



PROYECTO - NIVEL EVALUACIÓN

**GUÍA PARA REALIZAR
EVALUACIONES FINALES DE
LOS PROYECTOS RESPALDADOS
POR EL PNUD Y FINANCIADOS
POR EL FMAM**



GUÍA PARA REALIZAR EVALUACIONES FINALES DE LOS PROYECTOS RESPALDADOS POR EL PNUD Y FINANCIADOS POR EL FMAM

ÍNDICE

Siglas y abreviaturas	iii
1. Introducción	1
1.1 Políticas del PNUD y del FMAM	1
2. Ciclo de evaluación	4
2.1 Períodos de evaluación	4
2.2 Evaluación previa	5
2.3 Actividades preliminares	5
2.4 Aplicación	9
2.5 Evaluación posterior	11
3. Contenido de la evaluación	14
3.1 Introducción	14
3.2 Informe de evaluación	16
3.3 Calificaciones	27
Anexos	
Anexo 1: Glosario de términos	28
Anexo 2: Términos de referencia de la evaluación final	30
Anexo 3: Tabla de cofinanciación para los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM	41
Anexo 4: Matriz de criterios de evaluación de muestra	42
Anexo 5: Matriz de muestra para calificar el logro de resultados	50
Anexo 6: Formulario de acuerdo del Código de Conducta del consultor de la evaluación	52
Anexo 7: Plantilla de las medidas de gestión	53
Anexo 8: Formulario de examen de la evaluación final utilizado por la OE del PNUD	54
Cuadros	
Cuadro 1. Fortalecimiento de la función de la evaluación para los centros de coordinación de las operaciones del FMAM	2
Cuadro 2. Código de Conducta para evaluadores del UNEG	8
Cuadro 3. Criterios de evaluación del PNUD	16
Cuadro 4. Herramientas de seguimiento de las áreas de interés del FMAM	21
Cuadro 5. Definición básica de cada eslabón de la cadena de RBM	21
Cuadro 6. Calificaciones de la sostenibilidad del proyecto	23
Gráficos	
Gráfico 1. Etapa de aplicación de la evaluación	4
Gráfico 2. Medidas de gestión	12
Gráfico 3. Evaluación de la función catalítica	24
Gráfico 4. Enfoque de la teoría del cambio	25
Tablas	
Tabla 1. Escalas de calificación	27

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AML	Análisis del Marco Lógico
APD-A	Asistencia Preparatoria para el Desarrollo Grupo A
ATP	Asesor Técnico Principal
CCO	Centro de Coordinación de las Operaciones del FMAM
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CEO	Director General
CPAP	Plan de Acción para el Programa para el País del PNUD
CPD	Documento del Programa para el País del PNUD
CRE	Centro de Recursos de Evaluación
EA	Organismo de Ejecución
EE	Equipo de Evaluación
EEF	Examen de la Evaluación Final
EF	Evaluación Final
EMP	Evaluación de Mitad de Período
EP	Equipo del Proyecto
FIP	Formulario de Identificación de Proyectos
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IA	Organismo de Aplicación
IAP	Informe Anual del Proyecto
IEP	Informe sobre la Ejecución del Proyecto
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MOU	Memorando de Entendimiento
OE del FMAM	Oficina de Evaluación del FMAM
OE del PNUD	Oficina de Evaluación del PNUD
ONG	Organización No Gubernamental
OP	Oficina en el País del PNUD
PIMS	Sistema de Gestión de la Información sobre Proyectos del FMAM del PNUD
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
POPP	Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones del PNUD
PR	Proyecto Regular
ProDoc	Documento del Proyecto
PTM	Proyecto de Tamaño Mediano
ROAR	Informe Anual de Resultados
SyE	Seguimiento y Evaluación
TdR	Términos de Referencia
UCR	Unidad de Coordinación Regional del PNUD/FMAM
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Este documento proporciona orientación para iniciar y aplicar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD que han recibido financiación subsidiada del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). La guía está diseñada para clarificar los pasos del ciclo de evaluación, los períodos en que deben realizarse y quiénes son responsables. También describe el contenido sugerido de los 'resultados finales' de la evaluación, incluidos los términos de referencia, los informes de la evaluación, las medidas de gestión y el control de la calidad de las evaluaciones.

La guía tiene la intención de ayudar a participantes clave en el ciclo de evaluación del proyecto, en particular al personal de la Oficina en el País a cargo de los proyectos financiados por el FMAM. La guía está diseñada para mejorar el cumplimiento de los requisitos procedimentales y las políticas de evaluación del PNUD y el FMAM. El objetivo es mejorar la calidad general de las evaluaciones de los proyectos del PNUD, lo que a su vez debería mejorar los resultados de los proyectos del PNUD financiados a través del FMAM.

En general, las guías del FMAM y del PNUD son consistentes y se refuerzan mutuamente y, además, utilizan normas comunes.¹ Hay dos aspectos de la guía del FMAM que se extienden más allá de la guía de evaluación actual del PNUD: a) todos los proyectos financiados por el FMAM deben recibir una evaluación final; y b) las evaluaciones finales de los proyectos del FMAM incluyen, como mínimo, calificaciones de relevancia, eficacia y eficiencia de un proyecto y la aplicación de la evaluación y el seguimiento, además de la probabilidad de que los resultados (rendimientos y resultados) se puedan mantener.

En esta guía se incluyen las siguientes secciones:

1. Introducción: explicación de las políticas y los procedimientos básicos que impulsan el proceso de evaluación de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM.
2. Procedimientos: explicación de las responsabilidades y actividades clave durante las cuatro etapas de evaluación: evaluación previa, actividades preliminares, aplicación y evaluación posterior.
3. Contenido: orientación y recomendaciones sobre los enfoques para el diseño de las evaluaciones de los proyectos financiados por el FMAM.
4. Anexos: orientación específica y plantillas para los términos de referencia de la evaluación final.

1.1 POLÍTICAS DEL PNUD Y DEL FMAM

La Política de Evaluación del PNUD establece lo siguiente: *"Las evaluaciones de los proyectos examinan la eficacia y efectividad con la que un proyecto logra los resultados deseados. También evalúan la relevancia y la sostenibilidad de los rendimientos como contribuciones a los resultados a mediano y largo plazo. Los proyectos se pueden evaluar durante la aplicación, al final de esta (evaluación final) o después de un período posterior a la finalización del proyecto (evaluación a posteriori). La evaluación de los proyectos puede resultar invaluable para la gestión de los resultados, y sirve para reafirmar la responsabilidad de los gerentes de proyectos, las oficinas en el país, los asesores técnicos principales, etc. Además, la evaluación del proyecto proporciona la base para el análisis de los*

¹ El PNUD y el FMAM son miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y han desarrollado requisitos de evaluación conforme a las normas y los estándares del UNEG. Consulte en <http://www.uneval.org>.

resultados y los programas, así como también para las evaluaciones estratégicas y programáticas, y la Evaluación de los Resultados de las Actividades de Desarrollo (ADR, por sus siglas en inglés), y para separar las lecciones de la experiencia, con el fin de adquirir e intercambiar conocimiento. En el PNUD, las evaluaciones del proyecto son obligatorias cuando las exige un protocolo de colaboración, como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial”.

Las Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones (POPP, por sus siglas en inglés) del PNUD establecen los requisitos procedimentales generales para la gestión de programas y proyectos, incluidos los programas y proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Según se indica en las políticas y procedimientos de programas y operaciones: "La evaluación del proyecto examina el desempeño de un proyecto para lograr los resultados deseados. Esta evaluación genera información útil sobre los arreglos de aplicación del proyecto y el logro de los resultados. Es justamente en este nivel en el que se pueden abordar la atribución y la causa directa gracias al vínculo causal estrecho que existe entre la intervención y su efecto o resultado. La evaluación del proyecto proporciona la base para el análisis de los resultados y los programas". Las POPP también señalan que las evaluaciones de los proyectos son obligatorias únicamente cuando las exige un protocolo de colaboración. Dicho protocolo se ha establecido con el FMAM.

En 2009, el PNUD desarrolló un Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo revisado. Este manual les proporciona a las unidades de programación del PNUD orientación y mecanismos prácticos para fortalecer la planificación, el seguimiento y la evaluación orientados a los resultados en el PNUD.

En noviembre de 2010, el Consejo del FMAM aprobó una Política de Seguimiento y Evaluación. La Política de SyE establece que, mediante el seguimiento y la evaluación, el FMAM busca “promover la responsabilidad para lograr sus objetivos a través de la evaluación de los resultados, la eficacia, los procesos y el desempeño de los socios involucrados en las actividades del FMAM”. También establece que “se realizará un seguimiento y una evaluación de los resultados del FMAM por su contribución a los beneficios del medio ambiente mundial”. La política manifiesta que los socios del FMAM, además de realizar diversas evaluaciones, evalúan los proyectos “al final de la intervención (evaluación final)”.²

Los cambios en la Política de SyE del FMAM del año 2006 son menores con respecto a la guía de evaluación de los organismos de aplicación. Sin embargo, la guía de 2010 puso más énfasis en la necesidad de contar con información de referencia en el momento de la aprobación del proyecto por parte de la Secretaría del FMAM (aprobación del CEO), y fortaleció la función de

Cuadro 1. Fortalecimiento de la función de la evaluación para los centros de coordinación de las operaciones del FMAM³:

1. El plan de SyE para todos los proyectos ahora debe incluir un indicio sobre cómo el proyecto o programa mantendrá informado al CCO y, según corresponda y sea viable, cómo mantendrá su participación en las actividades de evaluación, al mismo tiempo que respete la independencia de las evaluaciones. Todos los costos incurridos por la participación del CCO serán financiados por el CCO o el país interesado.
2. Las OP deben garantizar que los CCO se encuentren completamente informados sobre la planificación, la realización y los resultados de las evaluaciones finales y de mitad de período. Según corresponda, los CCO deben recibir indicaciones y proporcionar informes al comienzo y final de las misiones de evaluación.
3. El CCO tiene una responsabilidad particular con respecto al uso y seguimiento de las recomendaciones de la evaluación relacionadas con los asuntos del FMAM y dirigidas a los niveles regional, nacional y local, así como también con respecto a la acción sobre estas. En consecuencia, los CCO deben recibir todos los borradores de los informes de evaluaciones para realizar comentarios y contribuir a las medidas de gestión. El CCO debe recibir todos los informes de evaluaciones finales de los proyectos pertenecientes a su cartera nacional dentro de los 12 meses posteriores al cierre operativo del proyecto.
4. El CCO desempeña una función esencial en consultar plenamente con todos los interesados nacionales (en especial, las organizaciones de la sociedad civil involucradas en las actividades del FMAM), informarles sobre los planes, la aplicación y los resultados de las actividades de SyE del FMAM en los países, y hacerlos partícipes de estas.
5. La OE del PNUD, en su examen de control de calidad de las evaluaciones del proyecto del FMAM, llevará un registro de la aplicación de estas condiciones que involucran la función mejorada de los CCO.

² Consulte el párrafo 13, pág. 4, de ‘La Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM’ (Febrero, 2006); Política de SyE.

³ Consulte la Política de SyE del FMAM revisada, 2010, páginas 23, 24 y 33.

los Centros de Coordinación de las Operaciones (CCO) designados por los países, como se destaca en el cuadro 1.

Según se indica en la Política de SyE del FMAM de 2010: *"Los criterios, requisitos mínimos y principios clave de SyE seguirán elaborándose en las directrices... La Oficina de Evaluación del FMAM ha emitido directrices sobre normas éticas y conflicto de intereses en las evaluaciones, además de directrices para las evaluaciones finales. Es posible que la Secretaría del FMAM emita otras directrices sobre seguimiento e indicadores, como parte del marco de gestión basado en los resultados del FMAM".*⁴

Las [Directrices operacionales para los organismos del FMAM sobre evaluaciones finales](#) establecen que *"los organismos del FMAM⁵ deben preparar un informe de la evaluación final en inglés al concluir el proyecto para todos los proyectos regulares (PR) y, hasta nuevo aviso, para todos los proyectos de tamaño mediano (PTM)⁶. También se requieren evaluaciones finales para las actividades habilitantes, sin incluir aquellas aprobadas mediante procedimientos acelerados. Se requieren evaluaciones finales para los proyectos cancelados si los gastos reales del FMAM son de \$0,5 millones o más en el momento de la cancelación del proyecto".*⁷ Las directrices también señalan las siguientes responsabilidades específicas para los organismos del FMAM:

- a. Realizar evaluaciones finales dentro de un plazo de seis meses anterior o posterior a la finalización del proyecto.
- b. Desarrollar términos de referencia específicos para cada evaluación final.
- c. Incluir una disposición en los términos de referencia que exija al equipo de evaluación final proporcionar información relevante para estudios de seguimiento, incluida la verificación de evaluaciones finales a pedido

de la asociación del FMAM hasta cinco años después de la finalización de la evaluación final.

- d. Garantizar que los términos de referencia (TdR) y su cronograma sean comunicados a los interesados clave.
- e. Garantizar que el equipo de evaluación esté compuesto por personas con el conocimiento y la experiencia adecuados para evaluar el proyecto, incluida, según se requiera, la experiencia para abordar problemas sociales.
- f. Garantizar que los miembros del equipo de evaluación del proyecto sean independientes e imparciales y que no posean conflicto de intereses, o bien, garantizar que la oficina de evaluación independiente realice un examen del control de calidad de la evaluación final.
- g. Proporcionar orientación, documentos y apoyo a los equipos de evaluación.
- h. Facilitar la participación de los centros de coordinación del FMAM en las evaluaciones finales y, a pedido del Consejo del FMAM, proporcionarles a los centros una copia del informe de la evaluación final de manera oportuna.
- i. Garantizar que las evaluaciones finales consideren los puntos de vista de todos los interesados importantes.
- j. Presentar el informe de evaluación final ante el Director de la Oficina de Evaluación del FMAM inmediatamente después de que se lo completa y en un plazo menor a los 12 meses luego de la finalización del proyecto.
- k. Poner a disposición del público general los informes de evaluación final y difundirlos entre los centros de coordinación del FMAM de los países y sus homólogos relevantes de gobierno.

⁴ La Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM, documento de trabajo para la decisión del Consejo, Octubre de 2010, pág. 24.

⁵ Hay diez organismos de aplicación del FMAM, incluido el PNUD. Los otros son el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Banco Mundial.

⁶ Los proyectos del FMAM con presupuestos de \$1 millón o más son proyectos regulares.

⁷ Oficina de Evaluación del FMAM, documento de evaluación N.º 3, 2008, pág. 3.

CAPÍTULO 2

CICLO DE EVALUACIÓN

Este capítulo abarca los procedimientos para realizar evaluaciones finales de los proyectos financiados por el FMAM. Las evaluaciones finales (EF) brindan una explicación integral y sistemática del desempeño al final del ciclo del proyecto. Estas consideran la totalidad del esfuerzo, desde el diseño del proyecto hasta su aplicación y conclusión; también tienen en cuenta la probabilidad de sostenibilidad y los posibles impactos.

Se encuentra en elaboración una guía separada para respaldar la preparación de evaluaciones de mitad de período (EMP) para los proyectos. Tenga en cuenta que el FMAM ya no exige evaluaciones de mitad de período. Las EMP son una herramienta de seguimiento utilizada para evaluar el estado y los desafíos del proyecto, e identificar las medidas correctivas para garantizar que los proyectos estén bien encaminados a fin de lograr los resultados planificados. Las EMP se requieren para los proyectos regulares respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, y se las recomienda para los proyectos de tamaño mediano financiados por el FMAM. Las EMP se presentan ante la Secretaría del FMAM.

La siguiente información sobre la preparación, realización y respuesta de las evaluaciones finales de proyectos destaca las funciones y responsabilidades de los participantes clave del proceso: el equipo de evaluación (EV), el equipo del proyecto (EP), la Oficina en el País (OP), los asesores técnicos regionales (ATR), la Oficina de Evaluación del PNUD (OE del PNUD), la Oficina de Evaluación del FMAM (OE del FMAM) y el Centro de Coordinación de las

Operaciones del FMAM (CCO). Las actividades se han dividido en cuatro etapas: evaluación previa, actividades preliminares, aplicación y evaluación posterior (consulte el gráfico 1).

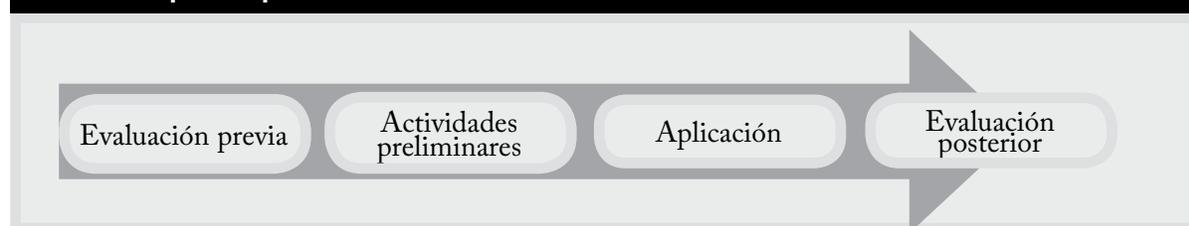
Antes de realizar una evaluación, las partes involucradas deben llegar a un acuerdo con respecto a los objetivos de la evaluación, el proceso de coordinación y realización de la evaluación, y **las funciones y responsabilidades** en cada etapa de la evaluación. El personal de la Oficina en el País del PNUD tiene las principales responsabilidades de preparación e implementación, incluido el desarrollo de los TdR, la selección del equipo, el examen de los informes y las medidas de gestión. Los equipos del proyecto les proporcionan a los evaluadores información del proyecto y los ayudan con la logística. El asesor técnico regional del PNUD-FMAM proporciona asistencia técnica al proceso de la EF y participa en la aprobación del informe final de la EF. La Oficina de Evaluación del PNUD brinda orientación y control de calidad.

2.1 PERÍODOS DE EVALUACIÓN

Cuando planifique una evaluación final para un proyecto financiado por el FMAM, tenga en cuenta lo siguiente:

1. Las evaluaciones finales deben realizarse durante un plazo de 6 meses antes y 6 meses después del cierre operativo del proyecto. Esto se estipula en la guía del FMAM y concuerda con los procedimientos del PNUD.

Gráfico 1. Etapas de aplicación de la evaluación



Idealmente, la evaluación debe programarse, para que la misión de evaluación se realice durante los últimos tres meses previos al cierre operativo del proyecto, lo que permitiría que la misión de evaluación continúe mientras el equipo del proyecto aún esté trabajando, y al mismo tiempo permitiría garantizar que el proyecto esté lo suficientemente cerca de finalizar, para que el equipo de evaluación llegue a las conclusiones sobre aspectos clave como la sostenibilidad del proyecto.

- Existen consideraciones especiales en cuanto a los períodos de realización de los proyectos en etapas. Según se indica en la guía de evaluaciones finales del FMAM, los proyectos que hayan sido desarrollados como proyectos en etapas deben presentar una evaluación final en el momento en que el Director General (CEO) del FMAM apruebe la segunda etapa. Para el caso de los proyectos que no hayan sido aprobados como proyectos en etapas por el Consejo del FMAM, la propuesta que solicita apoyo para un proyecto de seguimiento debe estar acompañada de una evaluación final independiente del proyecto anterior cuando el concepto del proyecto se examine para su tramitación. Si la etapa actual del proyecto aún se encuentra en aplicación, se debe preparar y presentar una evaluación previsional cuando la etapa de seguimiento se presenta por primera vez ante la Secretaría del FMAM. Cuando se completa la primera etapa, se debe presentar una evaluación final completa.

2.2 EVALUACIÓN PREVIA

PLANES DE EVALUACIÓN EN EL PAÍS, LA REGIÓN Y EL MUNDO

De acuerdo con la Política de Evaluación del PNUD, todas las actividades de evaluación descentralizadas deben incluirse en un plan de evaluación. Esto significa que los **planes de evaluación de la Oficina en el País producidos junto con el documento del programa para el país deben incluir todas las evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM durante el ciclo de 5 años.** Las evaluaciones finales de los proyectos

regionales y mundiales respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM también deben incluirse en los planes de evaluación. **Las evaluaciones finales de los proyectos regionales que son gestionados financieramente por el Centro Regional de Servicios (CRS) deben incluirse en el plan de evaluación del CRS. De la misma forma, las evaluaciones finales de los proyectos regionales o mundiales que son gestionados financieramente por la Dirección de Políticas de Desarrollo (BDP) deben incluirse en el plan de evaluación de la BDP.** Los planes de evaluación se publican en el [Centro de Recursos de Evaluación](#).

PRESUPUESTO Y PLANES DE SYE DEL PROYECTO

La guía de programación de la aplicación de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM incluye una sección estándar sobre los requisitos de SyE. La guía de programación establece un presupuesto para las actividades de SyE y menciona el IAP/IEP del PNUD obligatorio y otros requisitos para la presentación de informes. Para el caso de los proyectos regulares financiados por el FMAM, el plan de SyE debe incluir las expectativas para la evaluación final y el examen de mitad de período. La OP debe garantizar que se hayan asignado fondos suficientes para la realización de las actividades de SyE planificadas, según el presupuesto de SyE detallado en el documento del proyecto.

Los presupuestos para las evaluaciones variarán según si el proyecto es un PTM o un PR, si es específico de un país o de una región, si los evaluadores se contratan a nivel local o internacional y según el conjunto de resultados planificados. Los costos comunes de la evaluación final de un proyecto regular de un solo país van desde los 30.000 y 60.000 dólares estadounidenses.

2.3 ACTIVIDADES PRELIMINARES

Las actividades preparatorias para las evaluaciones finales de los proyectos deben comenzar 6 meses antes del cierre operativo. Se necesita un plazo de entrega medianamente largo para desarrollar los términos de referencia y examinar el proceso de contratación de consultores. El equipo de

evaluación debería seleccionarse y contratarse, idealmente, de cuatro a seis semanas antes de cualquier misión de evaluación y visitas de campo planificadas, para garantizar que el equipo de evaluación esté disponible y que los interesados sean informados adecuadamente.

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

Los términos de referencia (TdR) son un documento por escrito que define particularmente los problemas que la evaluación debe abordar, la composición del equipo que se supone que realizará la evaluación y los 'resultados finales esperados'. Es importante a) dedicar suficiente tiempo a la formulación y al perfeccionamiento de los TdR y b) involucrar a los interesados clave en el proceso para reflejar sus puntos de vistas e intereses. La OP es responsable de preparar los TdR. La OP debe desarrollar los TdR con el aporte significativo del equipo del proyecto y con el aporte técnico del asesor técnico regional (ATR) del FMAM del PNUD. Antes de concluir los TdR, el centro de coordinación de las operaciones del FMAM debe revisarlos y realizar comentarios.

Los TdR deben proporcionarle al evaluador una orientación clara sobre los requisitos de contenido y proceso. Especifican las expectativas de los miembros del equipo: calificaciones, papeles y funciones, y los términos y condiciones de participación (por ejemplo, la duración de la participación). También incluyen el alcance de la evaluación, la metodología, el enfoque de aplicación y las preguntas clave de la evaluación, y una clarificación de las funciones y responsabilidades de los participantes principales. Los TdR deben hacer referencia a esta Guía (en adjunto o en un hipervínculo). El Anexo 2 incluye una plantilla para el desarrollo de los TdR.

DOCUMENTOS DE ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Antes de la misión de evaluación, y con el fin de facilitar la revisión de la documentación del evaluador, el equipo del proyecto debe recopilar un 'paquete de información del proyecto' que agrupe los documentos del proyecto más importantes para que el equipo de evaluación

utilice. Junto con el paquete se debe incluir una breve nota explicativa que identifique los contenidos incluidos en el paquete y que destaque los documentos de especial importancia.

El paquete de información del proyecto debe incluir datos financieros y, en particular, información sobre las necesidades de cofinanciación que deben cubrirse. Para obtener información actualizada sobre la cofinanciación, será necesario comunicarse con cada una de las partes que cofinancian, incluido el gobierno, a fin de obtener una explicación completa y actualizada antes de realizar la evaluación. El equipo de evaluación debe comparar los montos cofinanciados planificados con los materializados. La tabla de cofinanciación del Anexo 3 debe completarse e incluirse en el informe de evaluación. La OP o el equipo de evaluación deben enviar esta tabla a cada una de las partes que cofinancian y solicitarles que la completen con su información.

A continuación, se ofrece una lista de documentos clave que se sugiere incluir:

Documentos clave	
Documentos del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulario de información de proyectos (FIP) del FMAM, documento del proyecto y análisis del marco lógico (AML) ■ Plan de aplicación del proyecto ■ Acuerdos con los socios sobre aplicación ■ Detalles de contacto y lista del personal del proyecto, los interesados clave (incluidas las Juntas de Proyecto) y otros socios a consultar ■ Sitios de proyectos: destacar visitas sugeridas ■ Evaluación de mitad de período (EMP) y otras evaluaciones relevantes ■ Informes anuales de aplicación del proyecto (IEP) ■ Presupuesto del proyecto, dividido en resultados y rendimientos ■ Herramienta de seguimiento del proyecto ■ Datos financieros ■ Muestra de los materiales de comunicación del proyecto, es decir, comunicados de prensa, folletos, documentales, etc. 	
Documentos del PNUD	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) ■ Documento del Programa para el País (CPD) ■ Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) 	
Documentos del FMAM	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Objetivos del programa estratégico de las áreas de interés del FMAM 	

EQUIPO DE EVALUACIÓN

Se seleccionará un equipo de evaluación mediante los protocolos de adquisición del PNUD establecidos. Los TdR deben detallar las capacidades, competencias y características requeridas del equipo de evaluación, además de la estructura y la composición, las funciones y responsabilidades del equipo esperados. Se debe especificar la evidencia (currículo, muestras de trabajo, referencias) que se espera que pruebe las demandas de conocimiento, capacidades y experiencia.

La composición del equipo, por lo general, incluye uno o dos consultores internacionales o nacionales. Para los PTM y para muchos PR, un solo evaluado será suficiente. Para el caso de los PTM más amplios, y en particular los PTM regionales, resulta útil incluir dos consultores: un líder y un especialista del equipo. Los miembros del equipo deben ser profesionales con experiencia que comprendan el tema del proyecto en revisión y deben conocer bien el PNUD y el FMAM. En el momento de seleccionar los equipos de evaluación, es importante tener en cuenta la gran prioridad que el equilibrio de género significa para el PNUD.

Cuando haya dudas respecto de la independencia y las calificaciones de un posible miembro del equipo, la Oficina en el País debe plantear tales cuestiones ante el asesor técnico regional del FMAM del PNUD y luego ante la Oficina de Evaluación del PNUD para que se examinen y obtengan recomendaciones sobre cómo proceder.

La Oficina en el País del PNUD debe utilizar un proceso de selección competitivo⁸ para elegir al equipo y garantizar la transparencia, imparcialidad y neutralidad. Los candidatos pueden ser del ámbito internacional o nacional. El anuncio de consultoría debe hacerse de manera local a través de la página web de la OP, y de manera

internacional a través de, por ejemplo, las páginas web de empleos del PNUD⁹. Se puede acceder a este último sitio a través del departamento de Recursos Humanos de la Oficina en el País. Además, cada CRS debe conservar una lista actualizada de evaluadores competentes que hayan realizado con éxito evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. La OE del PNUD ha establecido y conserva una lista de consultores de evaluación para que el personal del PNUD utilice. Se puede acceder a esta lista desde el Centro de Recursos de Evaluación.

ÉTICA DE LA EVALUACIÓN ¹⁰

El PNUD y el FMAM prestan suma atención a la importancia de que los evaluadores que realizan las asignaciones de evaluación sean independientes, justos y competentes.¹¹ Como indican las POPP, las evaluaciones de las actividades respaldadas por el PNUD deben ser independientes, imparciales y rigurosas. Las evaluaciones deben ser realizadas por evaluadores que no pertenezcan a organizaciones que se encuentren involucradas en el diseño, ejecución o asesoramiento de la intervención sujeto de la evaluación. Los evaluadores deben poseer integridad profesional y personal, y deben estar orientados por la corrección en la realización de sus tareas. Los términos de referencia para las evaluaciones finales del PNUD deben establecer explícitamente que las evaluaciones en el PNUD se realizan conforme a los principios descritos en las 'Directrices éticas para evaluaciones' del UNEG.

La ética de la evaluación también se ocupa de las formas en que se realizan las evaluaciones y los pasos que los evaluadores deben tomar para proteger los derechos y la confidencialidad de las personas entrevistadas.

⁸ Para obtener información adicional sobre la selección de candidatos, consulte el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo del PNUD](#), págs. 152 y 153 y Anexo 5.

⁹ <http://jobs.undp.org/>

¹⁰ Para obtener detalles sobre la ética de evaluación, consulte las [Directrices éticas del UNEG](#).

¹¹ Consulte las [Directrices éticas de la oficina de evaluación del FMAM](#), documento de evaluación N.º 2, 2007, <http://www.thegef.org/gef/node/1556>

Cuadro 2. Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

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

Cada contrato del equipo de evaluación debe tener adjunto un formulario firmado del 'Código de Conducta' que indique que el miembro del equipo acepta las expectativas éticas establecidas en el cuadro 2. En el Anexo 6, se incluye un formulario de Acuerdo del Código de Conducta.

TÉRMINOS Y CONDICIONES

Los TdR deben elaborar las condiciones y períodos de pago de acuerdo con los contratistas de adquisición (IC) del PNUD.

MANIFESTACIONES DE INTERÉS

La OP deberá especificar la forma y el contenido para recibir las propuestas o manifestaciones de interés, con el objetivo de realizar la asignación. La información debe concretarse en solicitudes de propuestas, incluidos los anuncios de trabajo en línea. El equipo de operaciones de la Oficina en el País es quien normalmente maneja tales cuestiones de adquisición y debe proporcionar la orientación necesaria en función de los requisitos establecidos en las POPP del PNUD.

EVALUACIONES CONJUNTAS

Algunos proyectos financiados por el FMAM se realizan de manera 'conjunta', lo que significa que un proyecto financiado por el FMAM es ejecutado por más de uno de los diez organismos de aplicación del FMAM. En estos casos, la política del FMAM indica que el plan de SyE del proyecto debe establecer con claridad el proceso de evaluación de estos proyectos de aplicación conjunta. El plan debe aclarar las responsabilidades para los procedimientos de examen y aprobación, y se debe desarrollar mediante consultas entre los organismos de aplicación antes del lanzamiento del proyecto, o inmediatamente después del lanzamiento. **Un proyecto único del FMAM debe recibir solamente un informe de evaluación final del proyecto, con un conjunto de calificaciones.** Se puede esperar que las evaluaciones conjuntas impliquen procedimientos para realizar comentarios sobre el informe y TdR más extensivos y que consumen más tiempo.

El PNUD también respalda proyectos financiados por el FMAM cuando el socio para la ejecución es una Agencia de la ONU (como por ejemplo,

la UNOPS). En estos casos, las funciones y responsabilidades en la evaluación se deben aclarar en el documento del proyecto y deberían aclararse en todos los memorandos de acuerdo (MDA) y otras obligaciones contractuales. El PNUD tiene la responsabilidad general de cumplir con las políticas de evaluación del PNUD y el FMAM.

2.4 APLICACIÓN

INFORME INICIAL DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación debe preparar un informe inicial antes de la misión de evaluación principal, en donde se detalle que los evaluadores tienen información sobre el proyecto que se está evaluando y el motivo, y en donde se muestre cómo se responderá cada pregunta de la evaluación mediante métodos propuestos, fuentes de datos propuestos y procedimiento de recopilación de datos. El informe inicial debe incluir un cronograma propuesto de tareas, actividades y resultados finales, y debe designar a un miembro del equipo como el principal responsable de cada tarea o producto. El informe inicial se debe compartir con el Centro de Coordinación de las Operaciones (CCO) del FMAM y con otros interesados clave, para garantizar un entendimiento común del plan, la metodología y los períodos de ejecución de la misión.

VISITAS DE CAMPO Y MISIÓN DE EVALUACIÓN

En la mayoría de los casos, y especialmente cuando consultores internacionales realizan las evaluaciones, se debe programar una 'misión de evaluación' con el fin de proporcionar 2 o 3 semanas intensivas para que el equipo de evaluación realice entrevistas y visite los sitios del proyecto. Idealmente, la misión debería tener lugar dentro de cuatro a seis semanas a partir de la aprobación del contrato, lo que permitiría que la evaluación avance con rapidez, pero también dejaría tiempo al equipo de evaluación para revisar los documentos y desarrollar un plan de aplicación, y para llegar un acuerdo sobre las personas a entrevistar y los arreglos para la visita de campo.¹²

Se deberá acordar formalmente la misión con la OP, pero los aspectos prácticos, como la logística para los viajes locales, se beneficiarán con la asistencia del equipo del proyecto.¹³ Es importante garantizar que las funciones sean claras con respecto a la solicitud de entrevistas para la evaluación, en especial ante los funcionarios del gobierno de alto nivel. En muchos países, la OP deberá enviar solicitudes formales para la reunión.

La misión de evaluación se debe planificar con suficiente anticipación para permitir la adecuada preparación de las entrevistas, y en especial para solicitar reuniones con funcionarios superiores del ministerio. Se debe incluir un plan detallado para la misión en el informe inicial de la EF, que debe revisarse según los aportes de la OP, el equipo del proyecto y el CCO.

Las mejores prácticas sugieren que, al comienzo de la misión de evaluación, el equipo de evaluación debería reunirse primero con el equipo del proyecto, el personal de la Oficina en el País, el Centro de Coordinación de las Operaciones (CCO) del FMAM en el país y el asesor técnico regional (ATR) del FMAM del PNUD.

Las entrevistas deben incluir un amplio conjunto de personas interesadas, incluida la sociedad civil, las ONG y el sector privado, funcionarios del ministerio a nivel local (según corresponda) y funcionarios del ministerio a nivel nacional (además del CCO). Los equipos de evaluación deben intentar regular el ritmo del cronograma de las entrevistas a fin de asegurarse de contar con el tiempo adecuado para redactar anotaciones en las entrevistas todos los días.

Se deben planificar las visitas a los sitios de demostración o un muestreo seleccionado en el caso de que haya múltiples sitios esparcidos en un territorio amplio. Se espera que el equipo del proyecto ayude a los evaluadores con la logística de las visitas de campo. La OP y el equipo del proyecto deben decidir conjuntamente qué sitios visitar. Cuando el equipo de evaluación realiza las entrevistas y las visitas de campo, no es apropiado

¹² Consulte la sección 2.1 más arriba para obtener más información sobre los períodos de evaluación.

¹³ En el caso de los proyectos regionales respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, el ATR del FMAM del PNUD debe participar de la decisión sobre el período y contenido de la misión.

que se encuentren presentes los funcionarios del programa de la Oficina en el País o los miembros del equipo del proyecto.

El análisis de datos debe realizarse de manera sistemática, para garantizar que todos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones sean justificados con evidencia. Se deben utilizar mecanismos adecuados para garantizar un análisis correcto (por ejemplo, incluir una matriz de análisis de datos que registre, para cada pregunta o criterio de evaluación, la información y los datos recopilados de distintas fuentes y con diferente metodología). Como parte del esfuerzo por encontrar hechos, los evaluadores deben buscar particularmente evidencia del impacto durante las visitas de campo, es decir, un progreso hacia los beneficios expresados del proyecto para el medio ambiente mundial.

CONCLUSIÓN DE LA MISIÓN

Al final de la misión de evaluación, el equipo debe tener un borrador de los resultados iniciales establecidos. Antes de la finalización de la misión, se debe realizar un debate entre la Oficina en el País y el equipo del proyecto para revisar los resultados iniciales y solicitar cualquier información adicional. Un taller de interesados al final de la misión es útil, en especial cuando el equipo de evaluación está dirigido por un consultor internacional que luego abandonará el país. Estas interacciones ‘cara a cara’ brindan la oportunidad de compartir información con personas que posiblemente de lo contrario no leerían el informe final, como por ejemplo, si estuviera escrito en un idioma (por lo general, el inglés) en el que no poseen demasiada fluidez.

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL Y BORRADOR

El equipo de evaluación debe completar y presentar a la OP un primer borrador del informe de evaluación final del proyecto antes de las cuatro semanas posteriores a la misión. Se proporciona una plantilla para el informe de evaluación en el Anexo 2 (Anexo F de los TdR).

El informe borrador debe incluir el alcance y el método, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. El informe debe definir los criterios y las normas de rendimiento de la evaluación utilizados y la razón de su elección. El criterio general aplicado a las evaluaciones de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM se compone de la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Según se indica en las Directrices para las evaluaciones finales del FMAM: "La evaluación de la relevancia, efectividad y eficiencia será lo más objetiva posible e incluirá evidencia empírica suficiente y convincente. Idealmente, el sistema de seguimiento del proyecto debe ofrecer información cuantificable que pueda conducir a una evaluación consistente de la efectividad y eficiencia del proyecto".¹⁶

PROCESO DE EXAMEN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Los TdR de la evaluación deben indicar el proceso de examen que se utilizará para la evaluación. Una vez que el equipo de evaluación proporcione un borrador de la evaluación a la OP, es responsabilidad de la OP coordinar un proceso de examen y comentarios. Por lo general, el proceso de examen se realiza en dos pasos. El primer paso es un examen rápido que realiza la OP, el Asesor Técnico Regional del FMAM del PNUD y el equipo del proyecto para verificar las imprecisiones. A continuación, la OP difunde un borrador revisado para una circulación más amplia al CCO o los organismos asociados, y a otros interesados. Debido al reflejo del fortalecimiento de la función de los CCO, resulta vital que formen parte de este proceso de examen y que tengan la oportunidad de realizar comentarios.

El proceso de examen está diseñado para destacar errores y omisiones de hechos, y para garantizar que el informe de evaluación abarque todos los aspectos establecidos en los TdR. Los examinadores pueden generar información adicional que consideren relevante para la evaluación de los resultados realizada por el

¹⁵ En el caso de los proyectos regionales, el ATR también debe participar de la decisión sobre el período y contenido de la misión.

equipo de evaluación; sin embargo, como se trata de una evaluación independiente, es privilegio del equipo de evaluación desarrollar sus propias conclusiones, calificaciones y recomendaciones.

La OP comparará los comentarios sobre el informe y se los enviará al equipo de evaluación, lo que es necesario para que se consideren todos los comentarios. El equipo de evaluación debe proporcionar un 'itinerario de la auditoría' donde indique explícitamente cómo se abordaron (o no) los comentarios recibidos en el informe de evaluación final revisado. El equipo de evaluación debe proporcionar este itinerario de la auditoría cuando presente el borrador final del informe de evaluación a la OP, después del taller de interesados.

Talleres de interesados

Cuando lo permita el presupuesto, se debe realizar un taller de interesados antes de la finalización del borrador final del informe de evaluación final. Según se indica en el debate anterior, este taller puede realizarse al final de la misión de evaluación, o bien después de que se preparó un borrador final del informe de evaluación final. El propósito es ofrecer a los interesados la oportunidad de escuchar del equipo de evaluación los hallazgos y las conclusiones, y brindar comentarios verbalmente y por escrito. El equipo de evaluación generalmente tiene la responsabilidad de preparar un taller de interesados, incluida la responsabilidad de invitar a los participantes y garantizar un lugar de celebración. El seminario en sí podría estar dirigido por el RR/CR, el Director para el País, el ATR o el asesor técnico principal, según se adapte al alcance y a la importancia del proyecto.

El borrador del informe de evaluación final se considera completo, en términos contractuales, solo cuando ha alcanzado estándares aceptables. Con el fin de llevar un registro del proceso de examen, tanto la OP como el asesor técnico regional del FMAM del PNUD deben firmar un formulario de autorización que se incluirá en el informe final (consulte el Anexo G de los TdR).

2.5 EVALUACIÓN POSTERIOR

Según se indica en la sección 2.3, todas las evaluaciones finales de los proyectos respaldados

por el PNUD y financiados por el FMAM deben incluirse en los planes de evaluación en su respectivo nivel (regional, mundial o de la Oficina en el País). Después de que una evaluación final se haya completado y aprobado, debe ser publicada en el [Centro de Recursos de Evaluación](http://erc.undp.org) del PNUD (<http://erc.undp.org>). Para el caso de los proyectos a nivel del país, la OP es responsable de publicar las EF en el CRE; para el caso de proyectos regionales gestionados por el CRS, este último es responsable de la publicación; y para el caso de los proyectos mundiales o regionales gestionados por la BDP, esta última es responsable. Todas las evaluaciones finales deben concluirse y publicarse en el CRE en un plazo de 9 meses después del cierre operativo del proyecto.

La Oficina de Evaluación del PNUD tendrá la responsabilidad de enviar las evaluaciones finales completas a la Oficina de Evaluación del FMAM. Además de ser publicados en el Centro de Recursos de Evaluación del PNUD de acceso público, los informes de la evaluación final se deben enviar al CCO y a los socios para la ejecución.

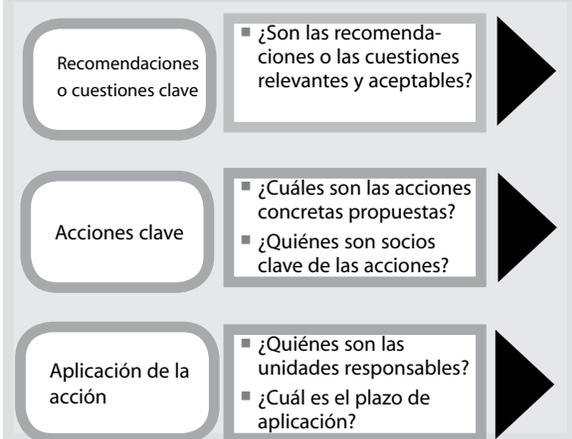
MEDIDAS DE GESTIÓN

Como una medida para garantizar el uso oportuno y efectivo de las evaluaciones, el PNUD institucionalizó un sistema de medidas de gestión. El sistema de medidas de gestión tiene dos partes: 1) presentación de las medidas de gestión para recomendaciones y cuestiones clave, y acciones de seguimiento clave, y 2) control mediante medidas de seguimiento. El proceso de preparación de una respuesta brinda la oportunidad de dialogar con los interesados importantes para reflejar en el proceso de evaluación, los resultados, las recomendaciones y las lecciones de la evaluación final.

Las medidas de gestión para las evaluaciones finales deben ser claras e integrales, y deben abordar las dimensiones establecidas en el Gráfico 2 a continuación.

¹⁵ Para el caso de los proyectos de un país específico, la unidad encargada es la Oficina en el País. Los proyectos regionales del FMAM respaldados por el PNUD generalmente están a cargo de un país líder, por lo que la OP encargada también es responsable. El CRS también puede asumir esta función cuando corresponda. Los proyectos mundiales están a cargo del EEG/FMAM en la BDP.

Gráfico 2. Medidas de gestión



El Anexo 7 incluye una plantilla para las medidas de gestión. La plantilla busca facilitar la preparación de las medidas. Se puede utilizar un cuadro de comentarios en la plantilla para destacar las lecciones de la experiencia de la evaluación, las reacciones a los hallazgos y las cuestiones que no sean abordadas directamente mediante recomendaciones clave o cualquier otro punto que la unidad encargada y los interesados consideren importantes para registrar.

Para el caso de las evaluaciones finales, la unidad encargada¹⁵ es responsable de desarrollar las medidas de gestión para la evaluación. Antes de finalizar, los socios clave del proyecto (incluido el centro de coordinación de las operaciones del FMAM) deben revisar y realizar comentarios sobre las medidas de gestión para las evaluaciones finales.

Después de que se desarrollan las medidas de gestión, la OP (o el CRS para proyectos regionales y la BDP para proyectos nacionales) debe cargarlas en el [Centro de Recursos de Evaluación \(CRE\)](#). El CRE realiza un seguimiento de la aplicación de las acciones propuestas. La Oficina de Evaluación del PNUD revisará anualmente el período de aplicación y la calidad de las medidas de gestión para todas las evaluaciones descentralizadas de resultados, incluidas las evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM.

Importante El ciclo de evaluación para las evaluaciones finales no se considera completo hasta que el informe se haya aprobado y traducido al inglés, hasta que se haya completado una medida de gestión, y hasta que las medidas de gestión y el informe de la EF se hayan cargado en el CRE.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

El conocimiento obtenido a través de la evaluación es el centro del proceso de aprendizaje organizacional del PNUD. Es importante extraer lecciones que tengan el potencial para una aplicación más amplia y para mejorar el diseño y la ejecución posteriores del proyecto. El PNUD debe garantizar que sus evaluaciones finales de los proyectos contribuyan a una mejor comprensión de la eficacia del desarrollo. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones clave deben intercambiarse ampliamente y ponerse a la disposición de los interesados. Esto puede realizarse mediante la incorporación de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones en los informes y las publicaciones existentes, incluidos los folletos y los nuevos boletines, y a través de reuniones con los interesados.

CONTROL DE CALIDAD

La Oficina de Evaluación del PNUD tiene la tarea de proporcionar control de calidad de todas las evaluaciones finales de los proyectos y programas respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Los exámenes de control de calidad de las EF (EEF) son análisis documentales que evalúan la calidad de cada informe de evaluación final y también generan una evaluación independiente de segundo nivel de los logros del proyecto.

El Anexo 8 de esta guía proporciona un formulario de informe utilizado para el examen de control de calidad de la evaluación final. Es un documento útil para que las oficinas en el país y otro personal del PNUD también examinen, ya que identifica las cuestiones y los aspectos clave de las evaluaciones finales considerados de especial importancia por la OE del FMAM y del PNUD. Las medidas de gestión se deben

¹⁶ Directrices de la oficina de evaluación del FMAM para los organismos de aplicación y ejecución para realizar evaluaciones finales; 9 de mayo, 2007, pág. 5

cargar en el CRE junto con el informe final de la evaluación final.

Los informes de evaluación final se evalúan permanentemente luego de haber sido cargados en el CRE. Los resultados del examen de control de calidad de la evaluación final luego se presentan a la Oficina de Evaluación del FMAM, que recopila los resultados de rendimiento de todos los organismos de aplicación como parte del informe anual de desempeño de la OE del FMAM presentado ante el Consejo del FMAM.

Nota: la función de la OE del PNUD es de asesoramiento y evaluación, no de supervisión. La OE no 'rechazará' ninguna evaluación final, ya que no posee función alguna en la aprobación o el rechazo de los planes de evaluación de la OP. La OE del PNUD evalúa la calidad de las evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, y utilizará estos hallazgos para su examen anual de evaluación (EAE). La OE del PNUD también debe presentar estos hallazgos a la OE del FMAM para su informe anual.

CAPÍTULO 3

CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

En esta sección de la guía, se establecen las explicaciones y detalles sobre el contenido de las evaluaciones finales del proyecto. Esta información se brinda como un mecanismo para los evaluadores y como orientación para las oficinas encargadas, a fin de que puedan evaluar la calidad e integridad de los informes de evaluación. En la plantilla de los TdR de la evaluación final (Anexo 2) se incluye un esbozo del informe (Anexo F de los TdR). Esta sección de orientación ayuda a explicarlo y embellecerlo.

3.1 INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM poseen los siguientes propósitos complementarios:

- Promover la responsabilidad y transparencia, y evaluar y divulgar la extensión de los logros del proyecto.
- Resumir las lecciones que pueden ayudar a mejorar la selección, el diseño y la aplicación de futuras actividades del PNUD financiadas por el FMAM.
- Brindar retroalimentación sobre asuntos que son recurrentes en la cartera del PNUD y que necesitan atención, y sobre las mejoras de temas identificados con anterioridad.
- Contribuir a la evaluación general de los resultados con respecto al logro de los objetivos estratégicos del FMAM dirigidos al beneficio del medio ambiente mundial.
- Medir la extensión de la convergencia del proyecto con otras prioridades de la ONU y del PNUD, incluida la armonización con otros resultados y rendimiento del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)

y el Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) del PNUD.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Con el paso del tiempo, se ha desarrollado un enfoque y método general¹⁷ para la realización de evaluaciones finales del proyecto; que implican la utilización de los siguientes mecanismos:

- exámenes de la documentación
- entrevistas a los interesados
- visitas de campo
- cuestionarios
- grupos de debate y otras técnicas de participación para la recopilación de información

Los TdR de la evaluación deben proponer una combinación de estos mecanismos, incluido, como mínimo, un examen de los documentos de antecedentes, las entrevistas a los interesados y las visitas de campo. El objetivo es utilizar la mejor combinación de mecanismos que generarán las respuestas más confiables y válidas a las preguntas de evaluación dentro de los límites de recursos y disponibilidad de datos.

La metodología debe acordarse con los principales participantes (el asesor técnico del FMAM/PNUD con sede en la región, la oficina en el país, el equipo de evaluación y el Centro de Coordinación de las Operaciones del FMAM) y debe detallarse con más profundidad en el Informe inicial desarrollado por el equipo de evaluación.

El informe de evaluación describirá los enfoques, métodos y análisis seleccionados, la justificación de

¹⁷ Para obtener más información sobre los métodos, consulte el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, Capítulo 7, pág. 163

esta selección; y cómo, dentro de las limitaciones de tiempo y dinero, los enfoques y métodos empleados arrojaron datos que ayudaron a responder las preguntas de evaluación y alcanzaron los objetivos de evaluación. La descripción debe servir de ayuda para que los usuarios del informe juzguen los méritos de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

RECOPIACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

Los términos de referencia de la evaluación, el informe inicial y el informe final deben incluir una sección que exprese la manera en que se han recopilado y analizado los datos. Esto incluye las fuentes de información (documentos examinados e interesados), la justificación de esta selección y la manera en que la información obtenida respondió las preguntas de evaluación. Las listas de documentos examinados y las personas entrevistadas deben adjuntarse al informe de evaluación.

El informe inicial debe indicar los métodos y procedimientos para la recopilación de datos, que incluye un análisis de los instrumentos de recopilación de datos (p. ej., protocolos de entrevistas y cuestionarios), su adecuación con la fuente de datos y la evidencia de su fiabilidad y validez. El informe de evaluación debe describir los procedimientos utilizados y debe clarificar cualquier desviación en la recopilación y el análisis de datos planificados y establecidos en los TdR y el informe inicial.

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Se debe proveer una matriz de criterios de evaluación con los informes (inicial y final), que clarifique cómo los evaluadores prevén recopilar los datos. En el Anexo 4 de esta guía, se proporciona una muestra de un conjunto de criterios desarrollados para una evaluación final reciente del proyecto sobre biodiversidad, respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM. El objetivo del ejercicio es detallar las preguntas de evaluación que deben responderse para determinar

los resultados del proyecto e identificar el origen previsto de la información, (p. ej., documentos, cuestionarios, entrevistas y visitas de campo).

El alcance de las evaluaciones finales para los PTM y las actividades de apoyo incluye algunas condiciones importantes establecidas por la OE del FMAM¹⁸:

- "Todos los proyectos de tamaño mediano y las actividades de apoyo que no se aprueben conforme al procedimiento acelerado se someterán a evaluaciones a fin de informar sobre el logro de los resultados y las enseñanzas recogidas. Dada la cantidad limitada de iniciativas de las que se dispone para evaluar, es posible que la credibilidad y la rentabilidad en función de los costos de dichas evaluaciones sean menores. En consecuencia, los proyectos de tamaño mediano y las actividades de apoyo no aprobados con el procedimiento acelerado estarán sujetos a directrices específicas para garantizar que sus evaluaciones, si bien menos exhaustivas, sean de todos modos creíbles y eficaces en función de los costos. Estas directrices serán elaboradas por la Oficina de Evaluación del FMAM. Las evaluaciones de los proyectos de tamaño mediano y las actividades que no se aprueben con el procedimiento acelerado serán enviadas a la Oficina de Evaluación del FMAM cuando estén listas o a más tardar dentro de los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto".

En todos los casos, se prevé que la evaluación examine y analice las perspectivas de los distintos interesados. En la mayoría de los casos, la evaluación incluirá visitas de campo para verificar los logros y entrevistas del proyecto de los principales interesados a nivel nacional y, donde corresponda, a nivel local. También analizará el uso de los recursos del FMAM y de cofinanciación en el contexto más amplio de los programas nacionales del PNUD. Las evaluaciones del PNUD abarcan como mínimo los cinco criterios más importantes (consulte el cuadro 3).

¹⁸ Revisión de la Política de SyE del FMAM, 2010, pág. 31

Cuadro 3. Criterios de evaluación del PNUD

1. Relevancia

- La medida en la que una actividad se adapta a las prioridades de desarrollo local y nacional y a las políticas organizativas, incluidos los cambios a lo largo del tiempo.
- La medida en la que el proyecto está de acuerdo con los programas operativos del FMAM o con las prioridades estratégicas sobre las que se financió el proyecto.
- Nota: En retrospectiva, la cuestión de la relevancia a menudo se convierte en una pregunta sobre si los objetivos de una intervención o su diseño son aún adecuados dados los cambios en las circunstancias.

2. Efectividad

- La medida en la que se alcanzó un objetivo o la probabilidad de que se logre.

3. Eficiencia

- La medida en la que se entregaron los resultados con los recursos menos costosos posibles; también denominada rentabilidad en función de los costos o eficacia.

4. Resultados

- Los cambios positivos y negativos, previstos e imprevistos y los efectos producidos por una intervención de desarrollo.
- En términos del FMAM, los resultados incluyen el rendimiento directo del proyecto, de corto a mediano plazo, y el impacto a mayor plazo que incluye beneficios del medio ambiente mundial, efectos de repetición y otros efectos locales.

5. Sostenibilidad

- La capacidad probable de que una intervención continúe brindando beneficios durante un período después de su finalización.
- El proyecto debe ser sostenible tanto ambientalmente, como financiera y socialmente.

3.2 INFORME DE EVALUACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Los TdR y los informes de evaluación inicial y final incluirán una sección en la que se establezca la descripción del proyecto, que indica lo que el proyecto pretendía alcanzar, el inicio y la duración, los problemas que busca abordar, los objetivos inmediatos y de desarrollo y los principales interesados. Se puede acceder a gran parte de esta información desde el Formulario de Identificación de Proyectos (FIP) y el documento del proyecto. Se debe prestar especial atención a la PARTE II del FIP: Argumentos de la justificación del proyecto, que describe los siguientes puntos del proyecto: los beneficios internacionales previstos para el medio ambiente, la consistencia con prioridades nacionales, la justificación para recibir financiación del FMAM, la coordinación con otras iniciativas, el valor agregado de la participación del FMAM, los riesgos para la finalización del proyecto, la rentabilidad prevista del proyecto y la justificación para la ventaja comparativa de las agencias del FMAM.¹⁹

La descripción debe ser precisa y concisa y debe resaltar solo los temas más relevantes de

la evaluación. La información adicional de los antecedentes y el contexto puede incluir lo siguiente:

- Recursos totales que se han identificado para el proyecto, que incluye la financiación y cofinanciación previstas del Fondo Fiduciario para el FMAM y otras fuentes.
- Principales socios que participan en el proyecto, como el PNUD, otros socios para la ejecución del programa conjunto, partes responsables y homólogos en el país, como el centro de coordinación de las operaciones del FMAM y otros interesados clave.
- Cómo los objetivos del proyecto se adaptan a las estrategias y prioridades del gobierno socio, y a las prioridades y programación del PNUD.
- Detalles relevantes del documento del proyecto, marco/marco lógico de resultados, plan de SyE y plan de ejecución del proyecto que identifican los resultados y los indicadores y objetivos de resultado para medir el rendimiento y el estado de la aplicación, más la disponibilidad de datos internacionales, regionales y nacionales relevantes.

¹⁹ Formulario de identificación de proyectos del FMAM, diciembre de 2008.

- Cómo se adapta esta evaluación dentro del contexto de otras evaluaciones previas y en curso; por ejemplo, si también se realizó una evaluación de mitad de período para el proyecto, o si otro socio para la ejecución ha evaluado este u otro proyecto estrechamente relacionado.
- Cambios socio-económicos y medioambientales significativos desde el inicio de la ejecución del proyecto y cualquier otro factor externo importante.

HALLAZGOS

El informe de evaluación incluirá un capítulo que expone los hallazgos de la evaluación. Estos deben presentarse como declaraciones de los hechos en función del análisis de los datos. Deben estructurarse según los criterios de evaluación para que los usuarios del informe puedan establecer la conexión entre lo que se preguntó y lo que se encontró. Se deben explicar las diferencias entre las previsiones y los resultados reales, así como también los factores que influyeron sobre los resultados deseados.

Con respecto al análisis de los **resultados**, se sugiere que los TdR detallen tres áreas generales: **formulación del proyecto, ejecución del proyecto y resultados del proyecto.**

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Las directrices del FMAM incluyen una serie de preguntas útiles para los TdR, para evaluar la formulación del proyecto.

Estas son las preguntas:

- ¿Los objetivos y componentes del proyecto fueron claros, factibles y viables dentro del plazo?
- ¿Se consideraron adecuadamente las capacidades de la/s institución/es para la ejecución y sus homólogos cuando se diseñó el proyecto?
- ¿Se incorporaron de manera adecuada las lecciones de otros proyectos relevantes en el diseño del proyecto?

- ¿Se identificaron de manera adecuada los acuerdos de asociación y se negociaron las funciones y responsabilidades antes de la aprobación del proyecto?
- ¿Se encontraban vigentes recursos de contraparte (financiación, personal, establecimientos), leyes de apoyo y acuerdos de gestión de proyectos adecuados al momento del ingreso del proyecto?
- ¿Las suposiciones y los riesgos del proyecto estaban bien expresados en el FIP y el documento del proyecto?

Otro punto importante para resaltar en relación con la formulación del proyecto es considerar si los resultados planeados eran **"Smart", por sus siglas en inglés:**

S	Específicos: los resultados deben usar el lenguaje de cambio; deben describir una condición futura específica.
M	Mensurables: los resultados, ya sean cuantitativos o cualitativos, deben tener indicadores mensurables para que sea posible evaluar si se alcanzaron o no.
A	Asequibles: los resultados deben estar al alcance de lo que pueden lograr los socios.
R	Pertinentes: los resultados deben contribuir a prioridades seleccionadas del marco de desarrollo nacional.
T	Limitados por el tiempo: los resultados nunca son indefinidos. Debe haber una fecha prevista para el logro de los resultados.

SUPOSICIONES Y RIESGOS

La evaluación debe proporcionar un análisis de las suposiciones y los riesgos como se establece en el documento del proyecto y el marco lógico/marco de resultados, que incluye:

- Una evaluación de las suposiciones y los riesgos mencionados, ya sean lógicos y coherentes, y hayan ayudado a determinar actividades y resultados planificados.
- Factores externos (es decir, efectos del cambio climático, crisis económica mundial, etc.) que son relevantes para los resultados.

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Estos son algunos elementos que se deben incluir en la evaluación del enfoque de aplicación:

- El marco lógico utilizado durante la aplicación como herramienta de gestión y SyE.
- Acuerdos de asociaciones efectivos establecidos para la aplicación del proyecto con interesados importantes involucrados en el país/la región, que incluye la formación de una Junta de Proyecto. Lecciones de otros proyectos relevantes incorporadas en la ejecución del proyecto. Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación.

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN

El informe de evaluación debe clarificar los detalles de financiación del proyecto, que incluye el alcance de cofinanciación en toda la cartera. Debe presentarse el costo del proyecto y datos de financiación, que incluye los gastos anuales. Se deben evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Se deben considerar las observaciones de auditorías financieras, si están disponibles. Si se llevó a cabo una auditoría financiera, deben presentarse los resultados más importantes en la evaluación final.

Cuando se considera la efectividad de la planificación financiera, el evaluador debe tener en cuenta si el documento del proyecto:

- a) identifica las posibles fuentes de cofinanciación, así como también el financiamiento asociado y apalancado;²⁰
- b) incluye fuertes controles financieros que permiten a la gestión del proyecto tomar decisiones informadas sobre el presupuesto en cualquier momento, permite el flujo oportuno de fondos y el pago de resultados finales del proyecto satisfactorios;
- c) demuestra diligencia debida en la gestión de fondos, incluidas las auditorías periódicas.

La EF debe incluir una tabla que muestre los compromisos de cofinanciación planificados y

reales, según se establece en el Anexo 4. Los evaluadores, en sus esfuerzos de determinación de hechos, deben solicitar asistencia al equipo del proyecto para completar la tabla, y el evaluador debe realizar un seguimiento a través de entrevistas para fundamentar esa tarea. El evaluador debe describir brevemente los recursos que el proyecto aprovechó desde el inicio y debe indicar cómo estos recursos contribuyen al objetivo principal del proyecto.

El evaluador debe determinar:

- Si hubo claridad suficiente en la cofinanciación que se informó para fundamentar la cofinanciación en efectivo y en especie de todas las fuentes enumeradas.
- Las razones de las diferencias en el nivel de cofinanciación esperada y real.
- La medida en la que los componentes del proyecto respaldados por financiadores externos fue bien integrada en el proyecto general.
- El efecto en los resultados del proyecto o en la sostenibilidad del alcance de la materialización de la cofinanciación.
- Si existe evidencia de recursos aprovechados adicionales que se designaron como resultado del proyecto. Los recursos aprovechados pueden ser financieros o en especie y pueden ser de otros donadores, ONG, fundaciones, gobiernos, comunidades o el sector privado.

Los factores rentables incluyen:

- Cumplimiento de los criterios de gasto adicional y garantía de cofinanciación y financiación asociada.
- El proyecto completó las actividades planificadas y cumplió con los resultados esperados con respecto al logro de los objetivos de desarrollo y medio ambiente mundial según el cronograma y resultó ser tan rentable como se había planificado inicialmente.
- El proyecto utilizó un enfoque de referencia o uno comparativo (no excedió los niveles de costos de proyectos similares en contextos similares).

²⁰ Para obtener información sobre las definiciones, consulte los documentos del Consejo sobre cofinanciación, como GEF/C.20/6.

EJECUCIÓN DEL ORGANISMO DE APLICACIÓN DEL FMAM-PNUD

El evaluador debe examinar y calificar la calidad de la ejecución del proyecto del PNUD. La evaluación se debe establecer teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Si hubo un enfoque apropiado en los resultados.
- La adecuación del respaldo del PNUD al socio para la ejecución y al equipo del proyecto. Calidad y puntualidad de apoyo técnico al organismo de ejecución y al equipo del proyecto.
- La sinceridad y el realismo en el informe anual.
- La calidad de gestión de riesgos.
- Capacidad de respuesta de las partes administradoras hacia los problemas significativos de aplicación (si hubiera).
- Cualquier asunto sobresaliente sobre la duración del proyecto, por ejemplo, tener en cuenta las demoras del proyecto y determinar cómo pueden haber afectado los resultados y la sostenibilidad del proyecto.

APLICACIÓN DEL SOCIO PARA LA EJECUCIÓN

De la misma manera, se debe evaluar la calidad de aplicación del socio para la ejecución teniendo en cuenta los siguientes asuntos:

- Si hubo un enfoque apropiado en los resultados y la puntualidad.
- La adecuación de aportes y procesos de gestión, incluidos el presupuesto y la adquisición.
- La calidad de gestión de riesgos.
- La sinceridad y el realismo en el informe.
- La propiedad del gobierno (en caso de aplicación nacional).

SyE DEL PROYECTO

Se requiere la evaluación y calificación del diseño y la aplicación del plan de supervisión y evaluación (SyE) del proyecto. Según se indica en la guía de EF del FMAM, los proyectos deben tener un plan sólido de SyE para controlar los resultados y llevar un registro del proyecto con el objeto de alcanzar los objetivos del proyecto. Un plan de SyE debe incluir una línea de base (con datos, metodología, etc.), indicadores SMART²¹ y sistemas de análisis de datos, un examen de mitad de período, una evaluación final y la financiación adecuada para las actividades de SyE.²²

Algunos proyectos pueden incluir resultados del proyecto que involucran asistencia a países con seguimiento a largo plazo, incluidos el establecimiento de líneas de base, el desarrollo de indicadores y la capacidad de desarrollo para recopilación y análisis de datos. Los TdR deben indicar que la comparación entre los logros y los resultados se debe abordar en una sección aparte del informe de evaluación.

Se debe esperar que el equipo de evaluación entregue una **evaluación de SyE** que proporcione:

1. Un análisis del plan de SyE al comienzo del proyecto, que considere si las condiciones de referencia, la metodología y las funciones y responsabilidades están bien expresadas. ¿Está bien ideado el plan de SyE? ¿Está planteado lo suficiente para controlar los resultados y llevar un registro del proyecto con el objeto de alcanzar los objetivos?
2. La calidad de la aplicación del plan de SyE: ¿se presupuestó y financió el plan de SyE lo suficiente durante la preparación y aplicación del proyecto?
3. La efectividad de los indicadores de seguimiento del documento del proyecto para medir el progreso y el rendimiento.
4. El cumplimiento con los requisitos/cronograma de los informes financieros y de progreso, incluidos los informes de calidad y puntualidad.

²¹ SMART: indicadores específicos, mensurables, asequibles, confiables y de tiempo limitado.

²² Guía de EF del FMAM, pág. 8

5. El valor y la efectividad de los informes de seguimiento y la evidencia de que se analizaron con los interesados y el personal del proyecto.
 6. La medida en la que se siguieron acciones de seguimiento, o gestión de adaptación como respuesta a informes de seguimiento (IAP/IEP).
 7. Verifique si las calificaciones de autoevaluación del IAP/IEP concordaron con los resultados de la EMP y la EF. Si no fue así, ¿el Comité Directivo del proyecto identificó y resolvió estas discrepancias?
 8. Las evaluaciones finales de proyectos regulares también deben tener en cuenta si se realizaron cambios a la ejecución del proyecto como resultado de las recomendaciones de la EMP.
- b) las condiciones externas cambiaron, por lo que se debió cambiar los objetivos;
 - c) el proyecto fue reestructurado porque los objetivos originales eran demasiado ambiciosos;
 - d) el proyecto fue reestructurado porque no progresaba;
 - e) otra (especifique).

Además de determinar las razones del cambio, el evaluador debe tener en cuenta cómo se promovieron los cambios y cómo afectaron los resultados del proyecto. Las preguntas pueden incluir:

- ¿El proyecto sufrió cambios significativos como resultado de las recomendaciones del examen de mitad de período? ¿O fueron resultado de otros procedimientos de examen? Explique el proceso y las implicaciones.
- Si los cambios fueron grandes, ¿cambiaron considerablemente los resultados esperados del proyecto?
- ¿Los cambios del proyecto se expresaron por escrito y, luego, fueron considerados y aprobados por el Comité Directivo del proyecto?

INTERACCIÓN CON EL INTERESADO

La evaluación final debe incluir una sección que cubra el alcance de la interacción con el interesado. Esto incluye interacciones planificadas, según se establece en el documento del proyecto y, luego, la participación real durante el transcurso del proyecto. Los interesados son personas, grupos, instituciones u otros organismos que tienen interés en el resultado del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM. El término también se refiere a las personas posiblemente perjudicadas por un proyecto. Las interacciones con el interesado incluyen propagación de la información, consulta, y participación activa en el proyecto.

GESTIÓN DE ADAPTACIÓN

El equipo de evaluación debe tener en cuenta si hubo cambios en los objetivos de desarrollo y del medio ambiente del proyecto durante la ejecución, por qué se realizaron estos cambios y cuál fue el proceso de aprobación. La guía del FMAM señala las siguientes posibles razones para la gestión de adaptación:

- a) los objetivos originales no estaban planteados lo suficiente;

RESULTADOS DEL PROYECTO

El 'resultado' se define como un cambio en el desarrollo descriptible o mensurable que surge de una relación causa y efecto. En términos del FMAM, los resultados incluyen el rendimiento directo del proyecto, de corto a mediano plazo, y el impacto a mayor plazo que incluye beneficios del medio ambiente mundial, efectos de repetición y otros efectos locales.

Evaluar los resultados del proyecto implica prestar atención a todo el alcance de una cadena de gestión basada en los resultados (RBM), desde aportes hasta actividades, resultados, rendimientos e impactos. Las definiciones básicas de cada eslabón de la cadena de RBM se describen en el cuadro 4.

Para los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, el principal foco de atención se encuentra en el nivel de rendimiento, donde se reconoce que los impactos del beneficio del medio ambiente mundial son generalmente difíciles de distinguir y la medición de los resultados es simple pero no lo suficiente como para captar la efectividad del proyecto. Se espera que la mayoría de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM alcancen los resultados anticipados antes de la finalización del proyecto. Se requiere para los proyectos del FMAM del ciclo 4 (y del ciclo posterior), y se recomienda para los proyectos del FMAM del ciclo 3, que los evaluadores examinen los resultados del proyecto con los indicadores y las herramientas de seguimiento relevantes.²³ En el Anexo 5, se incluye una matriz de muestra para evaluar la comparación de resultados con indicadores.

Cuadro 4. Herramientas de seguimiento de las áreas de interés del FMAM

Para medir y controlar el progreso del proyecto sobre cómo alcanzar los resultados e impactos según se señala en el marco de resultados del FMAM, se desarrollaron herramientas de seguimiento para cada área interés del FMAM (es decir, biodiversidad, degradación del suelo, mitigación del cambio climático, etc.). Las herramientas de seguimiento del FMAM deben estar completas y ser presentadas ante el FMAM en el momento de la aprobación del Director General (es decir, con documento del proyecto), mitad de período del ciclo del proyecto (es decir, con examen de mitad de período) y durante la fase de cierre del proyecto (es decir, con la evaluación final). Las herramientas de seguimiento son evidencia importante para que los equipos de evaluación tengan en cuenta al medir el logro de los resultados e impactos del proyecto. Como parte del proceso final de IAP/IEP, las herramientas de seguimiento finales del área de interés del FMAM de todos los proyectos deben estar completas y disponibles para la revisión durante la evaluación final. Hay información adicional sobre cada herramienta de seguimiento del área de interés disponible en www.thegef.org

Cuadro 5. Definición básica de cada eslabón de la cadena de RBM

Aportes
Recursos financieros, humanos y materiales utilizados para el proyecto.
Actividades
Acciones que se realizaron a través de las cuales los aportes del proyecto se movilizan para producir resultados específicos.
Resultados
Productos y servicios que se originan del proyecto.
Rendimientos
Los efectos probables o logrados a corto y medio plazo de los resultados de una intervención. Ejemplos de rendimientos pueden incluir, entre otros, capacidades institucionales más fuertes, mayor conciencia pública (cuando lleva a cambios de comportamiento), y mercados o marcos de políticas transformados.
Impactos
Cambios reales o anticipados, positivos o negativos en el beneficio del medio ambiente mundial, según se verificó a través de la tensión ambiental o el cambio de estado, y también a través de los impactos de desarrollo sostenibles, incluido el cambio en los ingresos.

Además de evaluar los resultados del proyecto, la evaluación debe incluir los resultados medidos según aspectos más generales como: **implicación nacional, integración, sostenibilidad, función catalítica e impacto**. Estos aspectos se analizan a continuación.

IMPLICACIÓN DEL PAÍS

Un resultado importante de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM es que abordan las prioridades de los países. Será importante que los evaluadores encuentren evidencia de que el proyecto se adapta a las prioridades de desarrollo del sector

²³ Guía de EF del FMAM, pág. 5

mencionado, y también de que los resultados, como las nuevas leyes medioambientales, o las nuevas estrategias para ingresos sostenibles alrededor de áreas protegidas, se han desarrollado con la participación de funcionarios del gobierno y se han adoptado a las estrategias, políticas y códigos legales nacionales. Si el nivel de implicación nacional es bajo, se pueden esperar debilidades consecuentes en el fomento de la capacidad, sostenibilidad del proyecto y un impacto ambiental positivo. Este será un debate descriptivo, sin calificaciones de evaluación finales esperadas.

Algunos elementos de la implicación nacional efectiva pueden incluir:

- El concepto del proyecto tiene su origen dentro de los planes nacionales sectoriales y de desarrollo.
- Los resultados (o posibles resultados) del proyecto se han incorporado a los planes nacionales sectoriales y de desarrollo.
- Representantes importantes del país (por ejemplo, funcionarios del gobierno, sociedad civil, etc.) están involucrados activamente en la identificación, planificación o ejecución del proyecto.
- El gobierno beneficiado ha mantenido un compromiso financiero con el proyecto.
- El gobierno aprobó políticas o modificó marcos regulatorios de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Algunas preguntas que se deben tener en cuenta al evaluar la implicación nacional:

- ¿Estaba el concepto del proyecto de acuerdo con las prioridades y planes de desarrollo del país (o países)?
- ¿Estaban involucrados los representantes importantes del país del gobierno y de la sociedad civil en la ejecución del proyecto, incluidos como parte del Comité Directivo del proyecto?

- ¿Se le dio la responsabilidad a un comité intergubernamental de coordinar con el equipo del proyecto al mismo tiempo que se reconocía que se debe involucrar a más de un ministerio?
- ¿Promulgó el gobierno legislación o desarrolló políticas y regulaciones de acuerdo con los objetivos del proyecto?

INTEGRACIÓN

Los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM son elementos clave en la programación del país del PNUD. Como tal, los objetivos y los resultados del proyecto deben alinearse con estrategias del programa del país del PNUD así como también con beneficios del medio ambiente mundial requeridos por el FMAM según se señala en convenciones sobre el medio ambiente mundial. Por lo tanto, las evaluaciones finales del proyecto deben evaluar cómo estos proyectos integran de manera exitosa otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de los desastres naturales y el empoderamiento de la mujer. Esto significa que se necesitará un esfuerzo adicional para revisar el MANUD en el país y también para revisar el plan de acción para el programa para el país (CPAP) del PNUD y el plan de evaluación que es parte del CPAP.

La sección sobre integración debe evaluar:

1. Si es posible identificar y definir efectos positivos y negativos del proyecto en poblaciones locales (por ejemplo, generación de ingresos/creación de empleos, acuerdos de gestión de recursos naturales con grupos locales mejorados, mejora de los marcos de políticas para asignación y distribución de recursos, regeneración de recursos naturales para la sostenibilidad a largo plazo).
2. Si los objetivos del proyecto cumplen con las prioridades acordadas en el documento del programa para el país (CPD) y en el plan de acción para el programa para el país (CPAP) del PNUD.

²⁴ Tanto el PNUD como el FMAM prestan mayor atención para garantizar que los problemas de género se tengan en cuenta en la formulación y ejecución de proyectos, (consulte la Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011).

²⁵ Directrices para organismos del FMAM sobre cómo realizar evaluaciones finales, 3.3 párrafo 19, págs. 9-10

3. Si hay evidencia de que los resultados del proyecto han contribuido a una preparación mejor para lidiar con los desastres naturales.
4. Si se habían tenido en cuenta problemas de género en el diseño y ejecución del proyecto y de qué manera contribuyó el proyecto a una mayor consideración de los aspectos de género (es decir, composición del equipo del proyecto, aspectos de impacto de contaminación relacionados con el género, alcance del interesado a los grupos de mujeres, etc.). Si este es el caso, indique cómo.²⁴

La evaluación de integración debe tener en cuenta los puntos de convergencia entre la programación relacionada con el medio ambiente del PNUD y otra programación de desarrollo. La evaluación será descriptiva únicamente, sin calificaciones esperadas.

SOSTENIBILIDAD

Cuando se evalúa la sostenibilidad de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, el PNUD cumple con las directrices generales establecidas en la política de SyE del FMAM y con las Directrices del FMAM, que estipulan que todas las evaluaciones finales deben, como mínimo, evaluar "la probabilidad de sostenibilidad de los resultados cuando finaliza el proyecto, y proporcionar una calificación para esto".²⁵

En general, la sostenibilidad es considerada la probabilidad de beneficios continuos después que finaliza el proyecto. Por lo tanto, la evaluación de

la sostenibilidad considera los riesgos que pueden afectar la continuación de los resultados del proyecto. Las Directrices del FMAM establecen cuatro áreas para considerar los riesgos de la sostenibilidad. Cada uno se debe evaluar por separado y, luego, se debe calificar en cuanto a la probabilidad y la medida en que los riesgos impedirán la sostenibilidad.

1. **Riesgos financieros:** ¿existen riesgos financieros que puedan comprometer la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Cuál es la probabilidad de que los recursos financieros y económicos no estén disponibles una vez que la asistencia a través de subvenciones del FMAM finaliza? (Esto puede incluir financiación a través del gobierno, ya sea a través de subsidios directos o incentivos fiscales, y puede implicar apoyo de otros donadores y también del sector privado. El análisis también podría apuntar a factores macroeconómicos).
2. **Riesgos socio-económicos:** ¿existen riesgos sociales o políticos que puedan amenazar la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Qué riesgo existe en caso de que el nivel de propiedad de los interesados (incluida la propiedad de los gobiernos y de otros interesados clave) no sea suficiente para permitir que los resultados/beneficios del proyecto se puedan mantener? ¿Saben los diversos interesados clave que los beneficios del proyecto siguen fluyendo gracias a su interés? ¿Hay suficiente conciencia del público/de los interesados para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto?

Cuadro 6. Calificaciones de la sostenibilidad del proyecto

4	Probable (P)	Riesgos insignificantes para la sostenibilidad, con resultados clave que se espera que continúen en un futuro previsible.
3	Algo probable (AP)	Riesgos moderados, pero con expectativas de que se sostengan, al menos, algunos resultados.
2	Algo improbable (AI)	Riesgo considerable de que los resultados clave no continúen después del cierre del proyecto, aunque algunos resultados y actividades deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los rendimientos y resultados clave del proyecto no continúen.
No corresponde (N/C)		
No se puede valorar (N/V)		

3. **Marco institucional y riesgos de gobernanza:** ¿los marcos legales, las políticas y las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de los cuales funciona el proyecto plantean riesgos que puedan comprometer la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿Existen sistemas necesarios para la responsabilidad y la transparencia, y existe el conocimiento técnico requerido?
4. **Riesgos ambientales:** ¿existen actividades en curso que puedan ser una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto? Por ejemplo, ¿las ganancias relacionadas con la biodiversidad o las ganancias relacionadas con la calidad del agua se encuentran en riesgo debido a las tormentas severas frecuentes?

Todas las dimensiones de riesgo de la sostenibilidad son críticas. Por lo tanto, la calificación general de la sostenibilidad no debe ser más alta que la dimensión calificada más baja. Por ejemplo, si un proyecto tiene una calificación improbable en cualquier dimensión, su calificación en general no puede ser más alta que la improbable.

Los resultados del proyecto que normalmente mejoran la sostenibilidad del rendimiento del proyecto incluyen:

- Desarrollo y aplicación de una estrategia de sostenibilidad.
- Creación de instrumentos y mecanismos

financieros y económicos para garantizar el flujo continuo de beneficios una vez que finaliza la asistencia del FMAM (de los sectores público y privado, actividades que generan ingresos y transformaciones del mercado para promover los objetivos del proyecto).

- Desarrollo de acuerdos organizacionales adecuados por parte del sector público o privado.
- Desarrollo de marcos regulatorios y políticas que promueven los objetivos del proyecto.
- Incorporación de factores ambientales y ecológicos que afectan el flujo futuro de beneficios.
- Desarrollo de capacidad institucional adecuada (sistemas, estructuras, personal, experiencia, etc.).
- Identificación y participación de protectores (es decir, personas en el gobierno y la sociedad civil que pueden promover la sostenibilidad de los resultados del proyecto).
- Consecución de sostenibilidad social, por ejemplo, a través de la incorporación de actividades del proyecto a la economía o a las actividades de producción comunitarias.
- Consecución del consenso de los interesados sobre procedimientos de actividades del proyecto.

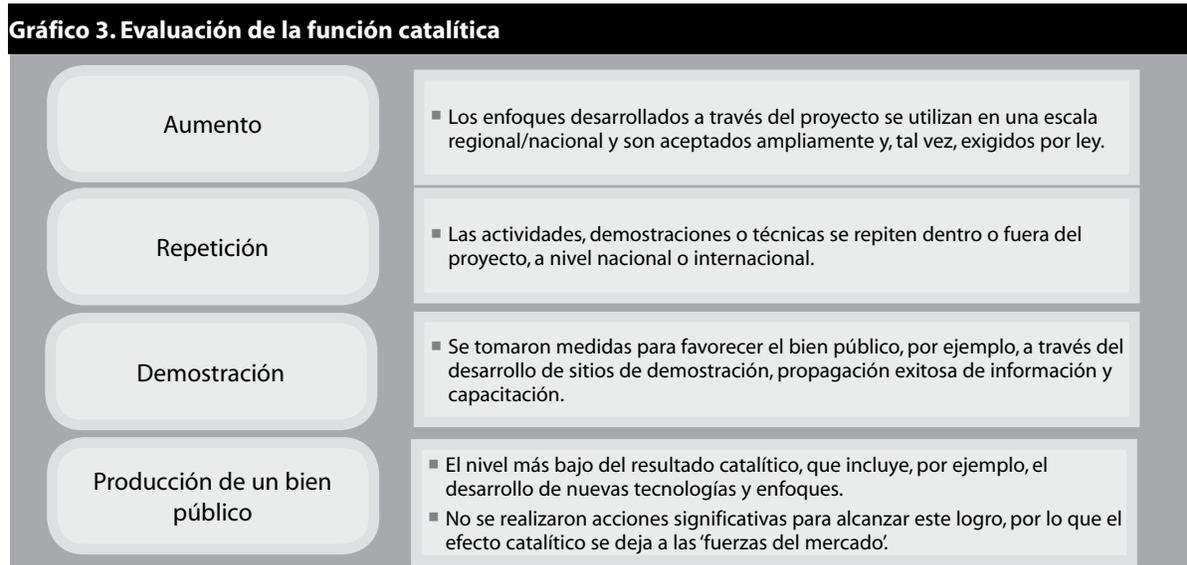
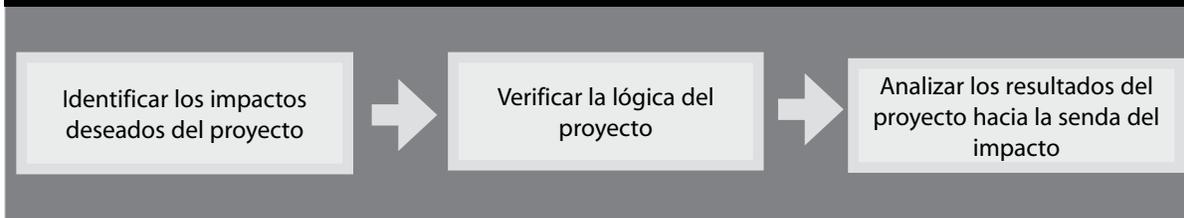


Gráfico 4. Enfoque de la teoría del cambio



FUNCIÓN CATALÍTICA

Además de la sostenibilidad, las evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben incluir una evaluación del efecto catalítico o de repetición. No se esperan calificaciones, sin embargo el evaluador debe considerar la medida en la que el proyecto demostró: a) producción de un bien público, b) manifestación, c) repetición, y d) aumento. Las definiciones de estos términos están incluidas en el Gráfico 4.

Se puede tener en cuenta la repetición cuando se replican lecciones y experiencias en diferentes áreas geográficas, y también cuando las lecciones y experiencias se replican dentro del mismo área pero son financiadas por otras fuentes. Los ejemplos de los enfoques de repetición incluyen:

- Transferencia de conocimiento (es decir, diseminación de lecciones a través de documentos de resultados del proyecto, talleres de capacitación, intercambio de información, un foro nacional y regional, etc.).
- Expansión de proyectos de demostración.
- Fomento de la capacidad y capacitación de las personas e instituciones para expandir los logros del proyecto en el país u otras regiones.
- Utilización de personas, instituciones o compañías capacitados para el proyecto para reproducir los resultados del proyecto en otras regiones.

IMPACTO

Es cada vez más importante analizar la medida en la que los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM logran un impacto o progresan hacia el logro de los impactos. Los hallazgos clave que se deben destacar en las evaluaciones incluyen si el proyecto demostró:

- mejoras comprobables en el estado ecológico
- reducciones comprobables de la tensión en los sistemas ecológicos
- que el progreso se dirige al logro de la reducción de la tensión o a la mejora ecológica a través de indicadores de proceso específicos.²⁶

En el análisis de los impactos, será importante como mínimo:

- identificar los mecanismos en acción (es decir, los vínculos causales con los resultados y rendimientos del proyecto);
- evaluar la medida en la que se realizan los cambios en escalas que coinciden con los límites del sistema natural; y
- evaluar la probable permanencia (naturaleza perdurable) de los impactos.

El análisis del impacto requiere la disponibilidad de datos comprobables sobre la reducción de la contaminación y la mejora del estado ecológico o la existencia de indicadores de proceso que sugieren que dichos impactos deben ocurrir en el futuro como resultado de los logros del proyecto. Cuando existe información de referencia, se debe utilizar esta información en la evaluación. Para los proyectos del FMAM del ciclo 4 y 5, la

²⁶ Por ejemplo, si como resultado del proyecto, hubo cambios en las normas y en la política a nivel regional, nacional o local

²⁷ [OPS4-M2-ROtI Handbook | Global Environment Facility](#)

existencia de herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM debe ayudar en gran medida en la evaluación del impacto.

Con frecuencia, en el caso de muchos proyectos, y especialmente de esfuerzos para el establecimiento de la base, (es decir, actividades habilitantes y proyectos sobre aguas internacionales que desarrollan análisis de diagnóstico transfronterizo), es posible que no se pueda distinguir la reducción de la tensión o los impactos del cambio de estado cuando cierra el proyecto. Por lo tanto, la Oficina de Evaluación del FMAM ha estado desarrollando una metodología que le permite al evaluador basarse en hallazgos relacionados con los resultados y la sostenibilidad y utilizarlos para considerar si el proyecto ha puesto en práctica las condiciones (elementos constitutivos o procesos) que eventualmente podrían llevar al impacto (mejoras duraderas en el estado socioeconómico y ambiental). En función del resultado y los análisis de sostenibilidad, los evaluadores también pueden identificar elementos clave faltantes, así como también factores contextuales observados en el momento, que es posible que obstruyan un progreso mayor.

Como parte del 4° Estudio de Desempeño Global del FMAM (2009), la OE del FMAM desarrolló y publicó el Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés).²⁷ El manual establece una metodología útil para medir la probabilidad de los impactos en el cierre del proyecto. La metodología utiliza un enfoque de la teoría del cambio para evaluar el rendimiento general de los proyectos del FMAM. La metodología tiene tres etapas principales, (consulte el gráfico 4).

Atención: la metodología RoTI no es necesaria para evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM; sin embargo, la Oficina de Evaluación del FMAM está desarrollando una nueva guía en 2012 que probablemente requerirá la introducción de una nueva sección en el análisis de los resultados sobre 'progreso hacia los impactos' para todos los proyectos regulares. Se deberá desarrollar e incluir una 'teoría del cambio', como se describió anteriormente, en la sección 'progreso hacia los impactos', y se espera una calificación del progreso del proyecto hacia el impacto. Se incluye en este manual un esquema de calificación temporal de impactos, lo que proporciona una oportunidad para calificar si el progreso hacia el impacto ha sido significativo, mínimo o insignificante. La guía del PNUD será modificada para abordar completamente la evaluación de los impactos después de que la Oficina de Evaluación del FMAM complete su nueva guía de evaluación.

Los evaluadores incluirán una sección del informe donde expondrán sus conclusiones, en vista de sus hallazgos. Las **conclusiones** deben ser integrales y equilibradas, y deben resaltar las fortalezas, las debilidades y los resultados del proyecto. Deben estar debidamente justificadas por evidencia y conectadas lógicamente a los resultados de la evaluación final. Deben responder a las preguntas clave de evaluación y proporcionar perspectivas sobre la identificación o la soluciones de problemas importantes o asuntos relevantes para los beneficiarios del proyecto, PNUD y FMAM.

El informe de evaluación final debe proporcionar **recomendaciones** prácticas y viables dirigidas hacia los usuarios previstos de la evaluación sobre qué acciones realizar y qué decisiones tomar. Las recomendaciones deben estar respaldadas específicamente por evidencia y vinculadas con los hallazgos y conclusiones en torno a preguntas clave cubiertas por la evaluación.

El informe de evaluación final también debe incluir, si existen, **lecciones** que se pueden extraer de la evaluación, incluidas las mejores (y peores) prácticas que pueden proporcionar conocimiento adquirido de circunstancias particulares (métodos programáticos y de evaluación utilizados, asociaciones, aprovechamiento financiero, etc.) que se puedan aplicar a otras intervenciones del FMAM y PNUD.

3.3 CALIFICACIONES

Si bien la política de evaluación del PNUD no requiere calificaciones como parte de sus normas de rendimiento, el FMAM estipula que se deben utilizar las calificaciones para evaluar **la relevancia del proyecto, la efectividad y eficiencia y también la calidad de los sistemas de SyE**. El PNUD aceptó calificar todas las evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM para estos criterios. Es importante mencionar que las escalas de calificaciones varían según los diferentes criterios.

Tabla 1. Escalas de calificaciones		
<p>Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE</p> <p>6: Altamente Satisfactoria (AS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>5: Satisfactoria (S): Solo hubo deficiencias menores.</p> <p>4: Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas.</p> <p>3. Moderadamente Insatisfactoria (MI): El proyecto presentó deficiencias significativas.</p> <p>2. Insatisfactoria (I): Hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>1. Altamente Insatisfactoria (AI): el proyecto presentó deficiencias graves.</p>	<p>Calificaciones de sostenibilidad:</p> <p>4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.</p> <p>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.</p> <p>2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.</p> <p>1. Improbable (I): Riesgos graves.</p>	<p>Calificaciones de relevancia:</p> <p>2. Relevante (R)</p> <p>1. No Relevante (NR)</p> <p>Calificaciones del impacto:</p> <p>3. Significativo (S)</p> <p>2. Mínimo (M)</p> <p>1. Insignificante (I)</p>
<p><i>Calificaciones adicionales donde sea pertinente:</i> No corresponde (N/C) No se puede valorar (N/V)</p>		

ANEXO 1

GLOSARIO

Este glosario de términos se basa en materiales fuente del PNUD, FMAM y UNEG, así como también de la OCDE-CAD²⁸

Término	Definición
Análisis de riesgo	Un análisis o una evaluación de los factores (llamados suposiciones en el marco lógico) que afectan o podrían afectar el logro de los objetivos de una intervención. Un análisis detallado de las posibles consecuencias no deseadas y negativas para la vida, la salud, la propiedad o el medio ambiente planteadas por las intervenciones de desarrollo; un proceso sistemático para proporcionar información sobre dichas consecuencias no deseadas, el proceso de cuantificación de las probabilidades e impactos esperados para los riesgos identificados.
Cofinanciación	Incluye subvenciones, préstamos/concesiones (comparados con la tasa del mercado), créditos, inversiones en acciones, respaldo en especie, otras contribuciones movilizadas para el proyecto de otros organismos multilaterales, organismos de cooperación de desarrollo bilateral, ONG, el sector privado y beneficiarios. Para obtener información sobre las definiciones, consulte los documentos del Consejo sobre cofinanciación, como GEF/C.20/6.
Conclusiones	Señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, con especial atención a los resultados e impactos deseados y no deseados y, de manera más general, a otras fortalezas o debilidades. Una conclusión se basa en la recopilación de datos y análisis realizados, a través de una cadena de argumentos transparente.
Control de calidad	El control de calidad abarca cualquier actividad que apunta a evaluar y mejorar el mérito o el valor de una intervención de desarrollo o su cumplimiento con las normas dadas. Nota: ejemplos de actividades control de calidad incluyen valoración, gestión basada en los resultados, revisiones durante la aplicación, evaluaciones, etc. El control de calidad también puede hacer referencia a la evaluación de la calidad de una cartera y su eficacia del desarrollo. A efectos de esta Guía, se refiere especialmente a la evaluación de la calidad de evaluaciones finales realizadas por los proyectos de PNUD/FMAM.
Efectividad	La medida en la que se lograron los objetivos de intervención de desarrollo, o se espera que se logren, al tener en cuenta su importancia relativa. Nota: también se utiliza como una medida agregada del (o juicio sobre) mérito o valor de una actividad, es decir, la medida en la que se logró una intervención, o se espera que se logre, sus objetivos relevantes más importantes eficientemente de manera sostenible y con un impacto de desarrollo institucional positivo. Término relacionado: eficacia.
Eficiencia	Una medida sobre cómo se traducen económicamente los recursos/aportes (fondos, experiencia, tiempo, etc.) en resultados.
Enfoque de aplicación	Incluye un análisis del marco lógico del proyecto, la adaptación a las condiciones cambiantes (gestión de adaptación), las asociaciones en acuerdos de aplicación, los cambios en el diseño del proyecto y la gestión general del proyecto.
Enfoque de repetición	En el contexto de proyectos del FMAM, se define como las lecciones y experiencias que resultan del proyecto y que se repiten o aplican en el diseño y la ejecución de otros proyectos.

²⁸ Dirección de Cooperación de Desarrollo, Comité de Asistencia para el Desarrollo, en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Consulte la a red de evaluación del desarrollo del CAD, [Glosario de términos clave en la gestión basada en evaluación y resultados](#);

Evaluación	Las evaluaciones de los proyectos examinan la eficacia y efectividad con la que un proyecto logra los resultados deseados. También evalúan la relevancia y la sostenibilidad de los rendimientos como contribuciones a los resultados a mediano y largo plazo. Los proyectos se pueden evaluar durante la aplicación, al final de esta (evaluación final) o después de un período posterior a la finalización del proyecto (evaluación a posteriori). La evaluación de los proyectos puede resultar invaluable para la gestión de los resultados, y sirve para reafirmar la responsabilidad de los gerentes de proyectos, las oficinas en el país, los asesores técnicos principales, etc. Además, la evaluación del proyecto proporciona la base para el análisis de los resultados y los programas, así como también para las evaluaciones estratégicas y programáticas y las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo (ADR), y para separar las lecciones de la experiencia, con el fin de adquirir e intercambiar conocimiento. En el PNUD, las evaluaciones del proyecto son obligatorias cuando las exige un protocolo de colaboración, como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial.
Evaluación conjunta	Una evaluación en la que participan diferentes organismos donadores o socios.
Implicación nacional	La importancia del proyecto para el desarrollo nacional y los programas ambientales, el compromiso del país beneficiado y los acuerdos regionales e internacionales, cuando corresponda.
Lecciones aprendidas	Generalizaciones basadas en experiencias de evaluación con proyectos, programas o políticas que se extraen de las circunstancias específicas en situaciones más amplias. Con frecuencia, las lecciones resaltan las fortalezas o debilidades en la preparación, el diseño y la aplicación que afectan el rendimiento, los resultados y el impacto.
Planificación financiera	Incluye el costo del proyecto real por actividad, gestión financiera (incluidos los asuntos de desembolso), y cofinanciación.
Participación de los interesados	Los interesados son organismos, organizaciones, grupos o individuos que tienen un interés directo o indirecto en la intervención de desarrollo o su evaluación.
Recursos aprovechados	Recursos adicionales, más allá de los recursos asignados al proyecto en el momento de la aprobación, que se movilizan más tarde como resultado directo del proyecto. Los recursos aprovechados pueden ser financieros o en especie y pueden ser de otros donadores, ONG, fundaciones, gobiernos, comunidades o el sector privado.
Relevancia	La medida en la que los objetivos de una intervención de desarrollo son coherentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades mundiales y las políticas de los socios y donadores.
Rentabilidad en función de los costos	Evalúa el logro de los objetivos ambientales y de desarrollo y también de los resultados del proyecto en relación con los aportes, los costos y el tiempo de aplicación. También examina el cumplimiento del proyecto de la aplicación del concepto de costo incremental.
Resultados	Los cambios positivos y negativos, previstos e imprevistos y los efectos producidos por una intervención de desarrollo. En términos del FMAM, los resultados incluyen el rendimiento directo del proyecto, de corto a mediano plazo, y el impacto a mayor plazo que incluye beneficios del medio ambiente mundial, efectos de repetición y otros efectos locales.
Sostenibilidad	Evalúa la medida en la que los beneficios podrían continuar, dentro o fuera del ámbito del proyecto, desde un proyecto o programa particular después de que haya concluido la asistencia del FMAM o la asistencia externa. Los proyectos deben ser sostenibles tanto ambientalmente, como financiera y socialmente.
Supervisión	La supervisión periódica de un proceso, o la ejecución de una actividad, que tiene por objeto establecer la medida en la que los aportes, cronogramas de trabajo, otras acciones necesarias y resultados se realizan según el plan, para que se puedan tomar medidas con tiempo para corregir las deficiencias detectadas.
Términos de Referencia	Documento escrito que presenta el propósito y alcance de la evaluación, los métodos que se utilizarán, el parámetro con el que se evalúa o analiza el rendimiento, los recursos y el tiempo asignados y los requisitos para la presentación de informes. Otras dos expresiones utilizadas en ocasiones con el mismo significado son "alcance de trabajo" y "mandato de evaluación".
Triangulación	El uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y fundamentar una evaluación. Nota: al combinar varias fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores buscan superar el sesgo que proviene de informante únicos, métodos únicos, observador único o estudios basados en una sola teoría.

ANEXO 2

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN FINAL

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de SyE del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) del *Título del proyecto* (N.º de PIMS).

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar: *(complete la siguiente tabla)*.

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO				
Título del proyecto: _____				
Identificación del proyecto del FMAM:			<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:		Financiación del FMAM:		
País:		IA y EA poseen:		
Región:		Gobierno:		
Área de interés:		Otro:		
Programa operativo:		Cofinanciación total:		
Organismo de Ejecución:		Gasto total del proyecto:		
Otros socios involucrados:		Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto:	Real:

OBJETIVO Y ALCANCE

El proyecto se diseñó para: *(proporcione un resumen del proyecto donde se incluyan los objetivos y resultados. También, en los casos en que el proyecto financiado por el FMAM sea parte de un programa más grande, especifique si la EF cubrirá el programa completo o solo el componente del FMAM)*.

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

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

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

Se ha desarrollado con el tiempo un enfoque y un método general²⁹ para realizar evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que el evaluador enmarque el trabajo de evaluación utilizando los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**, según se define y explica en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (*complete el Anexo C de los TdR*). Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular el Centro de Coordinación de las Operaciones del FMAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en (*ubicación*), incluidos los siguientes sitios del proyecto (*lista*). Las entrevistas se llevarán a cabo con las siguientes organizaciones e individuos como mínimo: (*lista de interesados clave*).

El evaluador revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el IAP/IEP anual y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica. En el Anexo B de los TdR de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador para el examen.

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

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

A continuación, se expone una tabla útil para incluir en el informe de evaluación.

Calificación del rendimiento del proyecto		
Criterios	Comentarios	
Seguimiento y Evaluación: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de SyE	(califique con una escala de 6 puntos)	
Diseño de SyE al comienzo del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución del plan de SyE	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución de los IA y EA: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de la aplicación y ejecución del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	

²⁹ Para obtener más información sobre los métodos de evaluación, consulte el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo](#), Capítulo 7, pág. 163

Ejecución del organismo de aplicación	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución del organismo de ejecución	(califique con una escala de 6 puntos)	
Resultados: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de los resultados del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	(califique con una escala de 2 puntos)	
Efectividad	(califique con una escala de 6 puntos)	
Eficiencia	(califique con una escala de 6 puntos)	
Sostenibilidad: Probable (P), Algo probable (AP), Algo improbable (AI), Improbable (I).		
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad:	(califique con una escala de 4 puntos)	
Recursos financieros	(califique con una escala de 4 puntos)	
Socioeconómico	(califique con una escala de 4 puntos)	
Marco institucional y gobernanza	(califique con una escala de 4 puntos)	
Ambiental	(califique con una escala de 4 puntos)	
Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)		
Mejora del estado ambiental	(califique con una escala de 3 puntos)	
Reducción de la tensión ambiental	(califique con una escala de 3 puntos)	
Progreso hacia el cambio de la tensión y el estado	(califique con una escala de 3 puntos)	
Resultados generales del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

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

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
▪ Ayuda en especie								
▪ Otro								
Totales								

INTEGRACIÓN

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

IMPACTO

Los evaluadores valorarán el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si el proyecto ha demostrado: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de conclusiones, recomendaciones y lecciones.

ARREGLOS DE APLICACIÓN

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

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de **XX** días de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	XX días (recomendado: 2 a 4)	fecha
Misión de evaluación	XX días (recomendado: 7 a 15)	fecha
Borrador del informe de evaluación	XX días (recomendado: 5 a 10)	fecha
Informe final	XX días (recomendado: 1 a 2)	fecha

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	No más de 2 semanas antes de la misión de evaluación	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo, (por plantilla anexada) con anexos	Dentro del plazo de 3 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al CRE del PNUD

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

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo de evaluación estará compuesto por *(1 a 2 evaluadores internacionales/nacionales)*. Los consultores deberán tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. *(Si el equipo tiene más de 1 evaluador, uno será designado líder del equipo y será responsable de la finalización del informe)*. Los evaluadores seleccionados no deben haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

Los miembros del equipo deben reunir las siguientes calificaciones:

- Experiencia profesional relevante de **XX** años como mínimo
- Conocimiento sobre el PNUD y el FMAM
- Experiencia previa con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica
- Conocimiento técnico sobre las áreas de interés previstas
- *(capacidades adicionales según las circunstancias específicas del proyecto)*

ÉTICA DEL EVALUADOR

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

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

(Este cronograma de pago es a modo indicativo. La OP y el asesor técnico del FMAM/PNUD lo completarán de acuerdo con sus procedimientos estándares de adquisición).

%	Hito
10 %	Al firmar el contrato.
40 %	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
50 %	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final definitivo de evaluación.

PROCESO DE SOLICITUD

Los candidatos deben completar la solicitud en línea en *(indique el sitio, como <http://jobs.undp.org>, etc.)* hasta el (fecha). Se les sugiere a los consultores individuales que presenten las solicitudes junto con sus currículos para estos puestos. La solicitud debe contener un currículo actual y completo en inglés *(español en América Latina y el Caribe, francés en los países africanos de habla francesa, etc.)*, donde se indique un correo electrónico y un teléfono de contacto. Los candidatos preseleccionados deberán presentar una oferta financiera que indique el costo total de la asignación (incluidos gastos diarios, viáticos y costos de viaje).

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

ANEXO A DE LOS TdR: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

(añadir)

ANEXO B DE LOS TDR: LISTA DE DOCUMENTOS QUE REVISARÁN LOS EVALUADORES

(añadir)

ANEXO C DE LOS TDR: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?			
Eficiencia: ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?			
Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?			
Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?			
Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?			

ANEXO D DE LOS TDR: CALIFICACIONES

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

ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

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

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación³⁰

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

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

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

Firmado en *(lugar)* el *fecha*

Firma: _____

³⁰ www.undp.org/unegcodeofconduct

ANEXO F DE LOS TdR: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN³¹

i. Primera página:

- Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
- Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
- Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
- Región y países incluidos en el proyecto
- Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
- Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
- Miembros del equipo de evaluación
- Reconocimientos

ii. Resumen ejecutivo

- Cuadro sinóptico del proyecto
- Descripción del proyecto (breve)
- Tabla de calificación de la evaluación
- Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones

iii. Abreviaturas y siglas

(Consulte: Manual editorial del PNUD³²)

1. Introducción

- Propósito de la evaluación
- Alcance y metodología
- Estructura del informe de evaluación

2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

- Comienzo y duración del proyecto
- Problemas que el proyecto buscó abordar
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
- Indicadores de referencia establecidos
- Principales interesados
- Resultados previstos

3. Hallazgos

(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (*)³³).

3.1 Diseño y formulación del proyecto

- Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
- Suposiciones y riesgos
- Lecciones de otros proyectos relevantes (p. ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
- Participación planificada de los interesados
- Enfoque de repetición
- Ventaja comparativa del PNUD
- Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
- Disposiciones de Administración

³¹ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

³² Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

³³ Con una escala de calificación de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio. Consulte la sección 3.5, página 37 para conocer las explicaciones sobre las calificaciones.

3.2 Ejecución del proyecto

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

3.3 Resultados del proyecto

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

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

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

5. Anexos

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

ANEXO G: FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

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

Informe de evaluación revisado y autorizado por

Oficina en el país del PNUD

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ATR del FMAM/PNUD

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 3

TABLA DE COFINANCIACIÓN PARA LOS PROYECTOS RESPALDADOS POR EL PNUD Y FINANCIADOS POR EL FMAM

Cofinanciación (tipo/ fuentes)	Financiación propia del IA (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Otras fuentes* (millones de USD)		Financiación total (millones de USD)		Desembolso total (millones de USD)	
	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real
Subvención										
Créditos										
Capital										
Ayuda en especie										
Instrumentos sin subvención*										
Otros tipos										
Total										

*Otras fuentes se refiere a contribuciones movilizadas para el proyecto desde otros organismos multilaterales, organismos de cooperación y desarrollo bilaterales, ONG, el sector privado, etc. Especifique cada una y aclare las "Otras fuentes" de cofinanciación cuando sea posible.

*Describa los "Instrumentos sin subvención" (tales como garantías, subvenciones eventuales, etc.).

Anexo 4

MATRIZ DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE MUESTRA

Crterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales de las áreas de interés del Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica (CBD) y del FMAM y con las prioridades del ambiente y de desarrollo a nivel local, regional y nacional para la conservación de la biodiversidad en los ecosistemas de pastizales de montaña de los Cárpatos?				
¿Es relevante el proyecto para los objetivos del CBD y de otros convenios internacionales?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo respalda el proyecto a los objetivos del CBD? ■ ¿El proyecto respalda a otros convenios internacionales, tales como el Convenio de los Cárpatos y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prioridades y áreas de trabajo del CBD incorporadas en el diseño del proyecto ■ Nivel de aplicación del CBD en la República Checa y contribución del proyecto ■ Prioridades y áreas de trabajo de otros convenios incorporados en el diseño del proyecto ■ La medida en que se implementa realmente el proyecto de acuerdo con el argumento de gasto adicional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Políticas y estrategias nacionales para implementar el CBD, otros convenios internacionales o relacionados con el ambiente de manera más general ■ Sitios web del CBD y de otros convenios internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Entrevistas con el equipo del proyecto, el PNUD y otros asociados
¿Es el proyecto relevante para el área de interés sobre biodiversidad del FMAM?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo respalda el proyecto al área de interés sobre biodiversidad del FMAM y las prioridades estratégicas? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existencia de una relación clara entre los objetivos del proyecto y el área de interés sobre biodiversidad del FMAM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Estrategias y documentos de las áreas de interés del FMAM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Sitio web del FMAM ■ Entrevistas con el PNUD y el equipo del proyecto
¿Es el proyecto relevante para el ambiente y los objetivos de desarrollo sostenible de la República Checa?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo respalda el proyecto al ambiente y a los objetivos de desarrollo sostenible de la República Checa? ■ ¿El proyecto está impulsado por los países? ■ ¿Cuál fue el nivel de participación de los interesados en el diseño del proyecto? ■ ¿Cuál fue el nivel de participación de los interesados en la ejecución? ■ ¿El proyecto considera de modo adecuado las realidades nacionales, tanto en términos del marco institucional como el de política, en su diseño y ejecución? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El grado en que el proyecto respalda los objetivos ambientales nacionales ■ El grado de coherencia entre el proyecto y las prioridades, políticas y estrategias nacionales ■ Reconocimiento por parte de los interesados nacionales con respecto a la adecuación del diseño y ejecución del proyecto con las realidades nacionales y capacidades existentes ■ Nivel de participación de los funcionarios gubernamentales y otros asociados en el proceso de diseño del proyecto ■ Coherencia entre las necesidades expresadas por los interesados nacionales y los criterios del PNUD-FMAM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Políticas y estrategias nacionales ■ Asociados clave del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Entrevistas con el PNUD y los asociados del proyecto

<p>¿El proyecto aborda las necesidades de los beneficiarios previstos a nivel local y regional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo respalda el proyecto las necesidades de los interesados relevantes? ■ ¿La ejecución del proyecto ha incluido todos los interesados relevantes? ■ ¿Se incluyeron de manera adecuada a los beneficiarios e interesados locales en el diseño y ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solidez del vínculo entre los resultados previstos del proyecto y las necesidades de los interesados relevantes ■ El grado de participación e inclusión de los interesados en el diseño y la ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asociados e interesados del proyecto ■ Estudios de valoración de las necesidades ■ Documentos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas con los interesados relevantes
<p>¿El proyecto es internamente coherente en su diseño?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Existen vínculos entre los resultados previstos del proyecto (marco lógico) y el diseño del proyecto (en términos de los componentes del proyecto, elección de asociados, estructura, mecanismo de entrega, alcance, presupuesto, uso de recursos, etc.)? ■ ¿La longitud del proyecto es suficiente para alcanzar los resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de coherencia entre los resultados previstos del proyecto y la lógica interna del diseño del proyecto ■ Nivel de coherencia entre el diseño del proyecto y el enfoque de ejecución del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del programa y del proyecto ■ Interesados clave del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas clave
<p>¿En qué sentido el proyecto es relevante con respecto a otras actividades respaldadas por donadores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿La financiación del FMAM respalda actividades y objetivos no abordados por otros donadores? ■ ¿Cómo ayudan los fondos del FMAM a cubrir carencias (o a alentar en mayor medida) que son necesarias pero que no están cubiertos por otros donadores? ■ ¿Los donadores se complementan y coordinan? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿En qué grado el programa fue coherente y complementario con otra programación de donación del país o la región? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos de otras actividades respaldadas por donadores ■ Otros representantes donadores ■ Documentos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Entrevistas con asociados del proyecto e interesados relevantes
<p>¿El proyecto proporciona lecciones y experiencias relevantes para otros proyectos similares en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿La experiencia del proyecto ha brindado la posibilidad de obtener lecciones relevantes para otros proyectos futuros destinados a objetivos similares? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos recolectados en toda la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos

Efectividad: ¿En qué medida se han logrado o se lograrán los resultados y objetivos previstos del proyecto?				
<p>¿Ha sido efectivo el proyecto para alcanzar los resultados y objetivos previstos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Ha sido efectivo el proyecto para alcanzar los resultados previstos? 1. Capacidad institucional establecida para evaluar, planificar e implementar la gestión de conservación prioritaria de los pastizales de montaña utilizando los mecanismos de financiación de la UE recientemente disponibles 2. Se mejoró la capacidad y los incentivos de los agricultores para la gestión orientada a la conservación de los pastizales de montaña y la participación en esta gestión 3. Se estableció un programa de seguimiento y evaluación para la gestión vigente de conservación de la biodiversidad de los pastizales de montaña 4. La política nacional para los esquemas agroambientales incorpora la experiencia del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consulte los indicadores en el marco de resultados y marco lógico del documento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Equipo del proyecto e interesados relevantes ■ Datos comunicados en los informes anuales y trimestrales del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Entrevistas con el equipo del proyecto ■ Entrevistas con los interesados relevantes
<p>¿Cómo se gestiona el riesgo y la mitigación del riesgo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿En qué medida se gestionan adecuadamente los riesgos, suposiciones e impulsores de impacto? ■ ¿Cuál fue la calidad de las estrategias de mitigación del riesgo desarrolladas? ¿Fueron suficientes? ■ ¿Existen estrategias claras para la mitigación del riesgo relacionadas con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integridad de la identificación y suposiciones del riesgo durante la planificación y el diseño del proyecto ■ Calidad de los sistemas de información existentes vigentes para identificar riesgos emergentes y otras cuestiones ■ Calidad de las estrategias de mitigación del riesgo que se desarrollaron y continuaron 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ PNUD, equipo del proyecto e interesados relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
<p>¿Qué lecciones se pueden obtener con respecto a la efectividad para otros proyectos similares en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué lecciones se han aprendido del proyecto con respecto al logro de resultados? ■ ¿Qué cambios se podrían haber realizado (si hubiera alguno) en el diseño del proyecto para mejorar el logro de los resultados previstos del proyecto? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos recolectados en toda la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos

Eficiencia: ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?				
<p>¿El proyecto estuvo respaldado de manera suficiente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Se usó o necesitó gestión de adaptación para asegurar el uso eficiente de recursos? ■ ¿Se utilizaron el marco lógico del proyecto y los planes de trabajo y cualquier cambio en ellos como herramientas de gestión durante la ejecución? ■ ¿Los sistemas contables y financieros vigentes fueron adecuados para la gestión del proyecto y brindaron información financiera precisa y oportuna? ■ ¿Se produjeron informes de progreso de manera adecuada y oportuna? ¿Respondieron a los requisitos de informes, incluidos los cambios de gestión de adaptación? ■ ¿La ejecución del proyecto fue tan rentable como se propuso originalmente (gastos planificados en comparación con los reales)? ■ ¿El aprovechamiento de fondos (cofinanciación) se realizó como fue planificado? ■ ¿Los recursos financieros se utilizaron de forma eficiente? ¿Podrían haberse usado de manera más eficiente? ■ ¿La adquisición se llevó a cabo de manera tal que se usaron los recursos del proyecto de manera eficiente? ■ ¿Cómo se usó la gestión basada en los resultados durante la ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilidad y calidad de los informes financieros y de progreso ■ Informes proporcionados de manera puntual y adecuada ■ Nivel de discrepancia entre los gastos financieros planificados y utilizados ■ Fondos planificados y reales aprovechados ■ Gasto en vista de los resultados alcanzados en comparación con los gastos de proyectos similares de otras organizaciones ■ Adaptación de las elecciones del proyecto en vista del contexto, la infraestructura y el gasto existentes ■ Calidad de los informes de la gestión basada en los resultados (informes de progreso, seguimiento y evaluación) ■ Incidencia de cambio en el enfoque de diseño y ejecución del proyecto (es decir, reestructuración) cuando es necesario para mejorar la eficiencia del proyecto ■ Gasto asociado con el mecanismo de entrega y la estructura de gestión en comparación con las alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD ■ Equipo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas clave
<p>¿En qué medida son eficientes los acuerdos de asociaciones para el proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿En qué medida se fomentaron y respaldaron las asociaciones y vínculos entre instituciones y organizaciones? ■ ¿Qué asociaciones y vínculos se facilitaron? ¿Cuáles pueden considerarse sostenibles? ■ ¿Cuál fue el nivel de eficiencia de los acuerdos de cooperación y colaboración? ■ ¿Qué métodos fueron exitosos o no? ¿Por qué? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades específicas realizadas para respaldar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre asociados ■ Ejemplos de asociaciones respaldadas ■ Evidencia de que se mantendrán las asociaciones y los vínculos particulares ■ Tipos y calidad de los métodos de cooperación de asociaciones utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ Asociados del proyecto e interesados relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
<p>¿El proyecto utilizó de manera eficiente la capacidad local durante su ejecución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Se logró un equilibrio apropiado entre la utilización de conocimientos especializados internacionales y las capacidades locales? ■ ¿Se tuvo en cuenta la capacidad local para el diseño y la ejecución del proyecto? ■ ¿Las instituciones responsables de ejecutar el proyecto colaboraron de manera efectiva? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporción de conocimientos especializados utilizados de expertos internacionales en comparación con los expertos nacionales ■ Cantidad/calidad de análisis realizado para evaluar el potencial de la capacidad local y la capacidad de absorción 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas

<p>¿Qué lecciones se pueden obtener con respecto a la eficiencia para otros proyectos similares en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué lecciones se pueden aprender del proyecto con respecto a la eficiencia? ■ ¿Cómo se podría haber llevado a cabo la ejecución de manera más eficiente (en términos de estructuras y procedimientos de gestión, acuerdos de asociaciones, etc.)? ■ ¿Qué cambios se podrían haber realizado (si hubiera alguno) en el proyecto para mejorar su eficiencia? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos recolectados en toda la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos
Resultados: ¿Cuáles son los resultados reales actuales y posibles a largo plazo de las actividades respaldadas por el proyecto?				
<p>¿Con qué eficacia el proyecto está alcanzando sus objetivos a largo plazo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Alcanzará el proyecto su objetivo general de "Fortalecer la gestión de conservación de la biodiversidad mundialmente importante de los hábitats ricos en especies de pastizales de montaña (pastizales y praderas) en dos zonas de paisaje protegido (PLA, por sus siglas en inglés) de los Montes Cárpatos de la República Checa"? ■ ¿Hay probabilidades de que se conserve la biodiversidad mundialmente importante del área prevista? ■ ¿Qué obstáculos restan para alcanzar los objetivos a largo plazo, o qué medidas aún tienen que tomar los interesados para alcanzar impactos continuos y beneficios para el medio ambiente mundial? ■ ¿El proyecto alcanzó o contribuyó a alcanzar algún resultado imprevisto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cambio en la capacidad: <ul style="list-style-type: none"> » Para aunar o movilizar recursos » Para desarrollar una política relacionada y planificación estratégica » Para aplicar estrategias y leyes afines a través de marcos institucionales adecuados y su mantenimiento ■ Cambio en el uso y la aplicación de medios de vida sostenibles ■ Cambio en la cantidad y la fortaleza de barreras como: <ul style="list-style-type: none"> » Conocimiento acerca de la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de sus recursos, e incentivos económicos en estas áreas » Coordinación interinstitucional y diálogo intersectorial » Conocimiento acerca de la conservación de la biodiversidad y prácticas de uso sostenible por los usuarios finales » Coordinación de la política y los instrumentos legales que incorporan la conservación de la biodiversidad y estrategias agroambientales » Incentivos económicos agroambientales para los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Interesados clave ■ Datos de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documentos ■ Reuniones con el PNUD, el equipo del proyecto y los socios del proyecto ■ Entrevistas con beneficiarios del proyecto y otros interesados

¿Con qué eficacia está alcanzando el proyecto los objetivos del CBD?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuáles son los impactos o los posibles impactos del proyecto? <ul style="list-style-type: none"> » En el medio ambiente local » En el bienestar económico » En otros asuntos socioeconómicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporcionar ejemplos específicos de impactos sobre niveles de especies, ecosistemas o genética, según corresponda 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ Documentos del CBD ■ Interesados clave ■ Datos de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos ■ Entrevistas con los interesados clave
Direcciones futuras para los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo puede desarrollarse el proyecto sobre sus éxitos y aprender de sus debilidades para mejorar la posibilidad de impacto en iniciativas en curso y futuras? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos recolectados en toda la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos
Sostenibilidad: ¿Están establecidas las condiciones para sustentar los resultados y beneficios relacionados con el proyecto?				
¿Las cuestiones de sostenibilidad se encuentran adecuadamente integradas en el diseño del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Se integraron las cuestiones de sostenibilidad en el diseño y la ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pruebas/calidad de la estrategia de sostenibilidad ■ Pruebas/calidad de las medidas tomadas para garantizar la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿El proyecto abordó adecuadamente las cuestiones de sostenibilidad financiera y económica? ■ ¿Son sostenibles los costos recurrentes luego de la finalización del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel y fuente de respaldo financiero futuro que debe proporcionarse a actividades y sectores relevantes luego de la finalización del proyecto ■ Pruebas de los compromisos de socios internacionales, gobiernos u otros interesados para respaldar financieramente a los sectores relevantes de actividades luego de la finalización del proyecto ■ Nivel de costos recurrentes luego de la finalización del proyecto y fuentes de financiamiento para estos costos recurrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas

<p>Sostenibilidad institucional y gubernamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Las organizaciones y sus sistemas y procedimientos internos asimilaron positivamente los resultados de los esfuerzos realizados durante el período de ejecución del proyecto? ■ ¿Existen pruebas de que los socios del proyecto continuarán sus actividades más allá del respaldo del proyecto? ■ ¿Qué grado de implicación local existe para las iniciativas y los resultados? ■ ¿Se abordaron leyes, políticas y marcos durante el proyecto con el fin de concentrarse en la sostenibilidad de reformas e iniciativas clave? ■ ¿Cuál es el nivel de compromiso político para desarrollarse sobre los resultados del proyecto? ■ ¿Están establecidas las políticas o prácticas que generan incentivos perversos que afectarían negativamente a los beneficios a largo plazo? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El grado en el que los homólogos locales o las instituciones u organizaciones locales han asumido las actividades y los resultados del proyecto ■ Nivel de respaldo financiero que los participantes en el país deben proporcionar a actividades y sectores relevantes luego de la finalización del proyecto ■ Esfuerzos para respaldar el desarrollo de leyes y políticas pertinentes ■ Estado de la capacidad de aplicación y elaboración de leyes ■ Pruebas del compromiso del gobierno en la promulgación de leyes y la asignación de recursos a las prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
<p>Sostenibilidad socioeconómica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Contribuyó el proyecto a los elementos constitutivos clave para la sostenibilidad socioeconómica? ■ ¿Contribuyó el proyecto a que los interesados locales aceptaran los esquemas agroambientales efectivos? ■ ¿Existen incentivos de mercado adecuados para garantizar el sustento de los beneficios económicos y ambientales alcanzados durante el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejemplos de contribuciones a los cambios socioeconómicos sostenibles que respaldan los objetivos y las estrategias de desarrollo nacional ■ Ejemplos de contribuciones a los cambios socioeconómicos sostenibles que respaldan los objetivos del CBD y otras convenciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrevistas ■ Exámenes de la documentación
<p>Sostenibilidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Existen riesgos para los beneficios ambientales que fueron ocasionados o que se esperaba que ocurriesen? ■ ¿Existen amenazas ambientales a largo plazo que el proyecto no haya abordado? ■ ¿Han surgido nuevas amenazas ambientales durante la duración del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pruebas de las posibles amenazas como el desarrollo de infraestructura ■ Evaluación de las amenazas emergentes o no abordadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ Evaluaciones de amenazas ■ Documentos del gobierno u otra información externa publicada ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrevistas ■ Exámenes de la documentación

Desarrollo de la capacidad individual, institucional y sistemática	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Es adecuada la capacidad existente a nivel regional, nacional y local para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados hasta la fecha? ■ ¿Se desarrollaron las capacidades relacionadas necesarias para la elaboración de leyes y su aplicación? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elementos existentes en diferentes funciones de gestión, en los niveles correspondientes (regional, nacional y local), en términos de estructuras, estrategias, sistemas, capacidades, inventivos e interrelaciones adecuados con otros participantes clave 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos del proyecto ■ PNUD, personal y socios del proyecto ■ Beneficiarios ■ Evaluaciones de capacidad disponibles, si hubiera alguna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrevistas ■ Exámenes de la documentación
Repetición	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Se repitieron o aplicaron nacionalmente las actividades y los resultados del proyecto? ■ ¿Cuál fue la contribución del proyecto a la repetición o aplicación fomentada activa o pasivamente? ■ ¿Se repitieron o aplicaron las actividades y los resultados del proyecto en otros países? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cantidad/calidad de las iniciativas repetidas ■ Cantidad/calidad de las iniciativas innovadoras repetidas ■ Escala de la inversión adicional apalancada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Otros documentos de la programación de donación ■ Beneficiarios ■ PNUD, personal y socios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
Desafíos a la sostenibilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuáles son los desafíos más importantes que podrían obstaculizar la sostenibilidad de los esfuerzos? ■ ¿Alguno de estos obstáculos fue abordado mediante la gestión del proyecto? ■ ¿Cuáles podrían ser las posibles medidas para contribuir más a la sostenibilidad de los esfuerzos alcanzada con el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desafíos en vista de los elementos constitutivos de la sostenibilidad como se presentan anteriormente ■ Cambios recientes que pueden presentar nuevos desafíos para el proyecto ■ Estrategia de educación y asociación con escuelas, instituciones educativas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos y evaluaciones del proyecto ■ Beneficiarios ■ PNUD, personal y socios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de documento ■ Entrevistas
Direcciones futuras para la sostenibilidad y la función catalítica	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué áreas/arreglos del proyecto muestran el potencial más fuerte para obtener resultados duraderos a largo plazo? ■ ¿Cuáles son los desafíos y obstáculos clave para la sostenibilidad de los resultados de las iniciativas del proyecto que deben abordarse directa y rápidamente? ■ ¿Cómo pueden influir la experiencia y las buenas prácticas del proyecto sobre las estrategias para la conservación de la biodiversidad de los pastizales de montaña mediante esquemas agroambientales? ■ ¿Están preparadas las instituciones que toman las decisiones para continuar mejorando su estrategia para la conservación efectiva de la biodiversidad mediante esquemas agroambientales? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos recolectados en toda la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos

Anexo 5

MATRIZ DE MUESTRA PARA CALIFICAR EL LOGRO DE RESULTADOS

META DEL PROYECTO: catalizar la conservación mejorada de la biodiversidad mundialmente importante por medio de la demostración de mecanismos y enfoques nuevos para la gestión efectiva de áreas protegidas y recursos naturales adyacentes a estos.						
META/OBJETIVO/Resultado	Indicador de rendimiento	Referencia en 2006	Fin de la meta del proyecto en 2011	Fin del estado del proyecto en 2011*	Comentarios finales de evaluación	Calificación
OBJETIVO DEL PROYECTO: reforzar la efectividad y sostenibilidad de gestión de las tres áreas protegidas seleccionadas de diferentes tipos, proporcionando de esta manera modelos y mejores prácticas reproducibles en todo el sistema nacional de áreas protegidas.	Efectividad de gestión mejorada de áreas protegidas	Puntuaciones de la Encuesta sobre Efectividad de Manejo de Áreas Protegidas (METT) Puntuación de la METT promedio actual: 22 para el sistema de áreas protegidas	La puntuación de la METT promedio para 20 áreas protegidas es de 38 sobre una puntuación posible de 96 (consulte la Tabla XX) Nota: este indicador no puede calificarse para el estado de entrega ya que no fue diseñado para cumplirse al finalizar el proyecto.	La puntuación de la METT promedio para 20 áreas protegidas es de 38 sobre una puntuación posible de 96 (consulte la Tabla XX) Nota: este indicador no puede calificarse para el estado de entrega ya que no fue diseñado para cumplirse al finalizar el proyecto.	Las puntuaciones de la METT han aumentado en promedio en un 42 %, lo que se considera un progreso satisfactorio hacia la meta de los 10 años.	S
	El terreno total bajo gestión de conservación no se redujo más en comparación con los niveles de referencia.	25.100 ha (bajo un área protegida) 104.170 ha: área circundante 3.100.000 ha bajo el nivel del sistema	25.100 ha (bajo un área protegida) 104.170 ha: área circundante 3.100.000 ha bajo el nivel del sistema (todo el sistema de áreas protegidas del país)	25.100 ha (bajo un área protegida) 104.170 ha: área circundante 3.100.000 ha bajo el nivel del sistema entero de áreas protegidas	25.100 ha (bajo áreas protegidas) 102.400 ha: área circundante 3.100.000 ha bajo el sistema entero de áreas protegidas	Ningún cambio pero se emitió una Orden presidencial para expandir una de las áreas protegidas con 28.000 ha adicionales Reducción debido a la transferencia de 1.770 ha de una área protegida a un bosque privado bajo gestión cooperativa en 2008. Ningún cambio pero se espera que el sistema de áreas protegidas cubra 3.502.800 ha luego de realizar las ampliaciones planificadas.

Códigos de color

Verde: completo, el indicador muestra un logro exitoso

Amarillo: el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto

Rojo: el indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre del proyecto

Rendimiento 1: Una gobernanza ambiental fortalecida proporciona un contexto de uso de la tierra más sostenible para el sistema de áreas protegidas.	Los gobiernos locales seleccionados diseñaron y respaldaron políticas locales sobre el uso sostenible de la tierra.	No existen políticas sobre el uso sostenible de la tierra a nivel local.	Los gobiernos locales seleccionados diseñaron y respaldaron políticas sobre el uso sostenible de la tierra a nivel local.	Preparación de políticas y planificaciones específicas de uso de la tierra de distrito en gran medida para un mayor enfoque en el Código Forestal y la planificación de gestión. Uso de la tierra dentro de áreas secundarias (bajo la competencia del Organismo Forestal) abordado en los próximos 5 años en planes de gestión.	El diseño del proyecto se enfocó en el fortalecimiento de la Ley de Áreas Protegidas (consulte el marco lógico del documento del proyecto) pero durante la ejecución resultó evidente que un nuevo Código Forestal (consulte el marco lógico de las evaluaciones de mitad de período) era un precursor necesario. Estos dos instrumentos debían estar vigentes antes de poder fortalecer las políticas de uso de la tierra a nivel local. De este modo, está justificado el cambio a un enfoque inicial sobre el Código Forestal, junto con la Ley de Áreas Protegidas.	AS
	Prácticas de uso sostenible de la tierra adoptadas por comunidades y miembros seleccionados de la comunidad.	No existe ninguna práctica de uso sostenible de la tierra con amplia aceptación.	Prácticas de uso sostenible de la tierra implementadas por comunidades y miembros seleccionados de la comunidad.	Se examinaron/ demostraron prácticas más sostenibles bajo el Componente 3, además de la introducción de actos normativos relacionados con el acceso y uso de recursos (p. ej., acceso a visitantes, corte de árboles y recolección de leña, gestión forestal de pastoreo y recolección de heno, recolección y preparación de hierbas medicinales).	Planes de gestión para 2 áreas protegidas (proporcionan una base para adoptar prácticas de uso sostenible de la tierra pero se pone en peligro la demostración de buenas prácticas por la falta de tiempo para implementar planes).	AI
	Enmiendas a las versiones existentes o nuevas de la Ley de Áreas Protegidas y del Código Forestal preparadas y presentadas al Parlamento.	Se preparó un nuevo borrador. Se realizaron consultas a mediados de 2007. Se presentó el borrador de ley al Parlamento a fines de 2007.	Se preparó un nuevo borrador. Se realizaron consultas a mediados de 2007. Se presentó el borrador de ley al Parlamento a fines de 2007.	Se presentó el borrador de la Ley de Áreas Protegidas a la Cámara Baja del Parlamento en abril de 2011, fue adoptado por la Cámara Alta el 30 de noviembre de 2011 y la Orden presidencial n.º 788 adoptó la nueva Ley de Áreas Naturales Especialmente Protegidas el 26 de diciembre de 2011.	Proyecto fundamental para establecer un grupo de trabajo de los interesados relevantes (organismos gubernamentales, expertos en biodiversidad y parlamentarios) para realizar una revisión acelerada de la legislación. Logro importante para la adopción del nuevo Código Forestal y la Ley de Áreas Protegidas en 2011.	S
	Se considera que el Código Forestal actual de 1993 está obsoleto y debe ser revisado.	Se preparó un nuevo borrador o enmiendas y se realizaron consultas a mediados de 2007, las cuales se presentaron al Parlamento a fines de 2007.	En mayo de 2011, el Parlamento adoptó un nuevo Código Forestal y el Presidente lo firmó el 2 de agosto de 2011.			

FORMULARIO DE ACUERDO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

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

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

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

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

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

Firmado en (lugar) el

Firma: _____

³⁴ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Anexo 7

PLANTILLA DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN

Evaluación final del PNUD/FMAM Plantilla de las medidas de gestión y seguimiento

Título del proyecto: _____

N.º de PIMS del proyecto: _____

Fecha de terminación de evaluación final: _____

Cuestiones clave y recomendaciones	Medidas de gestión*	Seguimiento**				
	Respuesta	Acciones clave	Período	Unidad(es) responsable(s)	Estado***	Comentarios

* La(s) unidad(es) asignada(s) con la responsabilidad de preparar una medida de gestión completará(n) las columnas bajo la sección medidas de gestión.

** La(s) unidad(es) asignada(s) con la responsabilidad de preparar una medida de gestión actualizará(n) el estado de ejecución. Al tener asignada una función de seguimiento, controla(n) y verifica(n) el estado de ejecución.

*** Estado de ejecución: completo, parcialmente completo, pendiente

Anexo 8

FORMULARIO DE EXAMEN DE LA EVALUACIÓN FINAL UTILIZADO POR LA OE DEL PNUD

1. Información del proyecto				
Fecha de revisión:				
Identificación del proyecto del FMAM:			al momento de aprobación (millones de USD)	al momento de finalización (millones de USD)
Identificación del proyecto del PNUD:		Financiación del FMAM:		
Nombre del proyecto:		IA y EA poseen:		
País:		Gobierno:		
		Otro:		
		Cofinanciación total		
Programa operativo:		Gasto total del proyecto:		
Organismo de ejecución	FECHAS			
		Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		
		Fecha de cierre	Propuesta:	Real:
EEF preparado por:				
	EEF revisado por pares por:	Duración entre la fecha de firma del documento del proyecto y el cierre planificado (en meses):	Duración entre la fecha de firma del documento del proyecto y el cierre real (en meses):	Diferencia entre la duración planificada y real del proyecto (en meses):
Autor de la EF:		Fecha de finalización de la EF:	Fecha de presentación de la EF al PNUD:	Diferencia entre la fecha de finalización y presentación de la EF (en meses):

2. Objetivos del proyecto y gestión de adaptación				
a.	Enumere los objetivos ambientales generales del proyecto e indique si se produjo algún cambio durante la ejecución.			
b.	Enumere los objetivos de desarrollo generales del proyecto e indique si se produjeron cambios durante la ejecución.			
c.	Si se produjeron cambios en alguno de los objetivos anteriores, apunte el nivel en que se aprobó el cambio (p. ej., Secretaría del FMAM, PNUD u organismo de ejecución).			
d.	Indique las razones pertinentes para los cambios realizados (en los objetivos):			
	Los objetivos originales no estaban planteados lo suficiente.	Las condiciones externas cambiaron, por lo que se debió cambiar los objetivos.	El proyecto fue reestructurado porque los objetivos originales eran demasiado ambiciosos.	Otra razón (especifique)

3. Supervisión y Evaluación		Calificación de la OE del PNUD	Calificación de la EF
a.	Diseño de entrada de SyE		
b.	Ejecución del plan de SyE		
c.	Calidad general de SyE		
Comentarios y justificaciones:			

4. Ejecución de los IA ³⁵ y EA ³⁶		Calificación de la OE del PNUD	Calificación de la EF
a.	Calidad de aplicación del PNUD		
b.	Calidad de ejecución: organismo de ejecución		
c.	Calidad general de aplicación y ejecución		
Comentarios y justificaciones:			

5. Evaluación de los resultados ³⁷		Calificación de la OE del PNUD	Calificación de la EF
a.	Relevancia		
b.	Efectividad		
c.	Eficiencia		
d.	Calificación general de los resultados del proyecto		
Comentarios y justificaciones:			

6. Sostenibilidad ³⁸		Calificación de la OE del PNUD	Calificación de la EF
a.	Recursos financieros:		
b.	Socio-políticos:		
c.	Marco institucional y gobernanza:		
d.	Ambiental:		
e.	Calificación general sobre la probabilidad de sostenibilidad		
Comentarios y justificaciones:			

7. Impactos ³⁹ y efectos catalíticos ⁴⁰	
a.	Resuma los impactos previstos e imprevistos del proyecto que se hayan logrado:
b.	Resuma los efectos catalíticos:

³⁵ Rendimiento del PNUD en cuestiones como la calidad de diseño del proyecto, el enfoque en los resultados, la adecuación de los aportes y procesos de seguimiento, calidad de la gestión de riesgos, sinceridad y realismo en los informes de seguimiento y la idoneidad de los organismos de ejecución seleccionados para la ejecución del proyecto.

³⁶ Rendimiento de IP en cuestiones como el enfoque en los resultados, adecuación de los aportes y procesos de gestión, calidad de la gestión de riesgos y sinceridad y realismo en el informe

³⁷ En función de una escala 'satisfactoria' de 6 puntos: MS =6, MI=1

³⁸ Escala de 4 puntos para la probabilidad de sostenibilidad: 4 = probable (sin riesgo o riesgo insignificante), 3 = algo probable (riesgo bajo), 2 = algo improbable (riesgos sustanciales), 1 = improbable (riesgo alto). Las calificaciones deben considerar tanto la probabilidad de que se concrete un riesgo como la magnitud anticipada de su efecto sobre la continuidad de los beneficios del proyecto. Definiciones de riesgo: a) si los recursos financieros estarán disponibles para continuar con las actividades que resultan en beneficios continuos; b) si existe suficiente concientización y respaldo público de los interesados para la continuidad de las actividades que proporcionan beneficios; c) si se establecieron los sistemas requeridos para la responsabilidad y transparencia junto con conocimientos técnicos; y d) si existen riesgos ambientales que puedan debilitar el flujo futuro de los beneficios del proyecto.

³⁹ De ser posible, aclare según la extensión: a) mejora comprobable del estado ecológico o b) reducciones comprobables en la tensión de los sistemas ecológicos; c) por medio de indicadores de proceso específicos que indiquen que se está progresando hacia el logro de la reducción de la tensión o la mejora ecológica; d) cambios regulatorios y de políticas a nivel regional, nacional o local.

⁴⁰ Proporcione un comentario breve sobre la posibilidad de que el proyecto haya expuesto a) ampliación (a niveles regionales y nacionales), b) repetición (fuera del proyecto), c) demostración o d) producción de un bien público (nivel más bajo del efecto catalítico, como las tecnologías y los enfoques nuevos).

8. Integración ⁴¹		Documento del proyecto	EF
Referencia a:		(S/N)	(S/N)
a.	MANUD, CPD o CPAP		
b.	Nexo de pobreza/ambiente, medios de vida sostenibles		
c.	Prevención de crisis y recuperación		
d.	Género		
Comentarios y justificaciones:			

9. Lecciones y recomendaciones	
a.	Resume las recomendaciones principales dispuestas en la EF:
b.	Destaque las lecciones clave, buenas prácticas y enfoques mencionados en la EF que puedan ser de utilidad en otros proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM:

10. Calidad del informe final de evaluación		Calificación ⁴²
a.	¿En qué medida la evaluación final contiene una valoración de resultados relevantes del proyecto y logro de objetivos?	
b.	¿La EF es internamente coherente? ¿Las pruebas son completas y convincentes? ¿Las calificaciones tienen fundamentos sólidos? ¿Hay algún vacío importante de pruebas?	
c.	¿La EF valora adecuadamente la sostenibilidad del proyecto o la estrategia de salida del proyecto?	
d.	¿Las lecciones y recomendaciones enumeradas en la EF están respaldadas por las pruebas presentadas? ¿Son amplias?	
e.	¿El informe proporciona un detalle completo de los gastos reales del proyecto (totales, por actividad y por fuente) y la cofinanciación real usada?	
f.	¿En qué medida la EF considera y evalúa completamente los sistemas de SyE del proyecto? ⁴³	
g.	¿En qué medida la EF cumplió con las normas y estándares (del UNEG) aceptados para la evaluación? ⁴⁴	
h.	Calificación general para la evaluación final.	

11. Medidas de gestión		
a.	¿Se presentó una medida de gestión a la evaluación final?	Sí [] No [] Fecha:
b.	Resume las acciones clave de seguimiento propuestas.	

⁴¹ Considere de qué modo el documento del proyecto y, luego, la evaluación final reconocen las prioridades del PNUD como están dispuestas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el documento del programa para el país (CPD) y el Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) que enmarcan la asistencia del PNUD en cada país. Los proyectos deben reconocer el enfoque del PNUD sobre los medios de vida sostenibles. Los proyectos deben considerar relevante la conexión entre la protección ambiental y la gestión de desastres (especialmente con respecto a la adaptación al cambio climático). Todos los proyectos deben prestar atención a los aspectos de género, en términos de interesados, programación con perspectiva de género y también en la selección del equipo del proyecto, (consulte la Estrategia de igualdad de género 2008-2011 del PNUD).

⁴² En función de una escala 'satisfactoria' de 6 puntos: MS =6, MI=1

⁴³ La EF debe proporcionar información sobre la calidad del plan de SyE, el presupuesto de SyE, la puntualidad y utilización de la evaluación de mitad de período (EMP), si se realizó, y la consistencia de los informes entre el seguimiento (IAP/IEP) y las evaluaciones (EMP).

⁴⁴ Esto incluye aspectos tales como el desarrollo de los criterios de evaluación, métodos de 'triangulación' para validar los resultados, entrevistas con una amplia variedad interesados, cumplimiento de altos niveles éticos en la contratación de consultores y conducta de los evaluadores. (Consulte las Normas y estándares del UNEG y la Guía para la evaluación del proyecto del PNUD/FMAM).

⁴⁵ La oficina en el país del PNUD debe proporcionar una respuesta a la EF, incluidas las acciones que se tomarán como resultado de los hallazgos. Esto se publica en el PIMS y el Centro de Recursos de Evaluación.

**United Nations Development Programme
Evaluation Office
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. (646) 781 4200 Fax. (646) 781 4213
Internet: <http://www.undp.org/evaluation>**