecto ha aumentado el flujo de intercambios técnicos entre las diferentes instituciones generando ámbitos de articulación, particularmente entre los organismos pesqueros y ambientales. Ha facilitado al SERNANP, y otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, el acceso a grupos de investigación y a consultorías internacionales en temas de interés para sus cometidos sustantivos.

También ha contribuido a ampliar la visión de ONGs ambientalistas y agrupaciones de pescadores artesanales sobre temas de MEE, promoviendo procesos de discusión, moderando y negociando con sus facilitadores. Las metodologías empleadas han sido señaladas por organizaciones gremiales como útiles para sus propios fines y destacan que las han incorporado en sus reuniones.

El proyecto ha facilitado la gobernanza de las AMP, ayudando en la organización de los Comité y Subcomité de gestión. También ha aportado estudios de marco regulatorio y modelos de reglamentos para estas áreas así como importantes intercambios entre los países que han sido valorados por todos los actores.

Las ONGs destacan que el proyecto ha permitido compartir información y que dispusieran de elementos objetivos para negociar con el gobierno e interactuar con la sociedad civil. En este último aspecto en los procesos anteriormente mencionados se han movilizad casi 1000 personas en talleres para el armado de los Planes Maestro de las áreas protegidas. En Perú como producto de la estrategia comunicacional se ha conformado una asociación civil, Amigos del Mar, que consolida

una red entre comunicadores de asociaciones ambientales, gubernamentales, sindicatos de pescadores, industriales y otros usuarios de recursos marino-costeros.

También se han evidenciado vacíos regulatorios o necesidades de ajustes para hacer más fluido el relacionamiento interinstitucional y promover ámbitos de manejo coordinado para la explotación de stocks pesqueros compartidos con MEE. La planificación espacial marino-costera del PAE puede ser un punto de interés común y crítico entre ambos países.

### **c) Sostenibilidad**

La estrategia de salida del proyecto comprende su transferencia a los gobiernos de los países incorporándolo en su institucionalidad para lograr la continuidad del PAE, con los ajustes que los estos determinen, para mantener su compromiso con los objetivos de largo plazo.

Este proceso dependerá de la capacidad de los actores estratégicos en mantener el proyecto en la agenda política, más considerando la proximidad de cambios de gobierno en el corto plazo en Perú y a mediano plazo en Chile.

Una fortaleza para este logro es el alineamiento de los objetivos del proyecto con las políticas que actualmente están desarrollando el IMARPE, PRODUCE, SERNANP, IFOP, SUBPESCA y MINAM & MMA. Todas las instituciones están incorporando en sus enfoques estratégicos acciones sobre gestión en base MEE por lo que la sustentabilidad política pareciera estar asegurada.

A nivel socio-económico el proyecto tuvo gran aceptación tanto por el sector productivo como en el ambiental. Los pescadores y ONGs se han concientizado en MEE y aumentaron su involucramiento con criterios de comanejo de áreas protegidas multiuso lo que indicaría que los instrumentos consolidados pudieran ser replicados y aceptados en otras zonas.

Otro aspecto a destacar es que tanto el IMARPE como el IFOP presentan las capacidades suficientes para incorporar en sus agendas las recomendaciones del PAE relacionadas con la gestión de recursos pesqueros, pero deben internalizarlas en el proceso de discusión de sus prioridades presupuestarias. El aumento en la superficie de áreas protegidas generado como resultado del proyecto, sugeriría la necesidad de reforzar las capacidades de los organismos encargados de su vigilancia y control. En el caso de las islas Ballesta, la incorporación de actividades de promoción turística ha generado un flujo de fondos importante que pudiera hacer sustentable su gestión en el mediano y largo plazo. A corto plazo esto no es posible ya que aún se requieren hacer inversiones importantes para mejorar los servicios al turismo y promover el uso múltiple del área bajo enfoque de manejo ecosistémico.

Los fondos competitivos de promoción del desarrollo de actividades científico-tecnológicas en ambos países pudieran ser una oportunidad para profundizar en investigaciones ecosistémicas necesarias para mejorar la gestión de los recursos pesqueros. Para hacer esto viable se requiere un trabajo de difusión de los resultados y concientización sobre la importancia de incluir y priorizar estos enfoques en las líneas de investigación. Algunos ejemplos y actores importantes para esto pudieran ser el FDI, FIP, FONDAP, FONDECYT, instrumentos del CONICYT, etc. Los mayores desafíos pasarían por la priorización de los temas del PAE en las agendas políticas y el mantenimiento de las redes y mecanismos de articulación interinstitucional entre actores clave desarrollados durante el proyecto, y no tanto por la disponibilidad de fondos.

Resultado de la evaluación sobre sustentabilidad: **Algo probable con riesgos moderados.**

#### **d) Recursos financieros**

En el anexo VI se presentan los resultados de la ejecución de los recursos de contrapartida comprometidos por los gobiernos para la ejecución del proyecto. Cabe destacar que ambos países sobrecumplieron en más del 40% con el cofinanciamiento previsto para actividades relacionadas a los resultados del proyecto. Los gastos de contrapartida fueron pertinentes y efectivamente realizados dentro de los lineamientos establecidos en el PRODOC lo que claramente muestra el compromiso de los gobiernos de Perú y Chile con el objetivo general de preservar la integridad y diversidad biológica y los servicios del ecosistema para generaciones presentes y futuras a pesar del cambio climático y las presiones sociales.

El monto total ejecutado en el proyecto fue de USD 45, 498,387 correspondiendo poco más de USD 6 millones a financiamiento FMAM y el resto a aportes genuinos en especies y efectivo de los países.

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

#### *3.1. Comentarios finales sobre relevancia, efectividad y eficiencia.*

El proyecto tiene perspectivas de generar efectos positivos a nivel global y nacional de distinta índole, particularmente para mantener la integridad y diversidad biológica y los servicios del ecosistema, así como la biodiversidad en el ambiente marino-costero. El alcance del objetivo de largo plazo excede la etapa ejecutada y requiere de esfuerzos sostenidos de los países para lograr su desarrollo productivo con sustentabilidad ambiental. Los aportes realizados y las lecciones aprendidas, cobran particular relevancia en temas de ordenamiento territorial de la zona marino-costero y de desarrollo productivo sustentable. A nivel de la zona transfronteriza las lecciones aprendidas constituirán aportes importantes un camino más largo hacia la administración coordinada de stocks compartidas con criterios de MEE.

Si bien no se han podido alcanzar todos los resultados previstos en el PRODOC, se han generado importantes externalidades positivas que no pueden ser cuantificadas por los indicadores diseñados en el ML, pero merecen ser destacados por los impactos y efectos catalíticos no planificados a los que el mismo ha contribuido directa o indirectamente. Algunas de estos son:

1. el mantenimiento del compromiso con los temas ambientales, el mantenimiento de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos del GEMCH en las agendas de ambos gobiernos,
2. el reconocimiento de la necesidad de fortalecimiento de la gobernanza para el abordaje de MEE en zonas transfronterizas. No hay un ámbito supranacional identificado y aceptado para esto (Comisión binacional, Organismo regional, etc.)
3. el inicio de la consolidación de un sistema regional de innovación que articula al sector académico, gubernamental y empresarial a nivel territorial con la participación de actores locales comprometidos con MEE para generar valor ambiental.
4. el aporte al sistema nacional de investigación de ambos países para el desarrollo de las disciplinas vinculadas a las geociencias y ciencias del mar necesarias para MEE.

El proyecto merece una evaluación global satisfactoria (S), considerando el contexto de ejecución, sus impactos positivos, y que no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia y el hecho de que muchas de las debilidades señaladas en algunos puntos de la evaluación no emergen de su ejecución sino que responden a acuerdos político-estratégicos no documentados ni recogidos posteriormente en el ML, referencia importante para el proceso de evaluación. A efectos de recoger esta apreciación, en el ANEXO V, se sintetiza el resultado de todos los indicadores empleados en la evaluación contextualizándolos según los impactos y las externalidades sustantivas.

### *3.2. Comentarios finales respecto al progreso en el logro de los resultados y objetivo del proyecto*

Si bien el proyecto cumplió con todos los resultados previstos salvo los referentes a la gestión coordinada del stock compartido de anchoveta en aguas transzonales, los principales logros pueden resumirse en:

- La exitosa articulación de actores sustantivos, su movilización y alineamiento con los objetivos del proyecto.
- Concientización sobre manejo con enfoque ecosistémico a nivel gubernamental, del sector productivo y la sociedad.
- Difusión de metodologías para negociación, manejo de conflictos, generación de acuerdos entre partes.
- Fortalecimiento de capacidades en todas las instituciones participantes.
- El desarrollo de procesos de ingeniería social para identificar intereses comunes con enfoque ecosistémico, gestionar AMP y búsqueda de sustentabilidad ambiental
- Establecimiento de bases para manejo coordinado de recursos pesqueros en aguas transzonales (estandarización de metodologías, acuerdos técnicos, intercambio de conocimiento, etc.)
- Incorporación de criterios socio-económicos y ambientales en el manejo de recursos pesqueros. Se amplía la visión de gestión pesquera con enfoques más holísticos.
- La búsqueda de aportes internacionales y regionales para el fortalecimiento de capacidades científico-tecnológicas y de gestión.
- La transferencia a gestores, administradores, y usuarios, de nuevos conceptos sobre valoración económica de ecosistemas y servicios ambientales, análisis comparado de marcos regulatorios y oportunidades de mejora.
- Acercamiento de la industria y el sector productivo a decisores políticos y gestores mediante la creación de relaciones de confianza y espacios de discusión y negociación.
- El logro de un mayor compromiso de pescadores con conceptos de comanejo y MEE.



### *3.3. Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto.*

Al cierre del proyecto, las acciones correctivas para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación solo son importantes como lecciones aprendidas para otras instancias de gestión en el logro del objetivo de largo plazo. En el diseño se constataron debilidades en la articulación entre el subsistema generador de las políticas y el ámbito ejecutivo, algunas responden a situaciones coyunturales potenciadas por cambios en el contexto de ejecución y otras como la interacción entre los organismos ambientales y los de gestión pesquera que fueron discutidos anteriormente. En todos los casos debiera reforzarse esta interface buscando relaciones ganar-ganar y jerarquizando la participación en el nivel de alta dirección de los organismos que elaboran las políticas públicas, como PRODUCE y SUBPESCA, que en definitiva son los decisores que tomaran los resultados del proyecto como insumo. En los arreglos institucionales la participación de otros organismos públicos con competencias en temas de MEE y relevantes en políticas de ordenamiento territorial costero-marino, como MINCETUR y SERNATUR, parecieran estar escasamente representados. Otra oportunidad de mejora es en el diseño de los instrumentos de comunicación. Los mismos debieran incluir a los decisores políticos como actores clave, preparando productos de información de utilidad para sus objetivos de gestión.

Los instrumentos de monitoreo y evaluación fueron útiles para identificar desvíos y riesgos de incumplimiento de resultados pero sus recomendaciones no se tradujeron en planes o acciones correctivas discutidas a nivel de CD según se desprende de las actas de sus reuniones. Tampoco advirtieron de la necesidad de completar los estudios necesarios para medir la línea de base establecida en los indicadores del ML. Muchos de los indicadores incluidos en esta matriz eran imprecisos o incluso estuvieron mal seleccionados para mostrar los resultados que el Proyecto pretendía lograr. Este punto es importante para la correcta evaluación del logro de los resultados e impactos del proyecto por lo que merece mayor atención en el diseño de nuevas instancias de ejecución o en la consideración de otras propuestas de financiamiento al FMAM.

### *3.4. Acciones de seguimiento para reforzar los beneficios iniciales del proyecto*

Para asegurar la correcta transferencia de los resultados del proyecto debieran realizarse esfuerzos en mantener el funcionamiento del Comité de Dirección y Comité Intersectoriales. Esto permitiría analizar resultados y lecciones aprendidas, ajustar el plan estratégico y desarrollar una agenda para la implementación del PAE o al menos de algunas de sus actividades prioritarias. También sería recomendable realizar el seguimiento necesario para asegurar la sustentabilidad de los mecanismos de gestión desarrollados en los pilotos y evaluar su transferencia a otras áreas. Estas acciones requieren en algunos casos el logro de refuerzos presupuestales para asumir el rol y las tareas de articulación desarrolladas por el Proyecto, que urge sean asumidas por organismos gubernamentales como parte del plan de salida. A modo de ejemplo la facilitación de los procesos de desarrollo del comité y subcomité de gestión de las áreas protegidas, llevaron esfuerzos importantes de coordinación con costos significativos que ahora debieran trasladarse a SERNANP en el caso de Perú o SENAPESCA/SUBPESCA en Chile. El resultado logrado por el proyecto de aumentar la superficie de áreas marino-costeras protegidas debiera consolidarse con el refuerzo presupuestal a

los organismos encargados de su control dado que seguramente para cumplir bien esta tarea verán sus costos incrementados.

El proyecto ha permitido la elaboración de un PAE que seguramente es un instrumento de gestión útil y alineado con las políticas públicas que promueven ambos países para el manejo sustentable de sus recursos pesqueros y la gestión de su zona costero-marítima. Para que esto no quede solo limitado a un documento con aporte de insumos, debieran implementarse acciones que mantuvieran sus objetivos en las agendas políticas de ambos países. Esto permitiría priorizar las acciones y recomendaciones del PAE incluyéndolas en los planes estratégicos institucionales, sectoriales y regionales, para asegurar sus sustentabilidad financiera.

El proyecto ha fomentado la creación de una red de instituciones comprometidas con la difusión y promoción de MEE, y temas ambientales y productivos en la zona marino-costera, particularmente en Perú donde se creó una asociación civil, Amigos del Mar, con estos fines. Esto se considera un capital social importante que debiera ser mantenido fomentando y fortaleciendo los vínculos con actores no gubernamentales y académicos para sensibilizar a la sociedad y comprometerla con los objetivos de largo plazo del proyecto. Este proceso fue diferente en Chile, y quizás sea conveniente revisar la estrategia de comunicaciones para lograr resultados similares.

### *3.5. Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales del proyecto*

Con estos objetivos se presentan las siguientes recomendaciones:

#### 1. Prorrogar la ejecución del proyecto hasta diciembre 2016.

El objetivo de la prórroga sería la transferencia de los resultados del Proyecto a los decisores políticos. Esto permitiría acompañar los cambios de gobierno que se procesaran en el presente año en Perú y próximamente en Chile, buscando mantener los objetivos del proyecto en la agenda política.

En el apartado donde se evalúa la ejecución financiera y los logros del proyecto puede verse que en 2015 se ejecutaron casi USD 2 millones y se realizaron una cantidad muy grande de actividades que en su mayoría culminaron en el último mes del año. Este desborde de información no permitió el procesamiento ni la discusión adecuada de los resultados por el sistema político, por lo que el cierre abrupto del proyecto en marzo aumenta el riesgo de que el mismo no tenga el impacto buscado en las políticas públicas tal cual fuera previsto en el diseño por los países. De hecho la información generada durante la construcción del PAE tiene un gran enfoque técnico y debiera ser recodificada para su transferencia a tomadores de decisión dándole un formato sencillo, concreto y muy sintético. Esto pudiera hacerse minimizando los costos operativos ya que no supone financiar actividades de investigación y desarrollo, sino maximizar los impactos previstos identificando estrategias, acciones y prioridades.

#### 2. Continuar con el funcionamiento del Comité de Dirección y Comité Intersectoriales. Sería importante mantener el compromiso institucional generado en el ámbito de dirección del

proyecto para implementar adecuadamente la recomendación anteriormente presentada. Este punto es fundamental para analizar resultados y lecciones aprendidas, ajustar el plan estratégico y desarrollar una agenda para la implementación del PAE o al menos de algunas de sus actividades prioritarias.

3. Se considera que la elaboración de un PIF (Project Implementation Form) para el presentar a financiamiento del FMAM a efecto de implementar alguna de las acciones identificadas en el PAE puede ayudar a catalizar muchas de las recomendaciones anteriores. Las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto seguramente facilitarán el armado del PIF y evitarán algunas de las tensiones presentadas y discutidas anteriormente. Esto sería una oportunidad para coordinar y rediscutir arreglos institucionales, compromisos y temas de implementación operativa, bajo una óptica diferente que incorpore con mayor profundidad el enfoque de MEE y el espíritu de los objetivos de largo plazo del proyecto concluido.
4. Se recomienda promover una ronda de presentación de los resultados del proyecto y del PAE con organismos potencialmente interesados en el financiamiento de las políticas promovidas. Esto puede ser a nivel internacional (Banco Mundial, el BID, fundaciones ambientales, FMAM, etc.) como nacional (CORFO, MINEC, CONICYT, etc.).
5. Se recomienda evaluar en los Comité Intersectoriales acciones que permitan asegurar la sustentabilidad de los mecanismos de gestión desarrollados en los pilotos y evaluar su transferencia a otras áreas. En este sentido se recomienda hacer una presentación de las lecciones aprendidas en los proyectos piloto a otras regiones que no estuvieron comprendidas en la cobertura territorial del proyecto, incluso ubicadas en zonas costeras con ecosistemas que presentan otras características como la región Sur de Chile o Norte de Perú, pero que las lecciones aprendidas y los procesos de construcción pueden resultarles de utilidad para sus políticas y mecanismos de gestión.
6. Dado que actualmente se están evaluando presentar otros proyectos al FMAM, y que muchas de las instituciones que conforman el CD seguramente participaran en los mismos, se recomienda verificar la correcta selección de los indicadores y medios de verificación del marco lógico, y asegurarse de que en los primeros meses de los proyectos se realicen los estudios necesarios para definir la línea de base si esta no fuera clara. Quizás esto pudiera ponerse como un punto particular en la evaluación de medio término de estas instancias.
7. En futuras instancias sería conveniente profundizar los intercambios de información ex ante con el PNUD sobre puntos de gestión y arreglos administrativos para la implementación de los proyectos. Esto permitiría analizar el agregado de valor de cada institución, y sus compromisos y alcances. Aunque este punto pareciera evidente en el presente proyecto se presentaron cambios en el equipo que armó el PRODOC y el que finalmente se encargó de su implementación y aparentemente, muchos de los acuerdos verbales alcanzados en la primera etapa, no fueron correctamente transferidos o discutidos entre todos los organismos que participaron de la segunda.

<b>Rec #</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Responsable</b>
A	Resultado 1:	
A.1	Mantenimiento del compromiso con los temas ambientales, el mantenimiento de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos del GEMCH en las agendas de ambos gobiernos.	CD, Comités Intersectoriales
A.2	Analizar la conveniencia y factibilidad de contar con un ámbito supranacional de gestión (Comisión Binacional, Regional, etc.) para el abordaje de aspectos ambientales y de manejo coordinado de stocks pesqueros compartidos en zonas transfronterizas.	MREE DE CHILE Y PERU. PRODUCE, SUBPESCA
A.3	Prorrogar la ejecución del proyecto hasta diciembre 2016 con el objetivo de transferir los resultados a decisores políticos.	IMARPE, IFOP, UCR, CD
A.4	Elaborar una agenda para la implementación de al menos algunas actividades prioritarias identificadas en el PAE.	CD, Comités Intersectoriales
A.5	Se recomienda catalizar las recomendaciones anteriores mediante la presentación de un PIF (Project Implementation Form) sobre alguna de las líneas del PAE, al FMAM	CD, Comités Intersectoriales
A.6	Promover una ronda de presentación de los resultados del proyecto con organismos potencialmente interesados en el financiamiento de las políticas promovidas.	CD
B	Resultado 2:	
B.1	Mantener operativa la red "Amigos del Mar", como instrumento de comunicación y sensibilización social en MEE. Revisar la política de comunicación del proyecto en Chile para lograr un resultado similar.	MINAM
C	Resultado 3:	
C.1	Evaluar en los Comités Intersectoriales acciones que permitan asegurar la sustentabilidad de los mecanismos de gestión desarrollados en los pilotos y evaluar su transferencia a otras áreas.	Comités Intersectoriales
C.2	Transferir a SERNANP y SUBPESCA actividades y capacidades de articulación del proyecto para potenciar la creación de comités y subcomités de gestión en áreas protegidas.	CD
C.3	Incluir en los POA de IMARPE e IFOP actividades conjuntas para aumentar conocimiento sobre recursos compartidos, impactos de pesquerías y eventos extremos por cambio climático en los mismos.	IMARPE, IFOP
E	<b>Otras recomendaciones:</b>	
E.1	Evaluar el posible rol del PNUD para terminar de consolidar la sustentabilidad de la gobernanza en manejo de recursos en áreas transfronterizas mediante aporte de capacidades de gestión, estándar internacional y articulador entre las partes.	PNUD, Organismos de Gobierno
E.2	Verificar para otros proyectos en construcción a presentar al FMAM la correcta selección de los indicadores en el ML y medios de verificación. Asegurar los estudios necesarios para definir claramente la línea de base para poder evaluar posteriormente el alcance de los resultados en forma precisa.	CD, Puntos focales GEF

### 3.6. *Lecciones aprendidas.*

Los puntos a prestar más atención en futuras iniciativas corresponden a la gobernanza del proyecto y como este responde a las políticas sectoriales en las cuales se enmarca (productivas, ambientales, sociales, de ordenamiento territorial, etc.). Estos puntos fueron mencionados y desarrollados en los numerales 3 y 4 y son relevantes para el apropiamiento del proyecto por las principales instituciones con competencias a nivel de la zona de estudio.

El buen relacionamiento interinstitucional es un factor clave para el logro de los objetivos de cualquier proyecto en MEE y fue clave en la construcción del PAE. Es fundamental desarrollar mecanismos para facilitar la negociación, identificar conflictos y buscar incluso mediadores para solucionarlos. En este sentido se destaca el rol que pueden desempeñar las instituciones encargadas de hacer las políticas sectoriales, en el proyecto se destacan PRODUCE, SUBPESCA y los ministerios medio ambientales, sin minimizar el rol de otros organismos con aportes importantes.

El establecer la articulación necesaria en para el logro de consensos en proyectos complejos donde participan numerosas instituciones y organizaciones sociales y ambientales, es un proceso costoso. El mismo requiere de un gran esfuerzo y habilidades de gestión en la UCR, que debe ser considerado como un agregado de valor en el logro de los resultados del proyecto y no dentro de los costos administrativos. Esto es un factor crítico a ser contemplado en la selección del personal de estas unidades.

Otro aspecto a considerar es el desarrollo de planes de comunicación específicos para lograr priorizar los temas del proyecto incluyéndolos en la agenda política. Los mismos deben generar productos de información, concisos, en un lenguaje sencillo, con propuestas claras y recomendaciones para solucionar los principales problemas identificados con criterios de manejo de MEE y sustentabilidad.

Los mayores aportes del proyecto son en tecnología social y lo constituye el componente de los proyectos piloto para introducir mejores prácticas basadas en MEE, así como los aportes en el manejo de áreas protegidas. En todos los casos se constata el rol articulador del proyecto para promover el relacionamiento sinérgico del sector académico, gubernamental y empresarial. El proyecto permitió la identificación de mejores prácticas, desarrollo una metodología específica para la misma que involucro al sector productivo (los empresarios, pescadores, acuicultores, etc.) y permitió generar información útil para la elaboración de políticas públicas ambientales y su gestión. También se identificaron acciones para replicar los logros en el proceso de certificación de pesquerías en otros actores del sector industrial.