

CONVOCATORIA PÚBLICA
CONSULTORIA INDIVIDUAL (IC)

Proyecto VEN/99/G31/A/1G/99

CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LA RESERVA DE BIOSFERA Y LOS HUMEDALES DEL DELTA DEL ORINOCO.

CI/044/DELTA/2015

En el marco del **Proyecto VEN/99/G31/A/1G/99 “Conservación y Uso Sustentable de la Diversidad Biológica en la Reserva de Biosfera y los Humedales del Delta del Orinoco”**, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) invita a las personas interesadas en presentar manifestación de interés y propuesta para:

“CONSULTORÍA INTERNACIONAL PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LA RESERVA DE BIOSFERA Y LOS HUMEDALES DEL DELTA DEL ORINOCO VEN/99/G31/A/1G/99”

Los interesados podrán enviar su información mediante el correo de postulaciones.ven@undp.org. La misma deberá estar debidamente identificada con el nombre del consultor y firmada.

Para mayores detalles visite nuestra página web www.ve.undp.org (Sección Operaciones/Adquisiciones/CI/044/DELTA/2015); en la cual podrá encontrar los Términos de Referencias de la consultoría y formularios para la postulación.

El plazo para presentar las postulaciones y propuestas vence el lunes 01 de junio de 2015 hasta las 6:00 p.m., Hora Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

CENTRO DE SERVICIOS

PNUD VENEZUELA

CONSULTORÍA INDIVIDUAL**CI/044/DELTA/2015****CONSULTORÍA INTERNACIONAL PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LA RESERVA DE BIOSFERA Y LOS HUMEDALES DEL DELTA DEL ORINOCO. VEN/99/G31/A/1G/99****TÉRMINOS DE REFERENCIA**

INFORMACIÓN DE LA CONSULTORÍA	
Título:	Consultoría Internacional para la Evaluación Final del Proyecto Conservación y Uso Sustentable de la Diversidad Biológica en la Reserva de Biosfera y los Humedales del Delta del Orinoco. VEN/99/G31/A/1G/99
Departamento/Unidad:	Unidad de Programa
Supervisión:	Coordinación Técnica del Proyecto
Duración:	30 días
Tipo de contrato:	CI (Contrato Individual)

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de seguimiento y evaluación (S&E) del PNUD y del FMAM, todos los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el Fondo Mundial para el Ambiente (FMAM), ya sean estos medianos o grandes (medium & full size), deben realizar una evaluación final al terminar su implementación. Las evaluaciones finales tienen por objetivo determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto; buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales. También tienen el objetivo de identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos del PNUD/GEF.

Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) para el proyecto Conservación y uso sustentable de la diversidad biológica en la reserva de biosfera y los humedales del Delta del Orinoco. Ven/99/G31/A/1G/99. A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Título del proyecto:	CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LA RESERVA DE BIOSFERA Y LOS HUMEDALES DEL DELTA DEL ORINOCO.			
Identificación del proyecto del FMAM:	VEN/99/G31/A/1G/99		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	15538 PIMS 1299	Financiación del FMAM:	9.498.802,00	6.426.468,52
País:	Venezuela	CONOCO:	80.000,00	43.736,95
Región:	Latinoamérica			
Área de interés:	BD	Gobierno:		
		Cofinanciación total:		
Programa operativo:	OP- 2			
Organismo de Ejecución:	Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales	Gasto total del proyecto:		6.470.205,47
Otros socios involucrados:	GOB CVG PDVSA	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		30.01.2001
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 31.12.2009	Real: 31.12.2011

El proyecto y su contexto

El río Orinoco, cuya extensión alcanza los 2,560 kilómetros es el tercer río más caudaloso del planeta y su delta es el séptimo en extensión. Alrededor de 20.600 km² corresponden al delta comprendido entre el río Grande y el caño Manamo. El Delta es modelado por el flujo fluvial, las mareas y por fenómenos meteorológicos, conformando una serie de ecosistemas dentro de un extraordinario humedal caracterizado por una gran diversidad biológica. Venezuela, ocupa el decimoséptimo lugar entre los países con megadiversidad biológica del planeta y está incluido en la lista del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) como eco-región 'Global 200' prioritaria. La diversidad beta, es altamente elevada en el Delta.

Considerando el interés del gobierno en el desarrollo de políticas ambientales dentro de la región del Delta del Orinoco, así como la presencia ancestral de los indígenas Warao y los procesos de degradación social y ambiental que impactan el delta -caza, pesca ilegal, extracción maderera, contaminación aguas arriba-, el PNUD/GEF identificó el Proyecto de Conservación y Uso Sustentable de la Diversidad Biológica en la Reserva de la Biosfera y Los Humedales del Delta del Orinoco en el año de 1998, con el objetivo de mitigar las amenazas citadas mediante dos grandes líneas de acción: i) la realización de proyectos de conservación en la reserva de biosfera del Delta del Orinoco, y ii) la adaptación estratégica del conocimiento adquirido dentro de la reserva para el manejo integral de la Cuenca del Bajo Orinoco.

La formulación del proyecto fue fundamentada en exhaustivo conocimiento de la situación social, ambiental, económica, política e institucional que caracterizó a la región del Delta del Orinoco en ese momento, así como en el

interés del gobierno en mejorar las condiciones de los indígenas Warao y garantizar la soberanía nacional en la región. Las principales amenazas, sus causas subyacentes y las soluciones propuestas fueron bien identificadas; igualmente la estrategia para mitigarlas, corregirlas y evitarlas, a través de una serie de acciones e indicadores que hacen parte de los seis principales Resultados propuestos en el marco lógico para alcanzar los Objetivos inmediatos y la meta general del proyecto. (Anexo A, marco lógico del proyecto).

Las actividades del proyecto, originalmente divididas en dos fases en la matriz de Marco Lógico, se planificaron para un período de ocho años; desde el año 2001 hasta el año 2009. El documento de proyecto fue firmado el 30.01.2001 y el primer desembolso se realizó el 25.06.2001, cesando su ejecución en el año 2011. Naciones Unidas, a través del Fondo Mundial para el Medio Ambiente, GEF, por sus siglas en inglés y la empresa CONOCO, compartieron los costos de este proyecto.

De acuerdo con el Marco Lógico, la meta fundamental del proyecto fue proteger una muestra representativa de los diversos ecosistemas que conforman los humedales del Delta del Orinoco. El primer objetivo fue expandir la Reserva de la Biosfera del Delta, zonificarla y administrarla a través del Ministerio del Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela –MINAMB- conjuntamente con las comunidades Warao y el sector privado.

El segundo objetivo consistió en establecer un sistema de planificación y preservación en la parte baja de la cuenca del Río Orinoco, garantizando su conservación y manejo a través de las políticas, planes y programas gubernamentales en el Delta. Esta estrategia implicó desarrollar dentro de la Reserva metodologías y planes de manejo, para después ser extrapolados a otras regiones del Delta, a través de programas, proyectos, normatividad, presencia institucional e iniciativas del gobierno.

Para alcanzar la meta fundamental y los dos objetivos inmediatos citados anteriormente, el proyecto se propuso seis (6) resultados (outcomes) que se resumen a continuación.

Resultado 1: Evaluación de la línea base y el control y monitoreo e impactos constituye la base científica para la elaboración del plan de manejo de la reserva.

Resultado 2: Establecimiento de las operaciones, la planificación y la gestión adaptativa y participativa de las Áreas Protegidas. El manejo y la gestión adaptativa de las áreas protegidas (áreas Piloto) debe estar funcionado.

Resultado 3: Desarrollo de modelos piloto sobre técnicas de uso sostenible de la biodiversidad y aplicación amplia de las mejores prácticas. Este resultado está compuesto por cuatro modalidades de manejo de los recursos de la biodiversidad: Comercio de aves, ecoturismo, cosecha de palmito y usos tradicionales sustentables.

Resultado 4: Mecanismos de financiamiento a largo plazo para la conservación son puestos a prueba y establecidos.

Resultado 5: Se imparten valores de conservación a los actores claves mediante una campaña masiva de concientización.

Resultado 6: Las intervenciones de manejo ambiental se adaptan para ajustarse a las necesidades específicas de conservación de humedales del Tramo Bajo de la Cuenca del Río Orinoco.

La misión de evaluación de mitad de periodo, efectuada en 2006, identificó problemas específicos en la implementación de los resultados esperados, en la administración del proyecto. El estado de atraso del proyecto, la falta de empoderamiento y la ausencia de trabajo en equipo, ocasionaron desconciertos y decepciones; pérdida de credibilidad y desinterés de las otras instituciones nacionales que estuvieron comprometidas con el cumplimiento de los resultados, objetivos y metas del proyecto de la Biosfera en el Delta del Orinoco. Y un deplorable desconocimiento

sobre la enorme importancia del proyecto por parte de algunas autoridades nacionales, regionales, institucionales, ONGs e inclusive de los propios partícipes más directos del proyecto, en el pasado y en el presente.

Los atrasos del proyecto desde el inicio y los varios cambios periódicos de orientaciones y funcionarios en la administración nacional del mismo ocasionaron discrepancias, descoordinación, pérdida de liderazgo, desinterés y la capacidad de trabajo en equipo.

Los objetivos de la evaluación final del proyecto deberán ser analizados en el ámbito de todas las instituciones que participan del proyecto: gubernamentales y no gubernamentales, las comunidades Warao que habitan dentro del Área de la Reserva de la Biosfera.

OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Objetivo de la evaluación

La evaluación 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 de final son analizar el logro de los resultados del proyecto, determinar su importancia, su funcionamiento, su éxito y su sustentabilidad, así como, extraer lecciones y buenas prácticas 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 general¹ para realizar evaluaciones de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que el (la) evaluador(a) 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. (Anexo H). Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (ver 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 de final debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el (la) evaluador(a) siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, la Oficina en el País del PNUD, la Oficina Nacional de Biodiversidad-ONDB- Ministerio del Ambiente-MINAMB, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave.

¹ 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

El(la) evaluador(a) revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el reporte de progreso anual (PIR) 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.

El (la) evaluador(a) constatará como se ha efectuado el control de cambios de alcance del proyecto, y de cambios en la planificación, verificará la documentación de soporte y justificación de cambios, y cumplimiento de los niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios en la planificación y en el alcance del proyecto.

Si se determina la existencia de cambios en el alcance y a planificación del proyecto ocurridos durante su ejecución, la evaluación final debe concluir sobre cuáles fueron las causas que generaron estos cambios y si estos cambios fueron analizados integralmente y debidamente documentados, cual fue su contribución al cumplimiento de los objetivos, resultados y productos del proyecto y cuáles fueron las lecciones aprendidas.

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 C de los TdR.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Formulación / diseño del proyecto	Calificación	2. Seguimiento y Evaluación	calificación
Conceptualización / Diseño		Diseño de entrada de SyE	
Apropiación nacional		Ejecución del plan de SyE	
Participación de actores en el diseño		Calidad general de SyE	
Replicabilidad			
Comentarios y justificaciones		Comentarios y justificaciones	
3. Ejecución de los IA y EA:	calificación	4. Evaluación de los resultados	calificación
Calidad de aplicación del PNUD		Relevancia	
Calidad de ejecución: organismo de ejecución		Efectividad	
Calidad general de aplicación y ejecución		Eficiencia	
Participación de actores		Calificación general de los resultados del proyecto	
Planificación financiera			
Comentarios y justificaciones		Comentarios y justificaciones	

5. Sostenibilidad	calificación		
Recursos financieros:			
Socio-políticos:			
Marco institucional y gobernanza:			
Ambiental:			
Probabilidad general de sostenibilidad:			
Comentarios y justificaciones			

1. Formulación / diseño del proyecto

Debe describirse qué tan eficiente fue el diseño y cómo se conceptualizó el proyecto para enfrentar la problemática, haciendo énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y su marco lógico. Esta sección debe incluir lo siguiente:

Conceptualización/diseño: Esta sección debe evaluar el enfoque utilizado en el diseño y entregar una apreciación de qué tan apropiadamente se conceptualizó el problema y si la estrategia de intervención seleccionada fue la mejor opción para abordar las barreras en el área del proyecto. Debe además incluir una revisión del marco lógico y si los diversos componentes y actividades propuestas para lograr el objetivo fueron apropiados, viables y respondían al entorno institucional, legal y regulatorio del proyecto. También debe evaluar los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de logros y determinar si las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes (en la misma área focal) se incorporaron al diseño del proyecto, tomando como insumo, entre otros, los análisis realizados por el propio proyecto.

La apropiación nacional: Se debe evaluar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto al medio ambiente y el desarrollo.

Participación de actores en el diseño: Se debe evaluar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.

Replicabilidad: Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos (esto también se relaciona a las prácticas llevadas a cabo durante la implementación).

Otros aspectos: Evaluar en la revisión del enfoque de formulación del proyecto la ventaja comparativa del PNUD como agencia de implementación del proyecto; la consideración de vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.

2. Implementación del Proyecto

Enfoque de implementación: Independientemente de si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que debe hacerse es ¿está siendo bien implementado el proyecto? Entre otros, se deben evaluar los siguientes aspectos:

- a) El uso del marco lógico como herramienta de gestión durante la implementación realizada hasta el momento y todos los cambios realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación.
- b) Otros elementos que evidencien que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación.
- c) El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el monitoreo, así como otras actividades del proyecto.
- d) Las relaciones operativas entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los objetivos del proyecto.
- e) Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.

Seguimiento y evaluación (S&E): Incluir una evaluación sobre si ha existido una supervisión periódica y adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Si ha habido evaluaciones formales, evaluar si se han tomado acciones respecto a los resultados y conclusiones de éstas. Para evaluar esto se propone que los revisores utilicen los siguientes criterios:

- a) Evaluar si ha existido hasta el momento un sistema de S&E apropiado que ha permitido hacer seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados y objetivo del proyecto.
- b) Evaluar si se han utilizado herramientas de M&E adecuadas como por ejemplo línea base, indicadores prácticos y claros, análisis de datos, estudios para evaluar los resultados esperados para ciertas etapas del proyecto (resultados o indicadores de progreso).
- c) Evaluar si existieron los recursos y las capacidades para llevar a cabo el monitoreo de manera adecuada y si el sistema de M&E fue utilizado para el manejo/administración adaptativa del proyecto.

La Participación de los actores: Esto debe incluir una evaluación de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto en esta primera fase y el grado de participación de los actores en la gerencia, enfatizando los siguientes aspectos:

- a) La producción y difusión de la información generada por el proyecto en esta primera fase.
- b) La participación de usuarios locales en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
- c) El establecimiento de alianzas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto hasta el momento.
- d) La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto.

Planificación financiera: Se debe incluir un análisis de:

- a) Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
- b) El costo-eficiencia de los resultados. ¿Está siendo el proyecto costo-eficiente?
- c) El manejo financiero (incluyendo aspectos de desembolsos)
- d) El co-financiamiento.

Modalidades de la ejecución e implementación: Esto debe considerar la eficacia de la contraparte del PNUD y de la participación de la Unidad de Coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos (insumos) para el proyecto con respecto a las responsabilidades de ejecución. Promulgación de legislación y disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieran estar afectando la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto.

3. Progreso en el logro de resultados

Logro de productos/resultados y objetivos: Esta evaluación busca determinar el progreso en el logro del objetivo y resultado del proyecto hasta el momento. Para esto es importante determinar los logros y fracasos del proyecto, que sean posible identificar en esta etapa, en alcanzar su objetivo y resultados. Si el proyecto no estableció una línea base (condición inicial), el evaluador, junto con el equipo del proyecto, deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Este análisis se debe llevar a cabo en base a los indicadores específicos del proyecto.

Esta sección debe además revisar los siguientes aspectos:

- **Sostenibilidad:** Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el anexo D de estos términos:

- **Recursos financieros:** ¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuál es la probabilidad que no existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto una vez que el apoyo del FMAM haya finalizado? (los recursos pueden ser de variadas fuentes como: sector público y privado, actividades generadoras de recursos, y tendencias que indican que en un futuro podría existir financiamiento adecuado para sostener los resultados del proyecto).

- **Socio-Política:** ¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo que la apropiación de los actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores clave del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público y actores para que continúen apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo?

- **Marco institucional y gobernabilidad:** ¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia, así como la capacidad son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.

- Ambiental: ¿Hay algún riesgo ambiental o actividades en el área del proyecto que puedan disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto? La revisión debe evaluar si algunas actividades del proyecto pueden ejercer algún tipo de amenaza a la sostenibilidad de los resultados finales del mismo.

- Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local

ALCANCE DE LA EVALUACION

Aspectos generales

La Evaluación Final evaluará, como mínimo, el progreso hacia el logro de productos y resultados. En este sentido, la evaluación debe determinar la medida en la cual los resultados del proyecto han sido alcanzados, o se espera que se alcancen, y evaluar si el proyecto ha llevado, hasta el momento, a cualquier otra consecuencia positiva o negativa.

A la vez que se evalúa el avance de un proyecto, la evaluación busca identificar lecciones aprendidas y deficiencias en el proceso de lograr el objetivo del proyecto como está establecido en el documento del proyecto y también indicar si hubo algún cambio y si estos cambios fueron aprobados y alcanzados. En términos generales, la evaluación debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con el proyecto:

- Diseño del proyecto: ¿El diseño del Proyecto es adecuado para el logro de los objetivos planteados? ¿Qué tan bien formulado estuvo el proyecto? ¿Qué tan vigente y válido es el diseño del proyecto desde su elaboración original, y se puede identificar su contribución o no al alcance de los objetivos establecidos? Con las experiencias adquiridas hasta la fecha y en vista de la situación actual de capacidades de las instituciones, ¿Se debiera ajustar o modificar de alguna manera la estrategia del proyecto? ¿Las modificaciones que se hicieron durante su ejecución, resultaron en mejores productos y (potencialmente) mayores impactos? ¿Las modificaciones que se hicieron durante su ejecución, resultaron en mejores productos y (potencialmente) mayores impactos?.
- Impacto: ¿El proyecto ha logrado un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto? ¿Cómo han evolucionado los principales indicadores?
- Indicadores: ¿Los indicadores reflejan el conjunto de los objetivos del proyecto? ¿Se han tomado medidas de línea de base a nivel de las áreas donde se desarrollan experiencias demostrativas?
- Implementación y ejecución: ¿Han operado de manera eficiente y efectiva las modalidades de implementación y ejecución del proyecto? ¿Existe una división clara de roles y responsabilidades entre todos los actores del proyecto? ¿Ha habido una comunicación efectiva entre todos los grupos participantes? ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades? ¿Han sido los costos de administración razonables? ¿Cómo se ha desarrollado la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de cambio, etc.- especial énfasis debe ser dado a este tema)?.
- Lecciones aprendidas: Por ejemplo, ¿cómo se pudo haber logrado alcanzar más eficientemente y efectivamente los impactos/resultados? ¿Qué particularmente ha funcionado bien y puede ser considerado

como “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?

La evaluación debe examinar y evaluar apropiadamente las perspectivas de varias partes interesadas. En la mayoría de los casos, una evaluación incluye visitas al campo para constatar el progreso en el logro de los objetivos y productos del proyecto y entrevistas a las partes interesadas que sean clave a nivel nacional y local, donde corresponda. También analiza el uso de recursos FMAM y co-financiamiento en el contexto más amplio del país.

Evaluación del progreso hacia el logro de los resultados del proyecto

Los resultados son el efecto, a corto o mediano plazo, probable o alcanzado de los productos de una intervención. Ejemplos de resultados pueden incluir, entre otros, el fortalecimiento de capacidades institucionales, un aumento en los niveles de conciencia pública (cuando genere cambios de comportamiento), y transformación de marcos de políticas y mercados. Como parte de la evaluación el equipo evaluador tendrá que cuantificar los resultados del proyecto utilizando indicadores y Herramientas de Seguimiento (Tracking Tools) relevantes².

Para determinar el nivel de logros de los resultados del proyecto y constituir una base de reflexión, los siguientes tres criterios deberán ser evaluados:

- Relevancia: ¿Son los resultados del proyecto consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país? La evaluación debe medir también la medida en la cual los resultados especificados en el documento del proyecto son realmente resultados y no productos o insumos.
- Efectividad: La probabilidad de lograr los objetivos planteados. ¿Son los resultados del proyecto proporcionales a los resultados esperados (como están descritos en el documento de proyecto) y a los problemas que el proyecto pretendía abordar?
- Eficiencia: La medida en la cual los resultados están siendo alcanzados con los recursos más económicos posibles (también llamado efectividad de costos o eficacia). ¿Fue el proyecto costo efectivo? ¿Fue el proyecto la opción de menor costo? ¿La implementación del proyecto estuvo retrasada, y en caso afirmativo, afectó esto la efectividad de costo? Cuando sea posible, la evaluación debe comparar también la relación costo-tiempo vs. resultados del proyecto con otros proyectos similares.

La evaluación de relevancia, efectividad y eficiencia debe ser tan objetiva como sea posible e incluir suficiente y convincente evidencia empírica. Idealmente el sistema de monitoreo del proyecto debe entregar información cuantificable que conduzca a una evaluación robusta de la efectividad y eficiencia del proyecto.

Aproximación hacia la sostenibilidad de los resultados del proyecto

Aunque no se pretende evaluar “probabilidad de sostenibilidad de resultados al cierre el proyecto, y proveer una clasificación para esto”, sí se espera que la evaluación ofrezca pistas para analizar el horizonte de sostenibilidad al final del proyecto. Para ello, se deberá prestar atención especial al análisis de los riesgos que probablemente afecten la persistencia de los resultados del proyecto.

² Para proyectos FMAM enmarcados en la prioridad estratégica 1, se requiere la utilización de la herramienta conocida como METT (Management Effectiveness Tracking Tool).

Rol catalizador

La evaluación también describirá cualquier efecto catalítico o de replicación del proyecto que sea posible identificar. Si no se identifica ningún efecto, la evaluación describirá las acciones catalíticas o de replicación que el proyecto ha realizado.

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.

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 demostró:

- Mejoras verificables en el estado ecológico
- Reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o
- Un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos³

³ Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

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

ARREGLOS DE APLICACIÓN Y ROL DEL CONSULTOR(A)

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la OP del PNUD en Venezuela. La OP del PNUD contratará al evaluador y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el equipo de evaluación, los cuales serán cargados a los fondos del proyecto. La Oficina Nacional de Biodiversidad- ONDB- Ministerio del Ambiente-MINAMB será responsable de mantenerse en contacto con el Evaluador para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

- Rol dentro de la evaluación
 - Líder de la misión de evaluación.
 - Visión y análisis general de la ejecución del proyecto.

Estará a cargo de:

- Evaluar el diseño del proyecto y su relevancia.
- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto, ejecución de actividades y utilización de recursos. (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a los marcos lógicos del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- Realizar la evaluación de la apropiación institucional del proyecto.
- Evaluar cómo se relacionan las distintas instancias del proyecto.
- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto.
- Evaluar la parte técnica del proyecto, pronunciarse sobre la idoneidad ecológica de los programas adelantados por el proyecto y en cuanto al mantenimiento de la biodiversidad en el Delta del Orinoco.
- Evaluar los diferentes aspectos del proyecto como apropiación, implementación, seguimiento y evaluación, eficiencia, sostenibilidad financiera y capacidad institucional, entre otros.
- Evaluar aspectos gerenciales, financieros y administrativos del proyecto.
- Evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero e informes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y GEF, y a la normativa de contratación pública cuando aplique.
- Identificar problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de GEF y entre las autoridades y actores regionales y nacionales implicados en el proyecto.
- Evaluar el costo efectividad de las metodologías utilizadas por el proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Compilar y editar y preparar el informe final
- Presentar el informe final en español y en inglés.

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).

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 30 días de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fechas de finalización
Reunión de inicio	01 día	
Preparación	05 días	
Misión de evaluación	10 días	
Borrador del informe de evaluación	05 días	
Informe final	09 días	

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 1 semana antes de la misión de evaluación	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD en Venezuela
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	Presentado ante el comité estratégico del proyecto y a la OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo con anexos	Dentro del plazo de 3 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la contraparte y OP, revisado por los ATR y la oficina regional de M&E
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 ERC 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.*

PRODUCTOS DE LA CONSULTORIA: INFORME INICIAL DE EVALUACIÓN

El evaluador comenzará un examen y análisis preliminar de la información disponible, y elaborarán un informe inicial preparatorio en base a los TDR, las reuniones iniciales con la unidad de programa y el examen de los documentos. La descripción de lo que están evaluando mostrará su comprensión de la lógica o de la teoría sobre el funcionamiento del proyecto, incluyendo las estrategias, las actividades, los productos y los efectos esperados, así como las relaciones entre unos y otros. El informe inicial debería incluir, entre otras cosas:

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

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

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

Matriz de evaluación. El informe inicial de la evaluación debe tener una matriz de evaluación que muestre cada criterio de evaluación, las preguntas y subpreguntas que la evaluación debe responder, y los datos que serán recabados para cada pregunta, así como los métodos que se utilizarán para recopilar los datos. Una matriz de evaluación de ejemplo se incluye en el Anexo D. esta debe ser completada e incluida en el informe inicial (y el informe final).

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

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

Además, el informe preparatorio debería hacer explícita la teoría subyacente o los supuestos sobre cómo contribuirá cada uno de los datos recabados a la comprensión de los resultados de desarrollo —atribución, contribución, proceso, ejecución, etc., y la lógica de las metodologías de recopilación de datos, análisis y de elaboración del informe que se han elegido, e informar sobre los resultados.

PRODUCTO DE LA CONSULTORIA: INFORME DE EVALUACIÓN

Este documento debería estar estructurado de forma lógica, contener hallazgos basados en las evidencias obtenidas, conclusiones, lecciones y recomendaciones, y ser presentado de tal forma que haga la información accesible y comprensible. Además, debería cumplir con los siguientes criterios:

- Estar completo y bien estructurado
- Describir lo que está evaluando y por qué

- Precisar los temas de preocupación de los usuarios
- Explicar los pasos y procedimientos usados para responder a esas preguntas
- Presentar hallazgos apoyados en pruebas creíbles en respuesta a las preguntas
- Reconocer sus limitaciones
- Sacar conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias
- Proponer recomendaciones concretas y prácticas que se deriven de las conclusiones
- Estar escrito teniendo en mente al usuario y la manera en que éste utilizará la evaluación

Fuente: UNEG, "Standards for Evaluation in the UN System", 2005. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards>.

CALIFICACIONES DEL (LA) CONSULTOR(A) INTERNACIONAL

Los presentes términos de referencia están dirigidos a la selección y contratación del consultor internacional que será responsable de la preparación del informe de evaluación final. El consultor deberá tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. El evaluador seleccionado no debe haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

Consultor(a) internacional en evaluación de proyectos ambientales:

- Perfil: Profesional del área de ecología, biología, ambiente o carreras afines, Con experiencia en el diseño, implementación y evaluación de proyectos ambientales, evaluación de la institucionalidad pública, evaluación gerencial, financiera y administrativa. Con al menos 10 años de experiencia profesional en los campos señalados. Deseable experiencia en al menos una evaluación de ejecución de proyecto bajo los lineamientos del GEF o con el auspicio de otros organismos internacionales, como se encuentra establecido en estos términos de referencia, experiencia previa con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica. Dominio de la metodología de marco lógico. Capacidades para el trabajo en equipos multidisciplinarios y la relación con un amplio espectro de actores sociales. Excelentes habilidades analíticas y de redacción. Dominio de los idiomas español e inglés.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA TÉCNICA

Metodología para la elaboración de la Consultoría

El consultor deberá presentar una propuesta en la que describa detalladamente la metodología que va a emplear para la elaboración de la consultoría. En esta sección el consultor deberá presentar una descripción detallada de la metodología que aplicará en cumplimiento de los términos de referencia, indicando cómo se abordarán los requisitos especificados, demostrando de qué modo la metodología propuesta cumple o supera los TDR.

Cronograma de Ejecución

El consultor deberá presentar un cronograma detallado en el cual muestre las actividades que requerirá llevar a cabo para acometer y completar los servicios solicitados en el alcance objeto de la contratación, con la calidad exigida y dentro del lapso máximo previsto (30 días).

Calificación y Experiencia del Consultor

El consultor deberá incluir en su propuesta su formación académica (incluyendo, de ser pertinente, cursos, certificaciones o capacitaciones asociadas al tema tratado en estos TDR) y su experiencia profesional, a través de una lista contentiva de los proyectos ejecutados, que evidencien el ejercicio que el consultor tiene en la ejecución de estudios relativos a los descritos en estos Términos de Referencia.

PROPUESTA ECONÓMICA

Estimación de Costos

El consultor deberá incluir una propuesta económica para realizar los servicios requeridos en el alcance objeto de la contratación y toda la documentación necesaria para el Proyecto. Deberá prever y justificar en su oferta, la totalidad de los requerimientos que generen costos para el cabal cumplimiento de los trabajos y productos aquí exigidos, sean estos costos directos o indirectos. Todos los productos y actividades descritas en la Propuesta Técnica deberán tener un precio por separado, en una correspondencia uno a uno. Todo producto y actividad descrita en la Propuesta Técnica cuya cotización no figure en la Propuesta Económica o Financiera se considerará que se incluye en los precios de otras actividades o productos, así como en el precio total final. (Ver Formulario Desglose de Costos).

Precio de la Oferta

El consultor deberá indicar el monto total de su oferta económica en la cual debe incluir la validez de la misma y la forma de pago, la cual deberá considerar que cada fracción de pago se hará contra entrega y validación por el PNUD, de los productos solicitados.

DOCUMENTOS QUE DEBE INCLUIR EL CONSULTOR EN SU PROPUESTA

- Carta de postulación, debidamente firmada. Máximo 1 Página. (Ver Anexo)
- Curriculum vitae completo y actualizado, anexando documentos de soporte que evidencien las calificaciones, competencia y experiencia conforme a lo requerido. (Máximo 5 Páginas).
- Formulario de Antecedentes Personales P11, debidamente firmado (Ver Anexo)
- Propuesta técnica: Enfoque y metodología propuestos para el desarrollo de la consultoría en la cual se deben considerar y demostrar los siguientes factores: (Máximo 5 Páginas).
 - Comprensión de la naturaleza y aspectos relevantes del trabajo a realizar.
 - Claridad en la definición del alcance del trabajo.
 - Correspondencia de la propuesta con los TDR.

- Correspondencia del marco conceptual utilizado en la propuesta con el alcance del proyecto y de la consultoría.
- Conocimiento del ámbito en el que se desarrolla el proyecto y la utilización y adaptación de esta información para el desarrollo de la propuesta.
- Planeación lógica de actividades.
- Propuesta económica: Precio de la Propuesta desglosado por producto y por concepto (Ver Anexo)

EVALUACIÓN COMBINADA DE LAS PROPUESTAS

El equipo de evaluación revisará y evaluará las Propuestas Técnicas y las características del proponente sobre la base de la capacidad de respuesta del proponente a los Términos de Referencia. A cada Propuesta aceptable se le asignará una puntuación técnica. Sólo se considerarán con fines de revisión, comparación y evaluación las Propuestas Económicas de los proponentes hayan alcanzado en la Evaluación Técnica la puntuación mínima de 70 puntos sobre los Criterios de Evaluación Técnica. Las propuestas técnicas y propuestas económicas recibidas serán evaluadas en base al cumplimiento de criterios técnicos y presentación de mejor propuesta económica.

La propuesta económica equivale al 30% del total de la calificación general y la evaluación técnica equivale al 70% del total de la calificación general. La puntuación general se basará en una combinación de la puntuación técnica y la oferta financiera, como se indica a continuación:

Puntuación de la Evaluación Técnica (ET)

$\text{Puntuación PT} = (\text{Puntuación total obtenida por la oferta} / \text{Puntuación máxima obtenible por la PT}) \times 100$

Puntuación de la Evaluación económica (EE)

$\text{Puntuación EE} = (\text{Precio más bajo ofertado} / \text{Precio de la oferta analizada}) \times 100$

Puntuación total combinada

$(\text{Puntuación ET} \times 70\%) + (\text{Puntuación EE} \times 30\%) = \text{Puntuación total combinada}$

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Evaluación Técnica (ET)	Ponderación
a) Formación académica y experiencia	80
b) Propuesta Técnica para desarrollar los productos solicitados en los TDR	20
<u>Puntuación Técnica Total máxima</u>	<u>100</u>
<u>Puntuación Mínima para Calificación Técnica</u>	<u>70</u>
Evaluación Económica (EE)	Ponderación
c) Propuesta económica más baja que califica técnicamente	30

MATRIZ DE EVALUACIÓN TÉCNICA

a) Calificación académica y experiencia del consultor (Puntuación máxima 30 puntos)

FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN CIENCIAS SOCIALES O ECONÓMICAS		PUNTUACIÓN
Nivel mínimo requerido	Licenciatura	3
Nivel medio requerido	Especialización	5
Nivel requerido deseable	Maestría	7
Nivel requerido deseable	Doctorado	10
Puntuación Máxima por concepto		10

EXPERIENCIA		PUNTUACIÓN
Experiencia en desarrollo de proyectos de conservación de biodiversidad.		
De 1 a 2 experiencias		15
Más de 2 experiencias		20
Puntuación máxima por concepto		20
Experiencia en el diseño, implementación y evaluación de proyectos ambientales.		
10 años de experiencia		15
Más de 10 años de experiencia		20
Puntuación máxima por concepto		20
El/ La consultor (a) deberá tener experiencia en al menos una (1) evaluación de ejecución de proyecto bajo los lineamientos del GEF.		
Experiencia de (1) evaluación		20
Experiencia de (2 a 3) evaluaciones		25
Experiencia en más de 3 evaluaciones		30
Puntuación máxima por concepto		30
PUNTUACIÓN MÁXIMA POR CONCEPTO DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA		80

b) Propuesta Técnica para desarrollar los productos solicitados en los TDR (Puntuación máxima: 20 puntos)

VALORACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA		PUNTUACIÓN
Correspondencia de la propuesta con los TDR.		
Regular		2
Bueno		3
Muy bueno		5
Conocimiento del marco conceptual y ámbito en el que se desarrolla el proyecto y la utilización y adaptación de esta información para el desarrollo de la propuesta.		
Regular		5
Bueno		7
Muy bueno		10

Planeación detallada y lógica de actividades en el tiempo estipulado para el desarrollo de la consultoría	
Regular	2
Bueno	3
Muy bueno	5
PUNTUACIÓN MÁXIMA POR CONCEPTO DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA	20

PUNTUACIÓN MÁXIMA EVALUACIÓN TÉCNICA	100
---	------------

Una vez culminado el proceso de evaluación técnica, se revisarán las Propuestas económicas de aquellas candidaturas que hayan alcanzado como mínimo 70 puntos en la Evaluación Técnica.

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

La modalidad de pago será por producto contra validación por parte del PNUD como se detalla a continuación:

Porcentaje	Hito
20%	Al cierre de la misión en campo y presentación preliminar de informe inicial y resultados con la contraparte.
30%	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
50%	Después de la presentación y aprobación por parte del OP del PNUD y ATR del informe final definitivo de evaluación; con su respectiva traducción al idioma inglés.

ANEXOS A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

I DOCUMENTOS TÉCNICOS	ANEXO A: Marco de resultados del proyecto
	ANEXO B: Lista de documentos que revisarán los evaluadores
	ANEXO C: Escalas de calificaciones
	ANEXO D: Preguntas de evaluación
	ANEXO E: Formulario de Acuerdo y Código de Conducta del Consultor de la Evaluación
	ANEXO F: Esbozo del Informe de Evaluación
	ANEXO G: Formulario de autorización del informe de evaluación
	ANEXO H: Guía para realizar Evaluaciones Finales de los Proyectos Respaldados por el PNUD y Financiados por el FMAM
II FORMULARIOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	Carta de postulación, debidamente firmada. Máximo 1 Página
	Formulario de Antecedentes Personales P11, debidamente firmado
	Propuesta técnica, debidamente firmada
	Propuesta económica

I. DOCUMENTOS TÉCNICOS

ANEXO A

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

PROYECTO CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA EN LA RESERVA DE BIOSFERA Y LOS HUMEDALES DEL DELTA DEL ORINOCO. VEN/99/G31/A/1G/99

CURSO ALTERNATIVO DE ACCIÓN

1. Desarrollo del Proyecto: El FMAM y CONOCO han compartido los costos de desarrollo del proyecto. Las actividades incluyeron: 1) la evaluación de la factibilidad social; 2) la evaluación de las necesidades de conservación; 3) la evaluación de las necesidades de manejo sustentable; 4) las consultas a los actores interesados y/o afectados; incluyendo reuniones con los Warao y con las ONGs que trabajan en el área 5) la separación de la línea de base y costos incrementales, y negociación del cofinanciamiento; y 6) la preparación de esta propuesta.

2. El proyecto tiene por objetivo conservar una muestra representativa de los humedales del Delta del Orinoco. Esta meta será llevada a cabo a través de un enfoque bi-direccional. El primer objetivo inmediato consiste en operacionalizar las funciones conservacionistas en la Reserva de Biósfera del Delta del Orinoco. El segundo objetivo inmediato es construir una sobrecapa de conservación en la estructura de gestión ambiental para la cuenca baja del Río Orinoco. El primer objetivo tiene como propósito la creación de un refugio efectivo en contra de las amenazas directas (tipo I), y el segundo, excluir el deterioro de los procesos ecológicos vitales que se necesitan para sostener la biodiversidad, mediante actividades antropogénicas que ocurran al nivel del área de influencia inmediata (amenazas tipo II).

3. Una reserva de biosfera constituye un modelo de manejo que pretende lograr una relación equilibrada entre la población y su entorno natural, para satisfacer las necesidades humanas en la conservación y uso sostenible de especies y ecosistemas. No se considera como una verdadera Reserva sin un core protegido, sin un programa para el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes en sus alrededores, sin un programa e instalaciones de investigación abiertas al mundo.

El Area Nuclear “CORE:”

- Áreas de alta biodiversidad que ameritan protección estricta y bajo nivel de intervención
- Las actividades recomendadas son las de monitoreo solamente
- Preferiblemente sin asentamientos humanos

Area de Amortiguación “BUFFER”

- Áreas de alta biodiversidad que requieren de conservación y que protejan el core
- Actividades de investigación, proyectos demostrativos piloto de usos sustentables, educación

ambiental, turismo

- Con asentamientos humanos

Area de Transición

- Áreas de biodiversidad que requieren de conservación y protejan al BUFFER parte de la Reserva de Biosfera, educación ambiental, desarrollo sustentable, investigación, proyectos piloto con asentamientos humanos

Zona de Influencia “LANDSCAPE”

- Región en la cual se desarrollan actividades que potencialmente pueden producir cambios en los ecosistemas acuáticos por ser amenazas Tipo II a la biodiversidad del Delta del Orinoco.

Se espera rezonificar la Reserva de Biósfera de manera de poder incluir las lagunas del Delta Superior (Alto Mariusa). La Reserva sería formalmente zonificada en áreas nucleares, de amortiguación de impactos y de transición, una vez realizada una nueva evaluación de campo. Las evaluaciones preliminares promueven el establecimiento de zonas o núcleos de alta protección y de amortiguación de impactos a lo largo de un corredor ecológico que se extienda desde los ambientes de agua dulce hasta los ambientes estuarios en un área delimitada por los distributarios Mariusa y Macareo. Esta área se encuentra menos perturbada en el Delta, presenta una gama de ecosistemas diversos, y tiene un tamaño suficiente como para proteger los procesos ecológicos vitales. El área de transición abarcaría paisajes más poblados dentro de la Reserva de Biósfera existente. La meta es establecer un área o núcleo de alta protección de por lo menos 2490 km², un área de amortiguación de impactos antropogénicos de 3735 km², y un área de transición de 6225 km². Esto constituiría una expansión neta del área de la Reserva de 11,250 a 12,450 kilómetros cuadrados⁴. El núcleo es más pequeño que el área del Parque actual porque se estimó que unas áreas serán utilizadas para actividades humanas y tendrán instalaciones de guardaparques, y no pertenecen a la zona Core que tiene una definición muy estricta. Se espera que durante el proceso de planificación (Output 2) se establecerá el tamaño de cada zona.

4. Con el fin de asegurar tempranamente unos beneficios globales, las operaciones de conservación dentro de la Reserva de Biósfera estarían inicialmente enfocadas en un sub-conjunto de la Reserva de Biósfera. El enfoque inicial estaría dirigido hacia 5 sitios con diferentes atributos biológicos, localizados a lo largo de secciones estratégicas de los distributarios Mariusa, y Macareo, seleccionados para controlar el acceso hacia el núcleo de alta protección de la Reserva. Los sitios son: 1) la Barra de Mariusa, una zona costera que tiene una comunidad residente dentro del Parque Nacional actual y asentamiento fuera, con un total de 250 habitantes; 2) En el tramo central del Caño Mariusa, el cual se encuentra deshabitado, pero incluye vegetación importante; 3) Las Lagunas del Alto Mariusa, más allá de los límites de la actual Reserva de Biósfera, la cual posee dos asentamientos adyacentes de aproximadamente 500 personas; 4) la Isla Tobejuba, la cual tiene un pueblito adyacente y numerosos asentamientos de clanes de aproximadamente 300 residentes y, 5) el Caño Macareo, el cual tiene tres comunidades adyacentes y una población total aproximada de 750 personas. Una vez que se logre una contención exitosa de las amenazas existentes en estos sitios, se procedería a expandir las operaciones del AP de manera de

⁴ El área y límites de diversas zonas serían confirmados una vez que se realicen las evaluaciones planificadas a 1-2 años.

consolidar la protección en las áreas o núcleo de alta protección y en las de amortiguación de impactos. Las necesidades de manejo dentro de las áreas de transición serían abordadas en el segundo objetivo inmediato.

5. La estrategia de conservación tiene por propósito integrar completamente las comunidades Warao y otros actores afectados en los procesos de manejo. Una integración efectiva mejorará enormemente las posibilidades de gozar de una conservación estable. Sin embargo, se reconoce que las capacidades sistémicas tienen que ser operacionalizadas, ya que, el manejo participativo es débil y la capacidad efectiva de desarrollo requerirá de objetivos a largo plazo— especialmente importantes para evitar abrumar la cultura y capacidades de los Warao. De modo que, se propone un presupuesto a nueve años para la puesta en marcha del proyecto, dividido en dos fases que serán decididas a discreción. La parte programática ofrece detalles sobre la secuencia de actividades propuestas entre las dos fases, y aparece una lista de ‘triggers’, o prerequisites, que se deben cumplir antes de cumplir con la fase 1, para poder iniciar la fase 2.

6. El cofinanciamiento para el proyecto correspondería al Gobierno de Venezuela (MARN, MCT, universidades nacionales), PDVSA, ONGs, la Unión Europea, y la industria privada (ALIDECA, MANACA, CAPRODEL, AGRODAGER, AGROFORESTAL y la CVG).

OBJETIVO INMEDIATO 1: El MARN-INPARQUES, en sociedad con las comunidades Warao y el sector privado expanden, zonifican y manejan la Reserva de Biósfera del Delta del Orinoco.

Producto 1: Las evaluaciones de línea de base y el monitoreo de impactos brindan una base científica que se adaptará al manejo

7. El proyecto patrocinaría inventarios biológicos rápidos, a lo largo y ancho del paisaje de la RBDO, a objeto de levantar mapas de la diversidad alfa y beta constituyente y evaluar las necesidades de manejo aplicado de los ecosistemas. Las evaluaciones revisarían, entre otros asuntos, la estructura fisicoquímica y ecológica de los sistemas de humedales (es decir, las comunidades bénticas, los niveles tróficos, las estructura y composición de las comunidades vegetales y de fauna, la diversidad biológica); se ejecutarían censos poblacionales de especies claves (indicadoras), evalúan la importancia de los hábitats para especies en peligro de extinción y las aves migratorias, y se levantarían mapas de la gradiente ecológica entre el Caño Mariusa alto a bajo. Las investigaciones serían diseñadas de manera de controlar la variación estacional y otras perturbaciones. La información sería alimentada en el SIG existente (de PDVSA/Ecology and Environment S.A.), suministrando capas de información y mapas para planificar el manejo y desarrollar controles para el manejo de la información. El objetivo es mantener el control de calidad y ofrecer información para así establecer un mejor monitoreo. Estos productos ofrecerían información sobre el diseño del régimen de zonificación (Producto 2). La coordinación de los recursos humanos y materiales regionales, nacionales y del exterior es importante para evitar la dispersión de los esfuerzos. Además es necesario que los investigadores del exterior siempre trabajen conjuntamente con científicos nacionales, los cuales son responsables de tramitar ante las instancias del MARN y de INPARQUES, los permisos para coleccionar y manejar los especímenes y trabajar en las ABRAE. Si existen recursos científicos regionales que pueden participar en las investigaciones, estos serán incorporados y apoyados con materiales y equipos.

8. El proyecto sería también orientado a la realización de las evaluaciones profundas de líneas de base sociales en las comunidades residentes o adyacentes a los 5 sitios objetivo, añadiendo precisión a las evaluaciones realizadas durante el PDF B. Las evaluaciones propuestas incluirían mapas sociales, una evaluación de recurso humano y evaluaciones sobre las necesidades de adiestramiento, mapas de

recursos, utilizando herramientas para la evaluación y la participación de los recursos humanos locales y evaluaciones de conflictos. Dichas evaluaciones serían utilizadas para diseñar los enfoques de organización específicos para la comunidad, la capacidad de desarrollar estrategias e incentivos para establecer una estructura de participación duradera.

Se ejecutaría un programa de seguimiento de los procesos e impactos sociales y biológicos, a objeto de brindar una base científica para el manejo de la conservación. El monitoreo de campo se realizaría cada tres años, y se tomarían previsiones para realizar evaluaciones sociales más frecuentes, si amerita el caso. Se llevarían a cabo evaluaciones a mayor profundidad sobre las respuestas ante las intervenciones de manejo en sitios específicos durante el quinto año, y antes de concluir el proyecto. Se crearían localmente las capacidades de monitoreo biológico y social mediante el adiestramiento de observadores locales en el monitoreo de campo y métodos para el registro de información, que fortalezcan a las evaluaciones científicas más formales. Los resultados del monitoreo serían presentados a los actores afectados e interesados, incluyendo a todas las comunidades locales participantes. La evaluación de sus resultados brindaría una base importante para informar sobre el manejo a aquellos encargados de tomar las decisiones. Un plan debe ser auspiciado y aprobado por el CONICT y el MARN y permitirá orientar los recursos disponibles hacia las investigaciones prioritarias. También facilitará la tramitación de los permisos para las investigaciones enmarcadas en dicho plan.

9. La investigación a largo plazo es esencial para entender la dinámica ecológica del Delta y es una herramienta efectiva para adaptarse al manejo. Si bien el proyecto no patrocina la investigación per se, sí estimularía la investigación aplicada enmarcando un Plan de Investigación que articule las prioridades de investigación, al tiempo que establece relaciones con los entes de financiamiento, tanto al nivel local como internacional para el patrocinio de investigaciones. El proyecto también trabajaría con el MCT, de manera de hacer expedita la aprobación de las actividades prioritarias de investigación.

Actividades:

Fase I:

- 1.1 Establecer una detallada línea de base en biodiversidad (diversidad alfa y beta)
- 1.2 Monitoreo de los impactos ecológicos y biológicos
- 1.3 Evaluaciones de la conducta social de las comunidades locales en las áreas pilotos
- 1.4 Concretar la base de datos biológica/ecológica y socio-económica y establecer una supervisión SIG
- 1.5 Entrenar los guardias del parque y otros delegados locales designados para técnicas de monitoreo
- 1.6 Establecer un trabajo de investigación aplicada (MCT – ONDB) para lograr las inversiones en investigaciones biológicas y socio-económicas para las necesidades PA de manejo dentro de la Reserva de la Biósfera

Fase II:

- 1.7 Monitorear los impactos biológicos/ecológicos y evaluar las tendencias para adaptar los propósitos de manejo
- 1.8 Actualizar la base de datos biológica/ecológica y SIG
- 1.9 Monitorear y evaluar el cambio socio-económico en las áreas piloto
- 1.10 Actualizar la base de datos socio-económica y SIG

- 1.11 Continuar con el entrenamiento si es necesario para desarrollar el monitoreo y las capacidades de evaluación

Producto 2: Se operacionalizan las AP y las operaciones de planificación y manejo a través de métodos adaptivos y participatorios.

10. El desarrollo de la capacidad de los Warao sería mediatizado mediante la colocación de equipos sociales de largo alcance. Dichos equipos formados por personal de ONGs crearían la capacidad iterativamente, tomando como base las necesidades específicas de cada grupo objetivo. Las actividades serían 1] concientización sobre los valores conservacionistas, enfocándose en el uso de recursos regulares; 2] crear un entendimiento común para aquellos determinantes que amenazan la diversidad biológica; 3] trabajar con cada una de las comunidades y ONGs locales a fin de identificar las estrategias localmente apropiadas y mejorar los controles de manejo; 4] brindar adiestramiento en la solución de conflictos, permitir a las comunidades y al gobierno que se resuelvan sus conflictos entre si; 5] brindar adiestramiento a miembros designados de la comunidad a objeto de que participen en el manejo de las AP, incluyendo la vigilancia, reporte y operaciones destinadas a hacer cumplir la ley; 6] ofrecer una tribuna para que la comunidad manifieste sus preocupaciones y busque fortalecer las relaciones sociales entre los líderes de la misma y otros actores interesados que estén involucrados en el manejo. El apoyo a la capacidad sería entrelazado con aquellas actividades adelantadas en otros Productos.

11. Se elaboraría un Plan de Manejo a 5 años que tendría como objetivo guiar las intervenciones en la Reserva de Biosfera con los Warao. Se tomaría como base los resultados arrojados por el Producto 1, se expandirán los límites de la Reserva de manera que incluya los ecosistemas de las lagunas de Mariusa. Las áreas núcleo de alta protección, de amortiguación de impactos y transición serían delimitadas tras la realización de consultas los actores locales. Las estrategias para el manejo específico del sitio en las áreas núcleo de alta protección y de amortiguación de impactos serían promulgadas, y se permitirían la ordenación y el reglamento enmarcado en la generación de estrategias articuladas por las comunidades. Los límites de la Reserva y las regulaciones serían clarificados con el público mediante la realización de una serie de consultas públicas. El Plan de Manejo sería avalado por el MARN, y se obtendrían los permisos necesarios de manera de revisar las clasificaciones de uso de la tierra y del agua. Se ejecutarían las estrategias de manejo propuestas. Se crearía la capacidad sistemáticamente dentro del MARN, INPARQUES y los grupos comunitarios participantes a objeto de llevar a cabo la planificación y manejo participativo asegurando que se involucre la comunidad de manera significativa. Las capacidades nuevas permitirían enmarcar planes operativos anuales de tal manera que guíen los programas de trabajo a corto plazo, ajusten las operaciones de campo y mejoren el rendimiento.

12. El FMAM financiaría la creación de la infraestructura de las AP y suministraría el equipo para las labores de vigilancia, cumplimiento de la ley, extensión y otras funciones de conservación. El equipo y la infraestructura incluiría las oficinas del personal, el alojamiento, la oficina de interpretación, los centros educativos, el equipo de oficina, los botes, el equipo de comunicaciones, las herramientas de monitoreo, y otros materiales. El personal profesional y calificado estaría ubicado en la Reserva; las cuadrillas de personalistirían en un Director de las AP y guardaparques, quienes tendrían la responsabilidad de ejecutar las operaciones de campo, mecánicos, funcionarios de extensión al público, y personal de apoyo. Los costos operativos incrementales, incluyendo el personal recurrente, servicios públicos, costos de mantenimiento y extensión a la comunidad serían compartidos por el FMAM y el GoV. A través del tiempo las contribuciones del FMAM descenderían de acuerdo con el cronograma que sigue, el cual será

incluido en calidad de convenio obligatorio en el documento del proyecto: [años. 1-4: FMAM 100%; años. 5-7: FMAM 30%; GoV 70%; año 7 y más adelante: GoV 100%].

13. El MARN ha asignado las responsabilidades administrativas y de coordinación a la Oficina Nacional de Diversidad Biológica (ONDB). La ONDB será responsable de coordinar el manejo de los ingresos provenientes de otras divisiones del MARN, incluyendo INPARQUES, así como de otras agencias. Un número de oficinas en el MARN tienen responsabilidades por el manejo ambiental en el Delta del Orinoco. Éstas incluyen bosques, fauna, planificación y presupuestos y las oficinas regionales en Tucupita. Las responsabilidades de coordinar los esfuerzos del manejo de estas oficinas en la Reserva de la Biósfera han sido adquiridas por la Oficina Nacional de Diversidad Biológica (ONDB) dentro del MARN. INPARQUES será responsable de proteger las operaciones en el área dentro de la Reserva Core, Buffer y de Transición, incluyendo refuerzo, planificación y monitoreo. La oficina regional en Tucupita será responsable de la regulación ambiental, incluyendo el manejo del agua. INPARQUES establecerá Centros de Guardia, incluyendo Sedes de Reserva en la Reserva, las cuales se intensificarán con las actividades del proyecto. La vigilancia y el control serían ejecutados en asociación con la Guardia Nacional. La Guardia sería sensibilizada en torno a las políticas y legislación ambiental, y la cultura Warao. Un enfoque importante en torno a las intervenciones sería incrementar la tasa de detenciones exitosas y la prosecución de los transgresores. Las disposiciones legales le permitirían a los Warao aplicar sanciones internas por infracciones menores a las regulaciones. Se dictaría un programa de adiestramiento que crearía capacidades individuales en el personal del AP, la Guardia y los socios locales para ejecutar sus respectivas labores. El programa sería dirigido a los participantes, se ceñiría a una evaluación de necesidades y sería modificado tomando como base las respuestas y demandas de los participantes. La creación de destrezas se lograría lograda a través de la solución de problemas “en el terreno mismo.”

14. Se establecería una Junta Administradora para la Reserva de Biósfera, que servirá a involucrar los actores claves en el manejo de la Reserva. La membrecía incluye: la gerencia del Proyecto (durante el lapso del Proyecto), Superintendencia de la Reserva y Parque, MARN, INPARQUES, Guardia Nacional (la cual tendrá en cuenta las políticas nacionales de conservación, legislación y la cultura Warao), gobierno de Delta Amacuro, representantes de comunidades Warao, municipalidades dentro de la Reserva y ONGs. La Junta se reunirá por lo menos dos veces al año, revisará el reglamento y estrategias de manejo de la Reserva y ejecución por la Administración de la Reserva en las zonas de manejo, endoso/aval de los planes de Conservación, y aseguran vigilancia de las normas y leyes ambientales. El MARN desempeñaría el papel de Secretariado para el Consejo, convocando las reuniones y preparando las minutas.

Actividades:

Fase I:

- 2.1 Preparar un plan operacional para los años 1 y 2
- 2.2 Presentar un equipo social para ejecutar ciclos de desarrollo de capacidad dentro de las comunidades
- 2.3 Operacionalizar un Consejo Administrativo con diferentes organizaciones involucradas para la Reserva de la Biósfera
- 2.4 Construir infraestructura y equipo de compra para apoyar las actividades en la Reserva
- 2.5 Institucionalizar los procesos participativos de planificación
- 2.6 Desarrollar un plan administrativo de 5 años y planes subsidiarios anuales operacionales
- 2.7 Ejecutar ciclos de operaciones de conservación para implementar estrategias y programas planificados

Fase II:

- 2.8 Evaluar los resultados anteriores y adaptar los planes operacionales para refinar los procesos de conservación y mejorar el impacto
- 2.9 Adaptar las operaciones de conservación de acuerdo a las prioridades administrativas emergentes
- 2.10 Reforzar las capacidades internas para ejecutar las funciones de conservación en las comunidades Warao meta
- 2.11 Ejecutar una aplicación de regulaciones comunidades-nivel como parte del pacto con el MARN
- 2.12 Asegurar el mantenimiento regular de la infraestructura y equipo de la Reserva
- 2.13 Preparar un segundo plan administrativo de 5 años basado en lo aprendido

Producto 3: Se realizan pruebas piloto de técnicas de manejo para el uso sustentable y multiplicación de las prácticas idóneas.

15. El Proyecto financiaría actividades destinadas a entender y eliminar las barreras que se interpongan en el uso ecológico y económicamente viable de los biorecursos. Se lograría mediante la demostración de proyectos en: manejo de aves silvestres, ecoturismo, manejo y cosecha de palmito, y usos tradicionales por parte de los Warao. Antes de la réplica, el estatus de las poblaciones y ecosistemas objetivo sería determinado; se evaluaría el mercado para los productos; se establecerían límites para las cosechas sustentables; se buscaría una supervisión científica; se prepararían planes de manejo; acuerdos institucionales que regulen la utilización y se fortalecería el acceso abierto; y, se impartiría educación ambiental exitosamente a las comunidades piloto. El programa se realizaría según el Programa del Hombre y la Biosfera y, en aquellos casos que sea pertinente, según las reglas de la CITES. Con el objeto de abordar situaciones relacionadas con el acceso abierto, el proyecto buscaría darle a los recursos naturales un valor enfocado para los grupos Warao. Se negociaría el cuidado de la conservación con las comunidades objetivo, otorgándoles derechos de acceso a la biodiversidad en áreas designadas dentro de la zona de amortiguación de impactos y el área de transición. El propósito es profundizar un manejo basado en la comunidad, de acuerdo con sus propios intereses. A continuación se describen los diversos pasos involucrados en cada uno de dichos proyectos pilotos.

(a) Comercio de aves silvestres: Una estrategia a largo plazo fue propuesta para controlar las aves y promover la conservación, incluyendo medidas para minimizar el riesgo. Una prohibición en las crías de las aves silvestres en las áreas núcleo de la Reserva y la educación ambiental en asociación con el diálogo con los Warao en las áreas de seguridad serán implementados durante la Fase I, como una precaución contra su extinción⁵. El financiamiento permitirá a Venezuela participar en reuniones regionales en la Guayana Ezequiba para coordinar los controles sobre el mercado de la vida silvestre. Se patrocinaría un censo poblacional de aves de demanda para el comercio⁶ (principalmente guacamayos), y se realizaría una evaluación de los métodos de cosecha respecto al impacto sobre cada una de dichas especies. Se realizaría un inventario de los volúmenes comerciales y una evaluación de los beneficios arrojados por la captura, conjuntamente con la cadena de mercado. Se prepararía un Plan de Conservación con la participación de los Warao y la comunidad científica. Se definirían estrategias para hacer cumplir la ley,

⁵ Las operaciones de refuerzo serán coordinadas bajo los Resultados 2 e interactivamente adaptadas y monitoreadas; la promoción del ecoturismo, artesanía (actividad de base) y otros sustentos ayudarán a compensar los costos de oportunidad para las pequeñas comunidades Warao residentes en estas áreas (para quienes las actividades de subsistencia –y no productiva- proveen la base de subsistencia). Operaciones de vigilancia y refuerzo serán llevadas en colaboración con las comunidades meta.

⁶ La evaluación y monitoreo del hábitat de aves también serán parte del Resultado I. Un proyecto de investigación en Monagas ha producido una gran data en los ciclos de vida y requerimientos de hábitat de algunas aves, la cual es de gran utilidad. Relevante data biológica, entre otras, colectada por el proyecto de Monagas será utilizada para esta iniciativa.

suministrando un registro de especies cuya cosecha sería vedada, y para otros se señalarían cuales cosechas sostenibles pudieran ser permitidas. Se especificarán cuotas para las cosechas permitidas, definiendo acuerdos para el otorgamiento de licencias y estándares de precio; se delineará una estrategia para reinvertir las ganancias arrojadas por el manejo. Se brindaría respaldo para los controles legales sobre la propiedad de mascotas. Se llevaría a cabo un plan piloto de conservación en las zonas de amortiguación de impactos y transición del ODBR⁷ designadas mediante la realización de pruebas a las cosechas sustentables⁸, pilotando, los mecanismos de permisiología para coleccionistas y compradores, regulando los precios pagados por los coleccionistas, y exigiendo la reinversión de las ganancias en el manejo. Los resultados serían monitoreados, y se conjugar las prácticas más idóneas para repetirlas a lo largo y ancho de la Reserva. Por último, Venezuela participaría en reuniones regionales que involucren a Guyana, la Guayana Francesa, Suriname y Trinidad y Tobago, reuniones destinadas a coordinar los controles sobre el comercio de vida silvestre a través de las fronteras. Los costos de esta demostración serían compartidos entre el FMAM y el MARN.

Actividades:

Fase I:

- 3.1.1 Colectar información sobre el status de la población de las especies en demanda (CITES, Apéndice II)
- 3.1.2 Documentar los documentos de comercio, métodos de cosecha, manejo de mercado y beneficios de captura
- 3.1.3 Establecer los umbrales biológicos para el uso sustentable de las especies en demanda
- 3.1.4 Educar a los Warao acerca de las necesidades administrativas para especies demandadas por el mercado
- 3.1.5 Identificar las oportunidades para capturar los beneficios de valor/cotización
- 3.1.6 Desarrollar un plan de uso sustentable de conservación con la participación de los agentes involucrados
- 3.1.7 Entrenar a los colectores en métodos de cosecha apropiados, negociación, y resolución de conflictos
- 3.1.8 Probar estrategias administrativas (como por ejemplo, métodos de cosecha y arreglos de licencia)
- 3.1.9 Asegurar que hay entrenamiento de los agentes de los clientes y oficiales de refuerzo en las reglas del CITES y la ley ambiental venezolana
- 3.1.10 Promover intercambio de información y patrones con los países vecinos para dirigir el mercado ilegal de aves
- 3.1.11 Expertos internacionales conducen evaluaciones del programa

Fase II:

- 3.1.12 Evaluar las lecciones emergentes y adaptar las estrategias administrativas
- 3.1.13 Desarrollar herramientas en planificación y administración adaptativas
- 3.1.14 Coordinar operaciones de refuerzos con poblados vecinos

⁷ Un pequeño número de compradores y vendedores serán certificados por el MARN para controlar el mercado y los centros de distribución (este arreglo ha sido piloteado en el estado Monagas y está funcionando efectivamente). El refuerzo se enfocará en evitar los comerciantes no acreditados en el Delta.

⁸ Incluyendo el desarrollo de sitios artificiales de anidado, y (para Guacamayas) cría manual de los segundos descendientes de los pajaritos (estos normalmente perecen en la selva).

- 3.1.15 Finalizar el plan de conservación participatorio
- 3.1.16 Hacer crónica y diseminar las lecciones

(b) Ecoturismo: El FMAM proporcionaría financiamiento para: 1] El desarrollo de un Plan de Manejo Turístico en el ODBR que contaría con la participación de las comunidades locales y la industria. Se definirá el rol de los Warao, medidas para mitigar los impactos ecológicos y culturales, el régimen de zonificación, estándares para precios justos, tomando como base la 'voluntad de pagar' y medidas para reinvertir las ganancias provenientes del turismo en el manejo de la conservación. 2] El desarrollo de instalaciones de interpretación para educar a los turistas sobre la ecología y cultura locales; 3] Capacitación en labores de guía; y 4] La institución de un régimen de precios propuestos. Se ejecutaría una revisión del impacto y la factibilidad de permitir la caza y pesca deportivas en las áreas de concesión. El cofinanciamiento sería aportado por CORPOTURISMO, el MARN y los operadores turísticos locales que promueven el Delta como destino turístico, mejorar el producto turismo mediante la expansión de los servicios, y capacitar a los guías en ecología y relaciones con los visitantes.

Actividades:

Fase I:

- 3.2 Construir la capacidad para administrar el ecoturismo
 - 3.2.1 Realizar una evaluación del impacto ecológico/cultural y articular las estrategias de mitigación
 - 3.2.2 Obtener un consenso de las organizaciones involucradas sobre los objetivos de la administración, las estrategias y los programas turísticos
 - 3.2.3 Desarrollar estándares de precio justos basados en una investigación económica
 - 3.2.4 Mantener el vínculo con la promoción turística, desarrollo del producto y los programas de entrenamiento de las agencias involucradas

Fase II:

- 3.2.4 Desarrollar los objetivos y pautas del ecoturismo y un plan administrativo con la participación de la comunidad
- 3.2.5 Introducir nuevos calendarios de pagos
- 3.2.6 Diseñar materiales de interpretación para los turistas
- 3.2.7 Realizar entrenamiento en los métodos de manejo de visitantes
- 3.2.8 Realizar una crónica y diseminar las lecciones
- 3.3 Monitorear y mantener vínculos con la promoción turística y las actividades de desarrollo del producto

(c) Cosecha de Palmitos: La cosecha de palmito será prohibida en las áreas núcleo y de seguridad de la Reserva de la Biósfera, pero será permitida en la zona de transición. La demostración buscará desarrollar modelos de manejo que apoyen los objetivos de conservación de la biodiversidad en la Reserva y que son basados en la ciencia. Las siguientes actividades serán respaldadas: 1] Se evaluará el impacto ecológico ocasionado por la actual cosecha de palmito; 2] Se establecerán áreas donde la recolección de éstos será vedada (fuera de las zonas o núcleo de alta protección) como parcelas de control que ofrezcan un resguardo contra la explotación de este recurso. 3] Se establecerá una parcela en una área donde la cosecha no está regulada (negocios usuales). 4] Se establecerán dos parcelas para la demostración del uso sustentable, y sujetas a las intensidades de las diferentes cosechas y las manipulaciones de la silvicultura, para así definir la capacidad sustentable de extracción y regeneración. 5] Se evaluarán los

impactos ecológicos que ocasionan los diferentes modelos de manejo. 6] Se desarrollará un plan de conservación en colaboración con los colectores y productores, especificando las zonas y otros requerimientos administrativos para las cosechas en el área de transición, y articulando las actividades de refuerzo⁹. El plan identificará proveerá recomendaciones para el manejo de adaptación para limitar los impactos en la biodiversidad. 6) El plan será reforzado dentro del área de transición por el MARN con el apoyo local. 7) Se sensibilizará a los cosechadores respecto a los efectos nocivos, desde el punto de vista ecológico, que ocasionan los métodos de cosecha destructivos. El FMAM financiará los costos de los impactos de las evaluaciones biológicas y los requerimientos del manejo de la biodiversidad.

Actividades:

Fase I:

- 3.4 Evaluar el impacto de la cosecha de palmito en la biodiversidad
 - 3.4.1 Estudio de factibilidad: evaluar los métodos de cosecha
 - 3.4.2 Estudio de factibilidad: evaluar los incentivos contra-conservación
- 3.5 Rezonar las áreas de conserción forestal (ABRAES), si es necesario para mitigar los impactos en los valores biológicos
- 3.6 Trabajar con socios privados y públicos para pilotear demostraciones del manejo sustentable de palmito
 - 3.6.1 Proveer asistencia técnica para integrar los objetivos de conservación dentro de las demostraciones

Fase II:

- 3.7 Monitorear y evaluar los impactos ecológicos y económicos de las demostraciones
- 3.8 Asegurar que los objetivos de conservación sean integrados en las operaciones de manejo de palmito (incluyendo refuerzo, entrenamiento y otros programas regulares de manejo)
- 3.9 Implementar nuevos calendarios de pago (para reinvertir los beneficios de las conserciones de palmito en la conservación)

(d) Uso Sustentable de los Recursos Silvestres:: El FMAM financiará los esfuerzos que se despliegan para educar a los Warao¹⁰ en torno al significado e implicaciones del uso sustentable, fusionando paradigmas científicos con aquellos de orden común. Dicho esfuerzo buscaría definir las circunstancias en las cuales las medidas tradicionales de manejo son efectivas, y se definirían brechas en el manejo, ocasionadas por prácticas tradicionales para deshacerse de lastres, o cambios en el ámbito socioeconómico. El enfoque estaría planteado sobre la utilización de biodiversidad, incluyendo la pesca, cosechas en bosques y caza, y sobre la conservación, más que tratar de curar aquellos impactos ecológicos adversos. Se suministrará asesoría científica a los Warao para fortalecer los controles de manejo, monitorear los impactos, y planificar e instituir medidas que disminuyan los impactos, enfocándose en áreas problemáticas identificadas por los Warao. Se establecería un flujo continuo de información sobre el manejo de recursos silvestres entre los Warao y MARN-INPARQUES. El cofinanciamiento de este componente sería suministrado por el Ministerio de Producción y Comercio (sección de pesca, el cual financiará la evaluación y manejo del pescado). Las ONGs proveerán otro cofinanciamiento.

⁹ Este plan estará sujeto a una evaluación independiente antes de comenzar la fase II

¹⁰ Este componente ha sido pedido por los Warao durante el desarrollo del proyecto

Actividades:**Fase I:**

- 3.10 Construir la capacidad de los Warao para sustentar los usos tradicionales de biorecursos
- 3.10.1 Facilitar un ejercicio de prioridad para los Warao para el manejo del uso sustentable
- 3.10.2 Determinar los derechos de uso y acceso dentro de las zonas de la Reserva y negociar las posiciones conservacionistas
- 3.10.3 Conducir la construcción de herramientas para la capacidad de los Warao para sustentar los usos tradicionales de los biorecursos (capacidad de construcción, entrenamiento en la organización de la comunidad, desarrollo de destrezas)
- 3.10.4 Proveer una educación ambiental y conocimiento práctico científico para identificar, fortalecer y adaptar los paradigmas tradicionales de manejo para aumentar sus compatibilidades con la conservación de la biodiversidad.
- 3.11 Hacer prioridad y coordinar las inversiones de los proyectos asociados para apoyar la sustentabilidad de los usos tradicionales (pesca y caza)

Fase II:

- 3.10.5 Evaluar la efectividad de los programas de conservación y obtener acuerdos de colaboración en vías de remediar las debilidades
- 3.12 Asegurar el eficaz envío de los paquetes de asistencia técnica cofinanciados para el uso sustentable
- 3.12.1 Evaluar la eficacia de los programas asociados y catalizar la mejoría donde sea necesario para maximizar el impacto de conservación
- 3.13 Impartir la conciencia y proveer entrenamiento, como sea necesario para apoyar la sustentabilidad de los usos tradicionales

Producto 4: Se colocarán mecanismos de financiamiento a largo plazo y los someterán a pruebas

El MARN tendrá bajo su responsabilidad los costos recurrentes para el manejo de la Reserva una vez que el proyecto haya concluido. Ese financiamiento estaría, obviamente, sujeto a los altibajos en los ciclos presupuestarios. Con el fin de mejorar la predictibilidad a largo plazo de las partidas presupuestarias, y como una manera de resguardarse contra el riesgo, el proyecto fortalecería la capacidad para la negociación de presupuestos y pondría a prueba e introduciría medios alternativos viables al financiamiento de las labores de conservación. En primer lugar, el FMAM financiará una evaluación económica de los valores de conservación en el Delta lo cual generará información cualitativa y cuantitativa que puede ser utilizada por el MARN cuando se negocien los presupuestos. Los funcionarios administrativos del MARN que tengan bajo su responsabilidad la Reserva de Biósfera serán capacitados en la interpretación de la información y su aplicación en el presupuesto, así como en técnicas de negociación financiera. En segundo término, el proyecto brindaría asistencia técnica para desarrollar nuevas herramientas fiscales de financiamiento, incluyendo honorarios por concesión para empresas de turismo, y fijando impuestos sobre la cosecha y producción de palmitos, así como mecanismos para compensar los costos externos para el desarrollo en áreas ecológicamente sensibles (es decir, wetland mitigation banking). Esta última herramienta pudiera brindar un medio para asegurar un financiamiento previsible de la conservación prioritaria que afecten el petróleo y las empresas agrícolas que operan más allá de la Reserva en el sector occidental del Delta. Durante la fase 1, se investigarían las diversas opciones, y se ofrecerían y acordarían recomendaciones concretas antes de dar inicio a la segunda fase. Por último, se impartiría adiestramiento a las ONGs locales, grupos católicos y comunidades que tengan

como base organizaciones que se dediquen a la recaudación de fondos. Se les permitirá que tengan un mejor acceso tanto a las fuentes domésticas e internacionales de financiamiento para la conservación de la biodiversidad. El cofinanciamiento también sería asegurado para la fase 2 (se confirmarán las fuentes en la fase 1).

Actividades:

Fase I:

- 4.1 Coordinar el cofinanciamiento y el mejoramiento de los fondos para apoyar las actividades del Proyecto en la Fase II
- 4.2 Proveer apoyo técnico a los grupos no gubernamentales y de la comunidad para reforzar las capacidades del mejoramiento de los fondos
- 4.3 Identificar y evaluar la factibilidad de la introducción de los mecanismos fiscales para la conservación (por ejemplo, mitigación bancaria y honorarios)
- 4.4 Realizar estudios sobre los valores económicos de los sistemas de los humedales del Delta
- 4.5 Asegurar que el MARN obtiene una política necesaria y sanciones legales de las autoridades gubernamentales para implementar los mecanismos financieros
- 4.6 Asegurar que el MARN negocia acuerdos con las autoridades competentes para destinar las rentas para en manejo de la Reserva

Fase II:

- 4.7 Entrenar a los oficiales administrativos para interpretar la evaluación de la valoración
- 4.8 Suministrar asistencia técnica (de servicios legales, económicos y financieros) para institucionalizar los acordados mecanismos financieros
- 4.9 Monitorear los resultados y proveer servicios para dirigirlos a las áreas problemas
- 4.10 Asegurar que el MARN negocia con las autoridades competentes para destinar las rentas para el manejo de la Reserva

OBJETIVO INMEDIATO 2: Los objetivos de conservación son guiados por el avance y manejo ambiental de políticas y programas de desarrollo sustentable en el Bajo Orinoco.

Producto 5: Se impartirán valores de conservación del Delta a través de divulgación masiva y concientización particular.

El proyecto estaría respaldado por una campaña publicitaria que imparta una toma de conciencia sobre los programas de conservación y los valores de la biodiversidad, así como para informar al público sobre las amenazas presentes y emergentes que confrontan los humedales deltaicos. Dicha campaña sería orquestada a diversos niveles. Se establecería una unidad de medios que preparará los despachos de prensa a los medios impresos, y se desarrollarán mensajes radiales que tengan que ver con diferentes temas relacionados con la conservación. En segundo lugar, el proyecto prepararía una hoja informativa que muestre las actividades de diseminación dentro de Venezuela y hacia el exterior por medio de Internet. Además, se crearía un Centro para la Conservación de la Biodiversidad en Tucupita que brinde capacitación, espacio para los talleres, y eleve la toma de conciencia. Esto será administrado por el MARN con el apoyo de CVG, PDVSA y otras entidades privadas. El MARN será responsable de mantener la infraestructura. En tercer lugar, se concertarían talleres específicamente dirigidos a diferentes grupos interesados o afectados, incluyendo los jefes de industrias privadas, y técnicos ambientales que trabajen

en el sector petrolero, planificadores municipales en Tucupita, Ciudad Bolívar y Ciudad Guayana, así como organizaciones locales no-gubernamentales. En cuarto lugar, se buscarían operaciones específicamente dirigidas, que tengan por objetivo elevar el perfil del proyecto entre los líderes políticos. La eficacia de la campaña sería evaluada mediante la realización de entrevistas estructuradas con los actores interesados y, de vez en cuando, se adaptaría su contenido y estrategia. El cofinanciamiento de este componente sería suministrado por el Gobierno de Venezuela, los medios de comunicación, las ONGs, y el sector privado.

Actividades:

Fase I:

- 5.1 Preparar una evaluación sobre las necesidades de conciencia para diferentes circunscripciones
- 5.2 Desarrollar y ejecutar una estrategia de comunicaciones

Fase II:

- 5.3 Conducir talleres para 1) la industria privada, 2) el sector petrolero, 3) planificadores regionales/estatales/municipales, 4) financiadores potenciales para extender el apoyo para la conservación
- 5.4 Implementar operaciones de defensa con relevantes decididores basados en la evaluación de las necesidades de conciencia de los usuarios

Producto 6: Las intervenciones de manejo ambiental se adaptan para ajustarse a las necesidades específicas de conservación de los humedales del tramo bajo del río Orinoco.

16. El FMAM financiaría inspecciones específicamente dirigidas a levantar mapas críticos de hábitats naturales en el bajo Orinoco, y se revisarán prácticas idóneas para integrar el manejo de la biodiversidad con la remediación de impactos ambientales. El cofinanciamiento estaría asegurado de parte de PDVSA, la UE, y el GoV para la investigación geológica, geoquímica, y para los sistemas hidrológicos del Bajo Orinoco¹¹ y la vulnerabilidad a los cambios ecológicos que pueden ocurrir en las líneas divisorias de agua en el Orinoco, y en particular, en el bajo Orinoco. La información estaría orientada a desarrollar un modelo de caracterización geo-ambiental y un atlas de estos procesos, a manera de herramienta para la planificación espacial y manejo ambiental. El GoV y los socios que desarrollan el modelo y otras herramientas capacitarían a los planificadores y elaborarían materiales para la interpretación de la información.

17. El FMAM suministraría financiamiento para fortalecer los procedimientos para los estudios de impacto ambiental y las exigencias de manejo ambiental en áreas definidas (una vez realizadas las evaluaciones científicas) como si fueran 'ecológicamente sensibles' incluyendo las cuencas hidrográficas inmediatas de los distributarios ubicados dentro del núcleo de alta preservación de la Reserva de Biósfera. Se actualizará el Plan de Desarrollo Sustentable de la Región Deltaica con la información nueva además de un Plan de Acción para la Conservación de los humedales del Delta y el Río en el área de influencia inmediata, una vez establecidas las consultas a los actores interesados y al sector privado al nivel nacional, regional y comunitario. Los encargados de la toma de decisiones serían sensibilizados

¹¹ Como las modificaciones de los procesos físicos en el Delta (cambios en la erosión y patrones de deposición, canal de avulsión, hundimiento y tasas de suministro sedimentario) afectarán los hábitats del Delta, esta investigación es de crítica importancia. Los resultados ayudarán a los planificadores a regular los impactos ecológicos de desarrollo infraestructural, y serán usados para establecer un manejo de la biodiversidad para el desarrollo regional

respecto al intercambio de objetivos de conservación y desarrollo, opciones de mitigación (tomando como base la ciencia idónea), y las tecnologías disponibles para solucionar o resolver los interrogantes relativos a la conservación. Por último, se concertaría un foro de planificación regional local que integre la planificación para el desarrollo en áreas aguas arriba con las estrategias y programas conservación en el río aguas abajo y que funcione en cierta regularidad. La participación en calidad de miembros a ese foro incluiría el MARN, CVG, el Instituto Nacional de Canalización, ONGs, científicos, y planificadores que estimulen el control de calidad en el área. El Fórum tendrá responsabilidades, reportar a la administración del Proyecto y comunicar las conclusiones a sus respectivas organizaciones y al MARN:

- Actuar como un guardián del manejo de los humedales Deltaicos, monitoreando la prevención de la contaminación, manejo de la basura, y los impactos ambientales de las actividades en desarrollo
- Facilitar la coordinación de los esfuerzos para implementar el eficaz monitoreo y el manejo ambiental del Río Orinoco y los humedales del Delta enfocándose en la prevención de la contaminación, manejo de basura y drenaje
- Apoyar al MARN y al Proyecto en las actividades para incrementar la conciencia
- Establecer vías de comunicación de los asuntos del manejo de los humedales entre los grupos involucrados
- Formar un “chequeo y balance” de resolución de conflictos del drenaje para la conservación de la diversidad biológica del Delta en el bajo Orinoco y paisajes del Delta
- Compartir la información y apoyar la planificación regional para una Estrategia de Conservación para los Humedales del Bajo Orinoco, así como para los procesos relacionados con la planificación de los miembros y otros, y la implementación de planes a través de la inclusión del tópico en un congreso (año 7) y en reuniones grupales, si es necesario

46. El proyecto también instituiría un programa integral de seguimiento de la calidad del agua para el bajo Orinoco (metales, coliformes, nitrógeno, fósforo, demanda biológica de oxígeno, biocidas) mediante un financiamiento otorgado por la CVG y el MARN. Este evaluaría los cambios ocurridos en la calidad del agua con respecto a la línea de base, evaluaría la eficacia de las intervenciones de mitigación de los impactos ambientales, y brindaría una base científica para adaptar el manejo a largo plazo. El cofinanciamiento también sería asegurado para la fase 2 a fin de evaluar las tecnologías adecuadas para tratar los desechos en las comunidades Warao y los campamentos turísticos ubicados en el Delta. La CVG construiría la infraestructura y pondría en marcha medidas destinadas a disminuir la contaminación y proteger los valores de conservación más allá de los exigidos por la ley. De esta manera se remedian los efluentes y productos de desechos del aluminio que se vierten en las lagunas ubicadas dentro de la planicie de inundación del Río Orinoco y que, pudieran constituir una amenaza potencial para el Delta.

Actividades:

Fase I:

- 6.1 Mejorar la línea de base de los mapas en los hábitats naturales críticos, a lo largo del paisaje del Delta
- 6.2 Asegurar el desarrollo a tiempo del usuario amable y del modelo de sensibilidad “geo-ambiental” y del atlas (cofinanciado)
- 6.3 Asegurar la ejecución efectiva para disminuir la contaminación, para así alcanzar el desarrollo sustentable de la línea de base (inversiones cofinanciadas)

Fase II:

6.4 Asegurar el envío de los paquetes de entrenamiento de las agencias socias para los usuarios del modelo

6.5 Preparar un Plan de Conservación de los Humedales para circunscribir los usos de la tierra y clasificar los tipos de aguas en las áreas sensibles para así proteger la biodiversidad

6.6 Asegurar la ejecución efectiva para disminuir la contaminación, para así alcanzar el desarrollo sustentable de la línea de base del Delta (inversiones cofinanciadas)

6.7 Asegurar que haya un monitoreo en la calidad del agua del Río Orinoco y y el agua del Delta y desarrollar actividades junto con el Plan, regulaciones y los estándares recomendados

ANEXO B: LISTA DE DOCUMENTOS QUE REVISARÁN LOS EVALUADORES

1. Documento de proyecto
2. Todos los POAs anuales
3. Todos los PIRs anuales
4. Informe de la evaluación de medio término
5. Actas de las reuniones del Comité Directivo
6. Presupuesto del proyecto
7. Informes de Auditorias
8. Documentos de directrices del PNUD
9. Informe sobre la implementación de las recomendaciones de la evaluación de mitad de periodo.
10. Base de datos del archivo para la consulta y suministro de la información que se requiera.
11. Base de datos financieros.
12. Base de datos de contrapartidas y convenios.
13. Base de datos seguimiento de contratos

ANEXO C: ESCALAS DE CALIFICACIONES

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

ANEXO D: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
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: ¿Los preceptos y conceptos contenidos en el proyecto han sido internalizados y apropiados por las instituciones asociadas a la ejecución de la iniciativa?			
•	•	•	•
•	•	•	•

•	•	•	•
Sostenibilidad: ¿Se tienen evidencias sobre un cambio conductual en las organizaciones de base y las instituciones locales en relación a la conservación de la biodiversidad y la contribución del ambiente en la mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo humano equitativo?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
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?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Se han mantenido o incrementado las áreas de bosques, los parches de conectividad y las zonas sin perturbación dentro del área de atención del proyecto?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Se han generado las capacidades dentro de los productores para desarrollar sistemas productivos amigables con la biodiversidad?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Se han generado las capacidades dentro de las oficinas locales municipales para la planificación y gestión del paisaje productivo acorde a los principios de conservación de la biodiversidad?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Se han establecido mecanismos sustentables para la participación y toma de decisiones incluyentes en la planificación del uso de la tierra, zonificación y gestión del paisaje productivo?			

•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿El proyecto ha logrado demostrar los beneficios de la aplicación de prácticas amigables con la biodiversidad en las esferas económicas, ambientales y sociales?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Han sido fortalecidas las políticas, los marcos de planificación y los mecanismos financieros para apoyar los sistemas productivos amigables con la biodiversidad?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Se han logrado concretar experiencias pilotos que puedan ser escalables y replicables en el ámbito municipal?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y 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 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 evaluación¹²

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: _____

¹² www.unevaluation.org/unevaluationcodeofconduct

ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN¹³

-
- 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 PNUD¹⁴)
 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 (*)¹⁵)
 - 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
 - Conceptualización / Diseño (*)
 - Participación planificada de los interesados/ Participación de actores en el diseño (*)
 - Apropiación nacional (*)
 - Enfoque de repetición
 - Ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

¹³ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

¹⁴ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

¹⁵ Consulte el anexo C para conocer las explicaciones sobre las calificaciones.

- Disposiciones de Administración
- Replicabilidad(*)
- 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/ Planificación financiera(*):
 - Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada (*), ejecución (*) y calidad general (*)
 - Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD / Calidad de la aplicación del PNUD (IA) (*)
 - Calidad de ejecución: organismos de ejecución (EA) (*)
 - Participación de actores (*)
 - Calidad general de aplicación y ejecución (*)
- 3.3** Resultados del proyecto
 - Resultados generales (logro de los objetivos) (*)
 - Relevancia (*)
 - Efectividad (*)
 - Eficiencia (*)
 - Implicación nacional
 - Integración
 - Sostenibilidad: Recursos financieros (*), Socio políticos (*), Marco institucional y gobernanza (*), Ambiental (*), Probabilidad general de 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: José Troya

Firma: _____ Fecha: _____

UNDP EVALUATION GUIDANCE

FOR GEF-FINANCED PROJECTS

VERSION FOR EXTERNAL EVALUATORS

(FINAL DRAFT, MARCH 17TH 2011)

TABLE OF CONTENTS

1.1 UNDP Evaluation Policies and handbook.....	3
1.2 EVALUATION preparation phase	4
Project Background Package	4
Evaluation Inception Report	5
1.3 evaluation Implementation Phase	5
Draft and Final Evaluation Reports	5
2. Evaluation Content	7
2.1 Introduction Evaluation Purpose	7
Methodology of the evaluation	8
Data Collection and Analysis.....	9
2.3 Findings.....	9
Project Formulation	9
Project Implementation.....	10
Project Results	14
3.4 Conclusions, Recommendations & Lessons	20
3.5 Ratings	20
Annexes	22
Annex 1: Acronyms and Glossary of Terms	23
Acronyms	23
Glossary	24
Annex 2. Sample EVALUATION REPORT Outline.....	26
Annex 3: Co-financing Table	29
Annex 4: GEF Operational Principles	30
Annex 5: Evaluation Criteria Matrix (biodiversity Specific example)	31
Annex 6: Evaluation Consultant Code of Conduct Agreement Form.....	37
Annex 7: Management Response Template.....	39

INTRODUCTION

This document provides draft guidance on evaluations of UNDP projects financed through the Global Environmental Facility (GEF). The guidance is designed to detail the suggested methodology and content of evaluation of UNDP projects financed by GEF.

The guidance is designed to enhance compliance with both UNDP and GEF policies and procedural requirements. GEF and UNDP guidance are by and large consistent and mutually reinforcing, and use common standards.¹ Two aspects of GEF guidance extend beyond current UNDP evaluation guidance: a) all GEF-financed projects must receive a final (terminal) evaluation; and b) terminal evaluations of GEF projects include, at a minimum, ratings on a project's relevance, effectiveness, efficiency, and monitoring and evaluation implementation, plus the likelihood that results (outputs and outcomes) can be sustained.

1.1 UNDP EVALUATION POLICIES AND HANDBOOK

The UNDP Evaluation Policy states that: "Project *evaluations* assess the efficiency and effectiveness of a project in achieving its intended results. They also assess the relevance and sustainability of outputs as contributions to medium-term and longer-term outcomes. Projects can be evaluated during the time of implementation, at the end of implementation (terminal evaluation), or after a period of time after the project has ended (ex-post evaluation). Project evaluation can be invaluable for managing for results, and serves to reinforce the accountability of project managers, Country Offices (CO), etc. Additionally, project evaluation provides a basis for the evaluation of outcomes and programmes, as well as for strategic and programmatic evaluations and Assessment of Development Results (ADRs), and for distilling lessons from experience for learning and sharing knowledge. In UNDP, project evaluations are mandatory when required by a partnership protocol, such as with the Global Environment Facility."

The UNDP Programme and Operations Policies and Procedures (POPP) sets the overall procedural requirements for programme and project management, including for the UNDP/GEF unit. As noted in the POPP: "Project evaluation assesses the performance of a project in achieving its intended results. It yields useful information on project implementation arrangements and the achievement of outputs. It is at this level that direct cause and attribution can be addressed given the close causal linkage between the intervention and its effect or output. Project evaluation provides a basis for the evaluation of outcomes and programmes." The POPP goes on to note that project evaluations are mandatory only when they are required by a partnership protocol. Such a protocol has been established with GEF.

In 2009, UNDP developed a revised Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. The Handbook provides UNDP programming units with practical guidance and tools to strengthen results-oriented

¹ UNDP and GEF are members of the United Nations Evaluation Group (UNEG) and have developed evaluation requirements in conformance with UNEG norms and standards, see <http://www.uneval.org>.

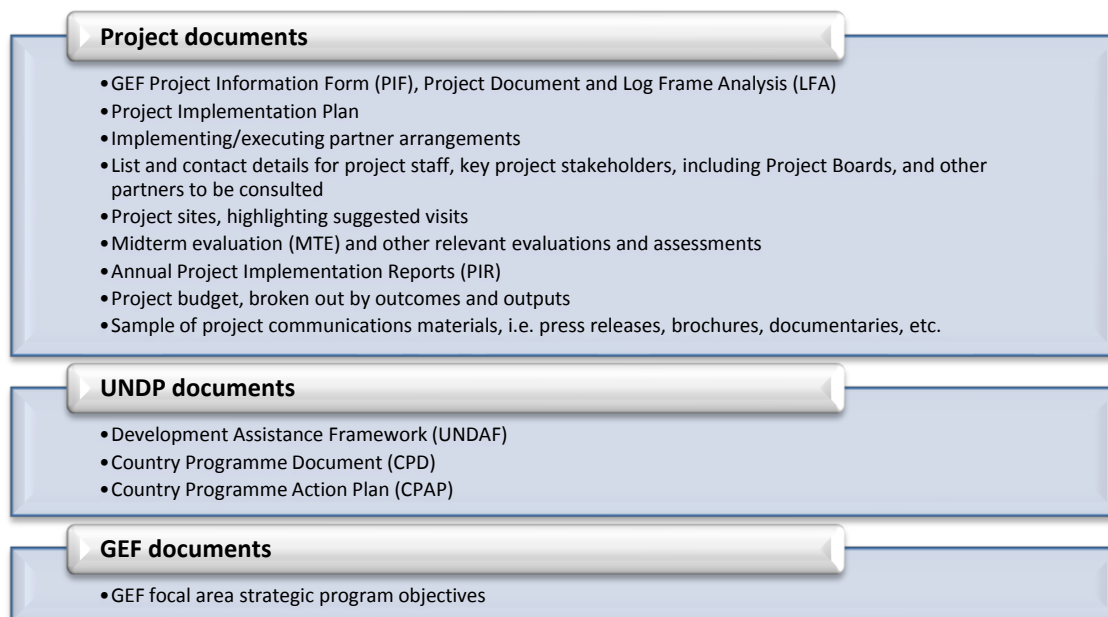
planning, monitoring and evaluation in UNDP. The Handbook serves as the basis for this UNDP/GEF guide, and the companion templates have been modeled after the templates included in the Handbook.

1.2 EVALUATION PREPARATION PHASE

In November, 2010, the GEF Council approved a revised Policy of Monitoring and Evaluation. The revised [M&E Policy](#) states that through monitoring and evaluation the GEF aims to “promote accountability for achievement of GEF objectives through the assessment of results, effectiveness, processes, and performance of the partners involved in GEF activities.” It further states that “GEF results will be monitored and evaluated for their contribution to global environmental benefits.” The policy enunciates that the GEF partners, in addition to conducting various other evaluations, also evaluate projects “at the end of the intervention (terminal evaluation).”²

PROJECT BACKGROUND PACKAGE

Before the evaluation mission, and in order to facilitate the evaluator’s documentation review, the project team should compile a 'project information package' that brings together the most important project documents for use by the evaluation team. The project information package should be copied and sent to the evaluation team on a CD or flash drive, or a dedicated web portal can also be established so the evaluation team has easy access to the key documents. Included with the package should be a brief explanatory note identifying the package contents and highlighting especially important documents. It is important to have this information package sent to the evaluation team right away after contract completion, so the evaluators have a chance to review the most important documents prior to the evaluation mission. At a minimum the package should include:



² See paragraph 13, pg 4, of ‘The GEF Monitoring and Evaluation Policy’ (February, 2006); available at: www.thegef.org

The project information package should include financial data from Atlas (and there may be a project 'shadow budget' that provides useful information). Information on co-financing should also be provided. Please note that obtaining up-to-date co-financing information will require contacting each of the co-financing parties, including the government, to get a full and up-to-date accounting of co-financing for the evaluation. The evaluation team is required to compare the planned and realized co-financing amounts. The co-financing table included in the annex will be filled in and included for the evaluation report. The CO or the evaluation team must send this table to each of the co-financers and have them fill in their information.

EVALUATION INCEPTION REPORT

An inception report should be prepared by the evaluation team prior to the main evaluation mission. It should detail the evaluators' understanding of the project being evaluated and why, showing how each evaluation question will be answered by way of: proposed methods, proposed sources of data and data collection procedures. The inception report should include a proposed schedule of tasks, activities and deliverables, designating a team member with the lead responsibility for each task or product. The inception report provides the programme unit and the evaluators with an opportunity to verify that they share the same understanding about the evaluation and clarify any misunderstanding at the outset. In addition to getting CO approval, the Inception Report should be shared with the GEF operational focal point for comment, and with a request for assistance on interviews and site visits.

1.3 EVALUATION IMPLEMENTATION PHASE

FIELD VISITS

Field visits are expected to the project site or a select sampling if there are multiple sites. The project team is expected to assist the evaluators with the logistics for site visits. The decision on which sites to visit should be done jointly with the CO and project team. Data analysis should be conducted in a systematic manner to ensure that all the findings, conclusions and recommendations are substantiated by evidence. Appropriate tools should be used to ensure proper analysis (e.g. including a data analysis matrix that records, for each evaluation question/criteria, information and data collected from different sources and with different methodology).

By the end of the evaluation mission, the team should have a draft set of initial findings established. It is useful to have a wrap up discussion with the country office and project team to present initial findings and request additional information as needed, prior to departing. The evaluation team will then complete and submit to the CO a first draft evaluation report. A template for the evaluation report is provided in [Annex 2](#).

DRAFT AND FINAL EVALUATION REPORTS

The evaluation team will be expected to deliver a draft and final evaluation report, which includes the evaluation scope and method, findings, conclusions and recommendations. The report should define the evaluation criteria and performance standards used and the rationale for selecting them. The general criterion applied for evaluations of UNDP projects financed by the GEF is relevance, efficiency, effectiveness and sustainability. As noted in the GEF

Guidelines for Terminal Evaluations: "The evaluation of relevancy, effectiveness and efficiency will be as objective as possible and will include sufficient and convincing empirical evidence. Ideally the project monitoring system should deliver quantifiable information that can lead to a robust assessment of project's effectiveness and efficiency."³

³ GEF Evaluation Office Guidelines for implementing and executing agencies to conduct terminal evaluations; May 9, 2007, pg 5

2. EVALUATION CONTENT

In this section of the guide are set out explanations and further details for the content sections of the evaluation inception and final reports.

2.1 INTRODUCTION EVALUATION PURPOSE

Evaluations for GEF financed projects have the following complementary **purposes**:

- To promote accountability and transparency, and to assess and disclose the extent of project accomplishments.
- To synthesize lessons that can help to improve the selection, design and implementation of future GEF financed UNDP activities.
- To provide feedback on issues that are recurrent across the UNDP portfolio and need attention, and on improvements regarding previously identified issues.
- To contribute to the overall assessment of results in achieving GEF strategic objectives aimed at global environmental benefit.
- To gauge the extent of project convergence with other priorities within the UNDP country programme, including poverty alleviation, and reducing disaster risk and vulnerability, as well as cross-cutting imperatives on empowering women⁴ and supporting human rights⁵.

The **scope** of terminal evaluations for MSPs and enabling activities includes some important stipulations established by the GEF EO⁶:

"All medium-size projects and those enabling activities that are not approved under the expedited procedure will be evaluated to report on achievement of results and lessons learned. The limited absolute amount available for evaluation might entail lower credibility and reduced cost effectiveness of such evaluations. Therefore, medium-size projects and enabling activities not approved under the expedited procedure will be subject to specific guidance to ensure that these evaluations will be lighter but nonetheless credible and cost-effective. This guidance will be developed by the GEF Evaluation Office. Evaluations of medium-size projects and enabling activities not approved under the expedited procedure will be sent to the GEF Evaluation Office when ready or at latest within 12 months of project completion."

⁴ see: <http://www.undp.org/women/docs/Gender-Equality-Strategy-2008-2011.doc>

⁵ see [Human rights-based approach to development programming](#), UNDG

⁶ Revision of the GEF M&E Policy, 2010, pg. 31

UNDP evaluations cover at a minimum the following five major criteria:

1. Relevance
•The extent to which the activity is suited to local and national development priorities and organizational policies, including changes over time. •Note: Retrospectively, the question of relevance often becomes a question as to whether the objectives of an intervention or its design are still appropriate given changed circumstances.
2. Effectiveness
•The extent to which an objective has been achieved or how likely it is to be achieved.
3. Efficiency
•The extent to which results have been delivered with the least costly resources possible; also called cost effectiveness or efficacy.
4. Results
•The positive and negative, foreseen and unforeseen changes to and effects produced by a development intervention. •In GEF terms, results include direct project outputs, short to medium-term outcomes, and longer term impact including global environmental benefits, replication effects and other local effects.
5. Sustainability
•The likely ability of an intervention to continue to deliver benefits for an extended period of time after completion. •Projects need to be environmentally, as well as financially and socially sustainable.

These five evaluation **criteria** should be further defined through a series of questions covering all aspects of the project intervention, broken out in three main sections: **a) project formulation; b) project implementation; and c) project results.** Evaluation questions should be agreed upon among users and other stakeholders and accepted or refined in consultation with the evaluation team.

The following aspects are relevant to a discussion of the evaluation purpose. There will be differences in purpose between a midterm and terminal evaluation as noted earlier. Also, note that the purpose includes assessing project relevance within the UN Development Assistance Framework (UNDAF) and UNDP Country Programme Action Plan (CPAP) for the country (ies) involved.

METHODOLOGY OF THE EVALUATION

An overall **approach and method**⁷ for conducting UNDP/GEF project terminal evaluations has developed over time, and involves using the following tools:

- documentation reviews
 - stakeholder interviews
 - field visits
 - questionnaires
-

⁷ For additional information on methods, see the Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, Chapter 7, pg. 163

- focus groups and other participatory techniques for information gathering

The aim is to utilize the best mix of tools that will yield the most reliable and valid answers to the evaluation questions within the limits of resources and availability of data.

The methodology should be agreed with the key participants (RCU, CO, evaluation team and GEF Operational Focal Point) and further detailed in the Inception Report developed by the evaluation team.

The evaluation report should then describe the selected methodological approaches, methods and analysis; the rationale for their selection; and how, within the constraints of time and money, the approaches and methods employed yielded data that helped answer the evaluation questions and achieved the evaluation purposes. The description should help the report users judge the merits of the methods used in the evaluation and the credibility of the findings, conclusions and recommendations.

DATA COLLECTION AND ANALYSIS

- This includes the sources of information (documents reviewed and stakeholders), the rationale for their selection and how the information obtained addressed the evaluation questions. Lists of documents reviewed and persons interviewed should be annexed to the evaluation report.
- The evaluation inception report should indicate the intended methods or procedures to be used when collecting data, including discussion of data collection instruments (e.g., interview protocols and questionnaires), their appropriateness for the data source and evidence of their reliability and validity. The inception report should then describe the procedures that will be utilized to analyze the data collected and to answer the evaluation questions.
- The evaluation report should then restate the methods and procedures that were used and highlight any challenges and limitations in using these methods and procedures.

EVALUATION MATRIX

An evaluation matrix should be established for the evaluation, which organizes the evaluation questions with how evaluators expect to collect the data. [Annex 5](#) of this guide provides a sample set of criteria developed for a recent UNDP/GEF biodiversity project evaluation. The point of the exercise is to detail the key questions that need to be answered in order to determine project results, and to identify where the information is expected to come from, (i.e. documents, questionnaires, interviews, and site visits).

2.3 FINDINGS

Findings should be presented as statements of fact based on analysis of the data. They should be structured around the evaluation criteria so that report users can readily make the connection between what was asked and what was found. Variances between planned and actual results should be explained, as well as factors affecting the achievement of intended results.

With respect to the **findings** discussion, it is suggested that the Evaluation Report ToR elaborate three general areas: **project formulation, project implementation, and project results.**

PROJECT FORMULATION

The GEF guidelines include a useful set of questions to assess project formulation. These are:

- Were the project's objectives and components clear, practicable and feasible within its time frame?
- Were the capacities of the executing institution(s) and its counterparts properly considered when the project was designed?
- Were lessons from other relevant projects properly incorporated in the project design?
- Were the partnership arrangements properly identified and roles and responsibilities negotiated prior to project approval?
- Were counterpart resources (funding, staff, and facilities), enabling legislation, and adequate project management arrangements in place at project entry?
- Were the project assumptions and risks well articulated in the PIF and project document?

An additional important point to raise in terms of project formulation is to consider whether the planned outcomes were "Smart":

S	Specific: Outcomes must use change language, describing a specific future condition
M	Measurable: Results, whether quantitative or qualitative, must have measurable indicators, making it possible to assess whether they were achieved or not
A	Achievable: Results must be within the capacity of the partners to achieve
R	Relevant: Results must make a contribution to selected priorities of the national development framework
T	Time- bound: Results are never open-ended. There should be an expected date of accomplishment

ASSUMPTIONS AND RISKS

The evaluation should provide an assessment of the project assumptions and risks as set out in the project document and Log Frame, including:

- An assessment of the stated assumptions and risks, whether they are logical and robust, and have helped to determine activities and planned outputs.
- Externalities (i.e. effects of climate change, global economic crisis, etc.) which are relevant to the findings.

PROJECT IMPLEMENTATION

Some elements of an effective implementation approach may include:

- The logical framework used during implementation as a management and M&E tool
- Effective partnerships arrangements established for implementation of the project with relevant stakeholders involved in the country/region
- Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project implementation
Feedback from M&E activities used for adaptive management.

FINANCE / CO-FINANCE

The evaluation report should clarify the financial particulars of the project, including extent of co-financing across the portfolio. Project cost and funding data should be presented, including annual expenditures. Variances

between planned and actual expenditures should be assessed and explained. Observations from financial audits as available should be considered. If a financial audit has been conducted the major findings should be presented in the TE.

Effective financial plans include:

- Identification of potential sources of co-financing as well as leveraged and associated financing⁸.
- Strong financial controls, including reporting, and planning that allow the project management to make informed decisions regarding the budget at any time, allows for a proper and timely flow of funds, and for the payment of satisfactory project deliverables.
- Due diligence in the management of funds and financial audits. The TE should include a table that shows planned and actual co-financing commitments, as set out in [Annex 3](#). Evaluators during their fact finding efforts should request assistance from the Project Team to fill in the table, and the Evaluator should then follow up through interviews to substantiate. The evaluator should briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project's ultimate objective.

Cost-effective factors include:

- Compliance with the incremental cost criteria (e.g. GEF funds are used to finance a component of a project that would not have taken place without GEF funding.) and securing co-funding and associated funding.
- The project completed the planned activities and met or exceeded the expected outcomes in terms of achievement of Global Environmental and Development Objectives according to schedule, and as cost-effective as initially planned.
- The project used either a benchmark approach or a comparison approach (did not exceed the costs levels of similar projects in similar contexts)

The evaluator should determine:

- Whether there was sufficient clarity in the reported co-financing to substantiate in-kind and cash co-financing from all listed sources.
- The reasons for differences in the level of expected and actual co-financing.
- The extent to which project components supported by external funders was well integrated into the overall project.
- The effect on project outcomes and/or sustainability from the extent of materialization of co-financing.
- Whether there is evidence of additional, leveraged resources that have been committed as a result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and may be from other donors, NGOs, foundations, governments, communities or the private sector.

IA & EA EXECUTION

The evaluator should assess and **rate** the quality of Implementing Agency execution. The assessment should be established through consideration of the following issues:

⁸ Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6. The following page presents a table to be used for reporting co-financing.

- Whether there was an appropriate focus on results by the implementing and executing agencies
- The adequacy of IA & EA supervision
- The quality of risk management
- Responsiveness of the managing parties to significant implementation problems (if any)
- Quality and timeliness of technical support to the project team
- Candor and realism in supervision reporting
- Suitability of chosen executing agency for project execution
- Any salient issues regarding project duration, for instance to note project delays, and how they may have affected project outcomes and sustainability

PROJECT M&E

An assessment and rating of the project monitoring and evaluation (M&E) plan design and implementation is required. As noted in the GEF TE Guidance, projects should have a sound M&E plan to monitor results and track progress towards achieving project objectives. An M&E plan should include a baseline (including data, methodology, etc.), SMART⁹ indicators and data analysis systems, and evaluation studies at specific times to assess results and adequate funding for M&E activities.¹⁰

Some projects may include project outputs involving assistance to countries on long-term monitoring, including setting baselines, developing indicators and building capacity for data gathering and analysis. The ToR should indicate that achievements against these outputs should be addressed in a separate section of the evaluation report.

The evaluation team should be expected to deliver an **M&E assessment** that provides:

1. An analysis of the M&E plan at project start up, considering whether baseline conditions, methodology and roles and responsibilities are well articulated. Is the M&E plan well conceived? Is it articulated sufficient to monitor results and track progress toward achieving objectives?
2. The quality of M&E plan implementation: Was the M&E plan sufficiently budgeted and funded during project preparation and implementation?
3. The effectiveness of monitoring indicators from the project document for measuring progress and performance;
4. Compliance with the progress and financial reporting requirements/ schedule, including quality and timeliness of reports;
5. The value and effectiveness of the monitoring and evaluation reports and evidence that these were discussed with stakeholders and project staff;
6. The extent to which follow-up actions, and/or adaptive management, were taken in response to monitoring reports (PIRs) ;
7. Check to see whether PIR self-evaluation ratings were consistent with the MTE and TE findings. If not, were these discrepancies identified by the project steering committee and addressed?

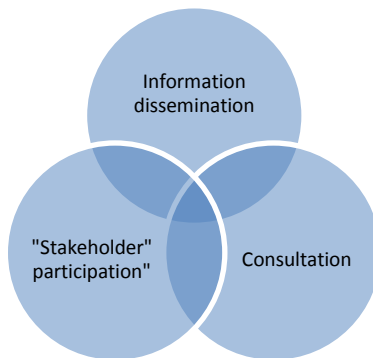
⁹ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely.

¹⁰ GEF TE Guidance, pg 8

8. Terminal Evaluations for full size projects should also include consideration of the M&E analysis carried out for the mid-term evaluation and whether changes were made to project implementation as a result of the MTE recommendations.

STAKEHOLDER INVOLVEMENT

Stakeholders are the individuals, groups, institutions, or other bodies that have an interest or stake in the outcome of the GEF-financed project. The term also applies to those potentially adversely affected by a project. Stakeholder participation consists of three related and often overlapping processes: information dissemination, consultation, and “stakeholder” participation.



Examples of effective public involvement include:

- Information dissemination
- Implementation of appropriate outreach/public awareness campaigns

Consultation and stakeholder participation

- Consulting and making use of the skills, experiences and knowledge of NGOs, community and local groups, the private and public sectors, and academic institutions in the design, implementation, and evaluation of project activities

Stakeholder participation

- Project institutional networks well placed within the overall national or community organizational structures, for example, by building on the local decision making structures, incorporating local knowledge, and devolving project management responsibilities to the local organizations or communities as the project approaches closure
- Building partnerships among different project stakeholders, fulfillment of commitments to local stakeholders and stakeholders considered to be adequately involved.

The evaluation should include findings on the role and involvement of key project stakeholders. Two aspects can be considered:

1. A review of the quality and thoroughness of the stakeholder plan presented in the PIF and project document which should be reviewed for its logic and completeness.
2. The level of stakeholder participation during project implementation.

Questions regarding stakeholder participation include:

- Did the project involve the relevant stakeholders through information sharing and consultation and by seeking their participation in project design, implementation, and M&E? For example, did the project implement appropriate outreach and public awareness campaigns?
- Did the project consult with and make use of the skills, experience, and knowledge of the appropriate government entities, nongovernmental organizations, community groups, private sector entities, local governments, and academic institutions in the design, implementation, and evaluation of project activities?
- Were the perspectives of those who would be affected by project decisions, those who could affect the outcomes, and those who could contribute information or other resources to the process taken into account while taking decisions? Were the relevant vulnerable groups and powerful supporters and opponents of the processes properly involved?

ADAPTIVE MANAGEMENT

The evaluation team should take note whether there were changes in the environmental and development objectives of the project during implementation, why these changes were made and what was the approval process. This project evolution discussion is often discussed using the term 'adaptive management'. The GEF guidance indicates the following possible reasons for changes:

- a) original objectives were not sufficiently articulated;
- b) exogenous conditions changed, due to which a change in objectives was needed;
- c) project was restructured because original objectives were overambitious;
- d) project was restructured because of a lack of progress;
- e) other (specify).

In addition to determining the reasons for change, the evaluator should also determine how the changes were instigated and how these changes then affected project results. A few key questions to consider:

- Did the project undergo significant changes as a result of recommendations from the mid-term evaluation? Or as a result of other review procedures? Explain the process and implications.
- If the changes were extensive, did they materially change the expected project outcomes?
- Were the project changes articulated in writing and then considered and approved by the project steering committee?

PROJECT RESULTS

A 'result' is defined as a describable or measurable development change resulting from a cause-and-effect relationship. In GEF terms, results include direct project outputs, short- to medium-term outcomes, and longer term impact including global environmental benefits, replication effects, and other local effects.

Assessing project results involves attention to the full scope of a results based management (RBM) chain, from inputs to activities, to outputs, outcomes and impacts. Basic definitions for each link in the RBM chain, are as follows:

Inputs

- Financial, human and material resources used for the project

Activities

- Actions taken through which the project inputs are mobilized to produce specific outputs

Outputs

- Products and services that result from the project

Outcomes

- The likely or achieved short- and medium-term effects of an intervention's outputs. Examples of outcomes could include, but are not restricted to, stronger institutional capacities, higher public awareness (when leading to changes of behavior), and transformed policy frameworks or markets.

Impacts

- Actual or anticipated, positive or negative changes in global environmental benefit, as verified by environmental stress and/or status change, and also taking into account sustainable development impacts, including changed livelihoods.

For GEF projects, the main focus of attention for evaluations is at the outcome level, recognizing that global environmental benefit impacts are often difficult to discern, and gauging outputs is straightforward but not sufficient to capture project effectiveness. Most GEF financed projects are expected to achieve anticipated **outcomes** by project closing. For GEF 4 projects it is required, and for GEF 3 projects it is encouraged, that the evaluators assess the project results using indicators and relevant tracking tools."¹¹ Project outcomes should be assessed against the ProDoc/LFA plans, using focal area-specific indicators.

In addition to assessing project outcomes, the evaluation should include consideration of results as measured by broader aspects such as: **country ownership, mainstreaming, sustainability, catalytic role and impact**. These aspects are discussed below.

COUNTRY OWNERSHIP

An important result for UNDP projects financed by the GEF is that they are seen to address country priorities. For most UNDP projects, this is made manifest by the extent of national government involvement. It will be important for the evaluators to find evidence that the project fits within stated sector development priorities, and also that outputs, such as new environmental laws, or new strategies for sustainable livelihoods around protected areas, have been developed with involvement from government officials and have been adopted into national strategies, policies and legal codes. If the level of country ownership is low, consequent weaknesses in capacity building,

¹¹ GEF TE Guidance, pg. 5

project sustainability and positive environmental impact can be expected. There are no rating expectations for country ownership.

Some elements of effective country ownership may include:

- Project concept has its origin within the national sectoral and development plans
- Outcomes (or potential outcomes) from the project have been incorporated into the national sectoral and development plans
- Relevant country representatives (e.g., governmental official, civil society, etc.) are actively involved in project identification, planning and/or implementation
- The recipient government has maintained financial commitment to the project
- The government has approved policies and/or modified regulatory frameworks in line with the project's objectives.
- Project collaboration with industry associations

Some questions to consider in evaluating country ownership:

- Was the project concept in line with development priorities and plans of the country (or countries)?
- Were the relevant country representatives from government and civil society involved in project implementation, including as part of the project steering committee?
- Was an intergovernmental committee given responsibility to liaise with the project team, recognizing that more than one ministry should be involved?
- Has the government(s), enacted legislation, and/or developed policies and regulations in line with the project's objectives?

MAINSTREAMING

UNDP projects financed by the GEF are key components in UNDP country programming. As such, the objectives and outcomes of the project should conform to UNDP country programme strategies as well as to GEF-required outcomes focused primarily towards global environmental benefit. Project terminal evaluations must therefore assess how GEF financed projects are successfully mainstreaming other UNDP priorities, including poverty alleviation, improved governance, the prevention and recovery from natural disasters, and gender balance. This means an additional effort will be needed to review the UNDAF in the country, to review also the UNDP Country Programme Action Plan (CPAP) and the evaluation plan that is part of the CPAP.

The section on mainstreaming should assess:

1. Whether it is possible to identify and define positive or negative effects of the project on local populations (e.g. income generation/job creation, improved natural resource management arrangements with local groups, improvement in policy frameworks for resource allocation and distribution, regeneration of natural resources for long term sustainability).
2. If the project objectives conform to agreed priorities in the UNDP country programme document (CPD) and country programme action plan (CPAP).
3. Whether there is evidence that the project outcomes have contributed to better preparations to cope with natural disasters.

4. Whether gender issues had been taken into account in project design and implementation, (i.e. project team composition, gender-related aspects of pollution impacts, stakeholder outreach to women's groups, etc). If so, indicate how.¹²

Mainstreaming has not been previously emphasized in terminal evaluations of GEF financed projects. It is added here in recognition of the many points of convergence between UNDP's environmental projects and other aspects of UNDP's country assistance programme. No ratings are required; however a detailed discussion on mainstreaming is expected in each terminal evaluation.

SUSTAINABILITY

When assessing the sustainability of GEF financed projects at their conclusion, UNDP conforms to the general guidance set out in the GEF M&E policy and GEF Guidelines, which stipulates that all terminal evaluations should at a minimum assess "the likelihood of sustainability of outcomes at project termination, and provide a rating for this".¹³

Sustainability in this context is generally considered to be the likelihood of continued benefits after the GEF project ends. Consequently the assessment of sustainability considers the risks that are likely to affect the continuation of project outcomes. The GEF Guidelines establish four areas for considering risks to sustainability. Each should be separately evaluated and then rated on the likelihood and extent that risks will impede sustainability.

1. **Financial risks:** Are there financial risks that may jeopardize the sustainability of project outcomes? What is the likelihood of financial and economic resources not being available once GEF assistance ends? (This might include funding through government - in the form of direct subsidies, or tax incentives, it may involve support from other donors, and also the private sector. The analysis could also point to macroeconomic factors.)
2. **Socio-economic risks:** Are there social or political risks that may threaten the sustainability of project outcomes? What is the risk for instance that the level of stakeholder ownership (including ownership by governments and other key stakeholders) will be insufficient to allow for the project outcomes/benefits to be sustained? Do the various key stakeholders see that it is in their interest that project benefits continue to flow? Is there sufficient public/stakeholder awareness in support of the project's long-term objectives?
3. **Institutional framework and governance risks:** Do the legal frameworks, policies, and governance structures and processes within which the project operates pose risks that may jeopardize sustainability of project benefits? Are requisite systems for accountability and transparency, and required technical know-how, in place?
4. **Environmental risks:** Are there ongoing activities that may pose an environmental threat to the sustainability of project outcomes? For example, biodiversity-related gains or water quality-related gains at risk due to frequent severe storms?

¹² Both UNDP and GEF are focusing greater attention to ensure that gender issues are taken into account in project formulation and implementation, (see UNDP Gender Equality Strategy 2008-2011).

¹³ Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations, 3.3 para. 19, pg.9-10

Project sustainability should receive ratings as follows:

- **Likely (L):** negligible risks to sustainability, with key outcomes expected to continue into the foreseeable future.
- **Moderately Likely (ML) :** moderate risks, but expectations that at least some outcomes will be sustained
- **Moderately Unlikely (MU):** substantial risk that key outcomes will not carry on after project closure, although some outputs and activities should carry on.
- **Unlikely (U):** severe risk that project outcomes as well as key outputs will not be sustained.
- **Highly Unlikely (HU):** expectation that **few** if any outputs or activities will continue after project closure.
- Not Applicable (N/A)
- Unable to Assess (U/A)

All the risk dimensions of sustainability are critical. Therefore, the overall rating for sustainability should not be higher than the lowest rated dimension. For example, if a project has an “unlikely” rating in any dimension, its overall rating cannot be higher than 'unlikely'.

Relevant factors to improve the sustainability of project outcomes include:

- Development and implementation of a sustainability strategy.
- Establishment of the financial and economic instruments and mechanisms to ensure the ongoing flow of benefits once the GEF assistance ends (from the public and private sectors, income generating activities, and market transformations to promote the project’s objectives).
- Development of suitable organizational arrangements by public and/or private sector.
- Development of policy and regulatory frameworks that further the project objectives.
- Incorporation of environmental and ecological factors affecting future flow of benefits.
- Development of appropriate institutional capacity (systems, structures, staff, expertise, etc.).
- Identification and involvement of champions (i.e. individuals in government and civil society who can promote sustainability of project outcomes).
- Achieving social sustainability, for example, by mainstreaming project activities into the economy or community production activities.
- Achieving stakeholders’ consensus regarding courses of action on project activities.

CATALYTIC ROLE

In addition to sustainability, it is expected that all evaluations of GEF funded projects include an assessment of catalytic or replication effect. No ratings are expected, however the reviewer should consider the extent to which the project has demonstrated: a) production of a public good, b) demonstration, c) replication, and d) scaling up.

Scaling up	• Approaches developed through the project are taken up on a regional / national scale, becoming widely accepted, and perhaps legally required
Replication	• Activities, demonstrations, and/or techniques are repeated within or outside the project, nationally or internationally
Demonstration	• Steps have been taken to catalyze the public good, for instance through the development of demonstration sites, successful information dissemination and training
Production of a public good	• The lowest level of catalytic result, including for instance development of new technologies and approaches. • No significant actions were taken to build on this achievement, so the catalytic effect is left to 'market forces'

Replication can have two aspects, replication proper (lessons and experiences are replicated in different geographic area) or scaling up (lessons and experiences are replicated within the same geographic area but funded by other sources). Examples of replication approaches include:

- Knowledge transfer (i.e., dissemination of lessons through project result documents, training workshops, information exchange, a national and regional forum, etc).
- Expansion of demonstration projects.
- Capacity building and training of individuals, and institutions to expand the project's achievements in the country or other regions.
- Use of project-trained individuals, institutions or companies to replicate the project's outcomes in other regions.

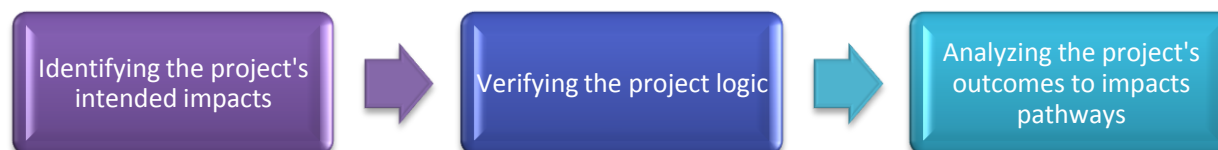
IMPACT

As the UNDP portfolio matures, it is increasingly relevant to discuss the extent to which projects are achieving impacts or are progressing towards the achievement of impacts. The key findings that should be brought out in the evaluations include whether the project has demonstrated:

- verifiable improvements in ecological status
- verifiable reductions in stress on ecological systems
- through specified process indicators, that progress is being made towards achievement of stress reduction and/or ecological improvement. For example, if as a result of the project, there have been regulatory and policy changes at regional, national and/or local levels

This analysis requires the availability of verifiable data on pollution reduction and ecological status improvement, and/or the existence of process indicators that suggest such impacts should occur in the future as a result of project achievements. If the project is a foundation setting effort, (i.e. enabling activity or IW TDA project) it is not anticipated that stress reduction and/or status change impacts will be achieved in the short to medium term.

As part of the GEF 4th Overall Performance Review (2009) the GEF EO developed and published a Handbook on the Review of Outcomes to Impacts (RoTI).¹⁴ The Handbook sets out a methodology for gauging the likelihood of impacts at project closure. The methodology uses a Theory of Change approach to evaluate the overall performance of GEF projects. The methodology features three main stages:



The RoTI methodology is not required for evaluations of UNDP projects financed by the GEF; however for some projects it may be useful, especially for demonstration and investment projects where substantial stress and/or status change impacts are anticipated.

3.4 CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS & LESSONS

Conclusions should be comprehensive and balanced, and highlight the strengths, weaknesses and outcomes of the project. They should be well substantiated by the evidence and logically connected to the evaluation findings. They should respond to key evaluation questions and provide insights into the identification of and/or solutions to important problems or issues pertinent to project beneficiaries, UNDP and GEF.

The evaluation report should provide practical, feasible **recommendations** directed to the intended users of the evaluation about what actions to take and decisions to make. The recommendations should be specifically supported by the evidence and linked to the findings and conclusions around key questions addressed by the evaluation.

The evaluation report should include, if available, **lessons** that can be taken from the evaluation, including best (and worst) practices that can provide knowledge gained from the particular circumstance (programmatic and evaluation methods used, partnerships, financial leveraging, etc.) that are applicable to other GEF and UNDP interventions.

3.5 RATINGS

While UNDP evaluation policy does not require ratings as part of its performance standards, the GEF stipulates that ratings should be used to assess **project relevance, effectiveness and efficiency, as well as the quality of M&E systems**. UNDP has agreed to rate all UNDP terminal evaluations of GEF financed projects for these criteria, based on the following six point scale:

- **Highly Satisfactory (HS)**: no shortcomings
- **Satisfactory (S)**: minor
- **Moderately Satisfactory (MS)**: moderate
- **Moderately Unsatisfactory (MU)**: significant

¹⁴ [OPS4-M2-ROTI Handbook | Global Environment Facility](#)

- **Unsatisfactory (U):** major
- **Highly Unsatisfactory (HU):** severe
- **Not applicable (N/A)**
- **Unable to assess (U/A)**

A useful table to include in the evaluation report is set out below.

Table 3. Rating Project Performance		
Monitoring and Evaluation		Comments
Overall quality of M&E	(rate)	
<i>M&E design at project start up</i>	(rate)	
<i>M&E Plan Implementation</i>	(rate)	
IA & EA Execution		
Overall Quality of Project Implementation/Execution	(rate)	
<i>Implementing Agency Execution</i>	(rate)	
<i>Executing Agency Execution</i>	(rate)	
Outcomes		
Overall Quality of Project Outcomes	(rate)	
<i>Relevance</i>	(rate)	
<i>Effectiveness</i>	(rate)	
<i>Efficiency</i>	(rate)	
Catalytic Role		
<i>Production of a public good</i>	yes/no	
<i>Demonstration</i>	yes/no	
<i>Replication</i>	yes/no	
<i>Scaling up</i>	yes/no	
Sustainability		
Overall likelihood of risks to Sustainability:	(rate)	
<i>Financial resources</i>	(rate)	
<i>Socio-economic</i>	(rate)	
<i>Institutional framework and governance</i>	(rate)	
<i>Environmental</i>	(rate)	
Overall Project Results	(rate)	

ANNEXES

Annex 1: Acronyms and Glossary of Terms

Annex 2: Evaluation Report Guidance

Annex 3: Co-financing Table

Annex 4: GEF Operating Principles

Annex 5: Evaluation Criteria Matrix

Annex 6: Evaluation consultant Code of Conduct Agreement Form

Annex 7: Management Response Template

ANNEX 1: ACRONYMS AND GLOSSARY OF TERMS

ACRONYMS

APR	Annual Project Report
CEO	GEF Chief Executive Officer
CPAP	UNDP Country Programme Action Plan
CPD	UNDP country programme document
CO	UNDP country office
EA	Executing Agency
ERC	Evaluation Resource Centre
ET	Evaluation team
GEF	Global Environment Facility
GEF EO	GEF Evaluation Office
FSP	Full size project
IA	Implementing Agency
LFA	logframe analysis
M&E	Monitoring and Evaluation
MOU	Memorandum of Understanding
MSP	Medium size project
MTE	Mid Term Evaluation
NGO	Non-Governmental Organization
OFP	GEF Operational Focal Point
PDF-A	Preparatory Development Assistance Block A
PIF	Project Identification Form
PIMS	UNDP GEF Project Information Management System
PIR	Project Implementation Report
POPP	UNDP Programme and Operations Policies and Procedures
ProDoc	project document
PSC	Project Steering Committee
PT	project team
PTA	Principal Technical Advisor
RCU	UNDP/GEF Regional Coordinating Unit
ROAR	Results Oriented Annual Report
TE	Terminal Evaluation
TER	Terminal Evaluation Review
ToR	Terms of Reference
UNDAF	UN Development Assistance Framework
UNDP	United Nations Development Programme
UNDP EO	UNDP Evaluation Office
UNEP	United Nations Environment Programme
UNOPS	United Nations Office for Project Services

GLOSSARY

This glossary of terms is drawn from UNDP, GEF and UNEG source materials, as well as from the OECD-DAC¹⁵

Term	Definition
Conclusions	Point out the factors of success and failure of the evaluated intervention, with special attention paid to the intended and unintended results and impacts, and more generally to any other strength or weakness. A conclusion draws on data collection and analyses undertaken, through a transparent chain of arguments.
Co-Financing	Includes Grants, Loans/Concessional (compared to market rate), Credits, Equity investments, In-kind support, other contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries. Refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6.
Cost Effectiveness	Assesses the achievement of the environmental and developmental objectives as well as the project's outputs in relation to the inputs, costs, and implementing time. It also examines the project's compliance with the application of the incremental cost concept.
Country Ownership	Relevance of the project to national development and environmental agendas, recipient country commitment, and regional and international agreements where applicable.
Effectiveness	The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. Note: Also used as an aggregate measure of (or judgment about) the merit or worth of an activity, i.e. the extent to which an intervention has attained, or is expected to attain, its major relevant objectives efficiently in a sustainable fashion and with a positive institutional development impact. Related term: efficacy.
Efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results.
Evaluation	Project <i>evaluations</i> assess the efficiency and effectiveness of a project in achieving its intended results. They also assess the relevance and sustainability of outputs as contributions to medium-term and longer-term outcomes. Projects can be evaluated during the time of implementation, at the end of implementation (terminal evaluation), or after a period of time after the project has ended (ex-post evaluation). Project evaluation can be invaluable for managing for results, and serves to reinforce the accountability of project managers, COs, PTAs, etc. Additionally, project evaluation provides a basis for the evaluation of outcomes and programmes, as well as for strategic and programmatic evaluations and ADRs, and for distilling lessons from experience for learning and sharing knowledge. In UNDP, project evaluations are mandatory when required by a partnership protocol, such as with the Global Environment Facility
Financial Planning	Includes actual project cost by activity, financial management (including disbursement issues), and co-financing.
Implementation Approach	Includes an analysis of the project's logical framework, adaptation to changing conditions (adaptive management), partnerships in implementation arrangements, changes in project design, and overall project management.

¹⁵ Development Cooperation Directorate, Development Assistance Committee, at the Organisation for Economic Co-operation and Development. See the DAC Network on Development Evaluation, [Glossary of key terms in evaluation and results based management](#);

Joint Evaluation	An evaluation to which different donor agencies and/or partners participate.
Lessons Learned	Generalizations based on evaluation experiences with projects, programs, or policies that abstract from the specific circumstances to broader situations. Frequently, lessons highlight strengths or weaknesses in preparation, design, and implementation that affect performance, outcome, and impact.
Leveraged Resources	Additional resources, beyond those committed to the project itself at the time of approval, which are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO's, foundations, governments, communities or the private sector.
Monitoring	The periodic oversight of a process, or the implementation of an activity, which seeks to establish the extent to which inputs, work schedules, other required actions and outputs are proceeding according to plan, so that timely action can be taken to correct the deficiencies detected.
Quality Assurance	Quality assurance encompasses any activity that is concerned with assessing and improving the merit or the worth of a development intervention or its compliance with given standards. Note: examples of quality assurance activities include appraisal, results based management, reviews during implementation, evaluations, etc. Quality assurance may also refer to the assessment of the quality of a portfolio and its development effectiveness. For the purposes of this Guide, it especially refers to the assessment of the quality of terminal evaluations carried out for UNDP/GEF projects.
Relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, global priorities and partners' and donors' policies.
Replication Approach	In the context of GEF projects, is defined as lessons and experiences coming out of the project that are replicated or scaled up in the design and implementation of other projects.
Risk Analysis	An analysis or an assessment of factors (called assumptions in the logframe) affect or are likely to affect the successful achievement of an intervention's objectives. A detailed examination of the potential unwanted and negative consequences to human life, health, property, or the environment posed by development interventions; a systematic process to provide information regarding such undesirable consequences; the process of quantification of the probabilities and expected impacts for identified risks.
Results	The positive and negative, foreseen and unforeseen changes to and effects produced by a development intervention. In GEF terms, results include direct project outputs, short-to medium-term outcomes, and longer term impact including global environmental benefits, replication effects, and other local effects.
Stakeholder Participation	Stakeholders are agencies, organizations, groups or individuals who have a direct or indirect interest in the development intervention or its evaluation.
Sustainability	Measures the extent to which benefits are likely to continue, within or outside the project domain, from a particular project or program after GEF assistance/external assistance has come to an end. Projects need to be environmentally as well as financially and socially sustainable
Terms of Reference	Written document presenting the purpose and scope of the evaluation, the methods to be used, the standard against which performance is to be assessed or analyses are to be conducted, the resources and time allocated, and reporting requirements. Two other expressions sometimes used with the same meaning are "scope of work" and "evaluation mandate".
Triangulation	The use of three or more theories, sources or types of information, or types of analysis to verify and substantiate an assessment. Note: by combining multiple data sources, methods, analyses or theories, evaluators seek to overcome the bias that comes from single informants, single methods, single observer or single theory studies.

ANNEX 2. SAMPLE EVALUATION REPORT OUTLINE

i. **Title and opening page**

Provide the following information:

- Name of the UNDP/GEF project
- UNDP and GEF project ID#s.
- Evaluation time frame and date of evaluation report
- Region and countries included in the project
- GEF Operational Program/Strategic Program
- Executing Agency and project partners
- Evaluation team members
- Acknowledgements

ii. **Executive Summary**

2 -3 pages that:

- Briefly describe the project evaluated
- Explain the purpose and objectives of the evaluation, including the audience
- Describes key aspects of the evaluation approach and methods
- Summarizes principle conclusions, recommendations and lessons

iii. **Acronyms and Abbreviations**

(See: UNDP Editorial Manual¹⁶)

1. **Introduction**

- Purpose of the evaluation
 - Briefly explain why the terminal evaluation was conducted (the purpose), why the project is being evaluated at this point in time, why the evaluation addressed the questions it did, and the primary intended audience.
- Key issues addressed
 - Providing an overview of the evaluation questions raised .
- Methodology of the evaluation
 - Clear explanation of the evaluation's scope, primary objectives and main questions. The Evaluation ToR may also elaborate additional objectives that are specific to the project focal area and national circumstances, and which may address the project's integration with other UNDP strategic interventions in the project area
 - Stakeholders' engagement in the evaluation, including how the level of stakeholder involvement contributes to the credibility of the evaluation findings, conclusions and recommendations.
- Structure of the evaluation
 - Acquaint the reader with the structure and contents of the report and how the information contained in the report will meet the purposes of the evaluation and satisfy the information needs of the report's intended users
- Evaluation Team

¹⁶ UNDP Style Manual, Office of Communications, Partnerships Bureau, updated November 2008

- Briefly describing the composition of the evaluation team, background and skills and the appropriateness of the technical skill mix, gender balance and geographical representation.
- Ethics
 - The evaluators should note the steps taken to protect the rights and confidentiality of persons interviewed (see UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluators' for more information).¹⁷ Attached to this report should be a signed 'Code of Conduct' form from each of the evaluators.

2. **Project Description and development context**

- Project start and duration
- Problems that the project seeks to address
- Immediate and development objectives of the project
- Main stakeholders

3. **Findings**

(In addition to a descriptive assessment, all criteria marked with (*) should be rated¹⁸)

3.1 **Project Formulation**

- Analysis of LFA (Project logic /strategy; Indicators)
- Assumptions and Risks
- Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project implementation
- Stakeholder participation (*)
- Replication approach
- Cost-effectiveness
- UNDP comparative advantage
- Linkages between project and other interventions within the sector, including management arrangements

3.2 **Project Implementation**

- The logical framework used during implementation as a management and M&E tool
- Effective partnerships arrangements established for implementation of the project with relevant stakeholders involved in the country/region
- Feedback from M&E activities used for adaptive management
 - Financial Planning
 - Monitoring and evaluation (*)
 - Execution and implementation modalities
 - Management by the UNDP country office
 - Coordination and operational issues

3.3 **Project Results**

- Attainment of objectives (*)

¹⁷ UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', June 2008. Available at:
<http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

¹⁸ The ratings are: Highly Satisfactory, Satisfactory, Marginally Satisfactory, Unsatisfactory

- Country ownership
 - Mainstreaming
 - Sustainability (*)
 - Catalytic Role
 - Impact
4. Conclusions, recommendations & lessons
- Corrective actions for the design, implementation, monitoring and evaluation of the project
 - Actions to follow up or reinforce initial benefits from the project
 - Proposals for future directions underlining main objectives
 - Best and worst practices in addressing issues relating to relevance, performance and success
5. Annexes
- TOR
 - Itinerary
 - List of persons interviewed
 - Summary of field visits
 - List of documents reviewed
 - Questionnaire used and summary of results
 - Evaluation Consultant Agreement Form

ANNEX 3: CO-FINANCING TABLE

Co financing (Type/ Source)	IA own Financing (mill US\$)		Government (mill US\$)		Other Sources* (mill US\$)		Total Financing (mill US\$)		Total Disbursement (mill US\$)	
	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual	Proposed	Actual
Grant										
Credits										
Loans										
Equity										
In-kind										
Non-grant Instruments *										
Other Types										
TOTAL										

* Other Sources refer to contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector, etc. Specify each and explain "Other sources" of co-financing when possible.

* Describe "Non-grant instruments" (such as guarantees, contingent grants, etc.)

**TEN OPERATIONAL PRINCIPLES FOR DEVELOPMENT
AND IMPLEMENTATION OF THE GEF'S WORK PROGRAM**

1. For purposes of the financial mechanisms for the implementation of the Convention on Biological Diversity and the United Nations Framework Convention on Climate Change, the GEF will **function under the guidance of, and be accountable to, the Conference of the Parties** (COPs). For purposes of financing activities in the focal area of ozone layer depletion, GEF operational policies will be consistent with those of the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer and its amendments.
2. The GEF will provide new, and additional, grant and concessional funding to meet the agreed **incremental costs** of measures to achieve agreed global environmental benefits.
3. The GEF will ensure the **cost-effectiveness** of its activities to maximize global environmental benefits.
4. The GEF will fund projects that are **country-driven** and based on national priorities designed to support sustainable development, as identified within the context of national programs.
5. The GEF will maintain sufficient **flexibility** to respond to changing circumstances, including evolving guidance of the Conference of the Parties and experience gained from monitoring and evaluation activities.
6. GEF projects will provide for **full disclosure** of all non-confidential information.
7. GEF projects will provide for consultation with, and **participation** as appropriate of, the beneficiaries and affected groups of people.
8. GEF projects will conform to the **eligibility** requirements set forth in paragraph 9 of the GEF Instrument.
9. In seeking to maximize global environmental benefits, the GEF will emphasize its **catalytic role** and leverage additional financing from other sources.
10. The GEF will ensure that its programs and projects are **monitored and evaluated** on a regular basis.

¹⁹ <http://www.gefweb.org/public/opstrat/ch1.htm>

ANNEX 5: EVALUATION CRITERIA MATRIX (BIODIVERSITY SPECIFIC EXAMPLE)

Evaluative Criteria	Questions	Indicators	Sources	Methodology
Relevance: How does the project relate to the main objectives of the UNCBD and GEF focal areas, and to the environment and development priorities at the local, regional and national levels for biodiversity conservation in Carpathian mountain grassland ecosystems?				
Is the project relevant to UNCBD and other international convention objectives?	- How does the project support the objectives of the UNCBD? - Does the project support other international conventions, such as the Carpathian Convention, and the UNFCCC?	- UNCBD priorities and areas of work incorporated in project design - Level of implementation of UNCBD in Czech Republic, and contribution of the project - Priorities and areas of work of other conventions incorporated in project design - Extent to which the project is actually implemented in line with incremental cost argument	- Project documents - National policies and strategies to implement the UNCBD, other international conventions, or related to environment more generally - UNCBD and other international convention web sites	- Documents analyses - Interviews with project team, UNDP and other partners
Is the project relevant the GEF biodiversity focal area?	How does the project support the GEF biodiversity focal area and strategic priorities	Existence of a clear relationship between the project objectives and GEF biodiversity focal area	- Project documents - GEF focal areas strategies and documents	- Documents analyses - GEF website - Interviews with UNDP and project team
Is the project relevant to the Czech Republic's environment and sustainable development objectives?	- How does the project support the environment and sustainable development objectives of the Czech Republic? - Is the project country-driven? - What was the level of stakeholder participation in project design? - What was the level of stakeholder ownership in implementation? - Does the project adequately take into account the national realities, both in terms of institutional and policy framework in its design and its implementation?	- Degree to which the project supports national environmental objectives - Degree of coherence between the project and national priorities, policies and strategies - Appreciation from national stakeholders with respect to adequacy of project design and implementation to national realities and existing capacities - Level of involvement of government officials and other partners in the project design process - Coherence between needs expressed by national stakeholders and UNDP-GEF criteria	- Project documents - National policies and strategies - Key project partners	- Documents analyses - Interviews with UNDP and project partners
Is the project addressing the needs of target beneficiaries at	- How does the project support the needs of relevant stakeholders? - Has the implementation of the project been inclusive of all relevant stakeholders? - Were local beneficiaries and stakeholders adequately involved in	- Strength of the link between expected results from the project and the needs of relevant stakeholders - Degree of involvement and inclusiveness of stakeholders in project design and implementation	- Project partners and stakeholders - Needs assessment studies - Project documents	- Document analysis - Interviews with relevant stakeholders

the local and regional levels?	project design and implementation?			
Is the project internally coherent in its design?	- Are there logical linkages between expected results of the project (log frame) and the project design (in terms of project components, choice of partners, structure, delivery mechanism, scope, budget, use of resources etc)? - Is the length of the project sufficient to achieve project outcomes?	- Level of coherence between project expected results and project design internal logic - Level of coherence between project design and project implementation approach	- Program and project documents - Key project stakeholders	- Document analysis - Key interviews
How is the project relevant with respect to other donor-supported activities?	- Does the GEF funding support activities and objectives not addressed by other donors? - How do GEF-funds help to fill gaps (or give additional stimulus) that are necessary but are not covered by other donors? - Is there coordination and complementarity between donors?	Degree to which program was coherent and complementary to other donor programming nationally and regionally	- Documents from other donor supported activities - Other donor representatives - Project documents	- Documents analyses - Interviews with project partners and relevant stakeholders
Does the project provide relevant lessons and experiences for other similar projects in the future?	Has the experience of the project provided relevant lessons for other future projects targeted at similar objectives?		Data collected throughout evaluation	Data analysis
Effectiveness: To what extent have/will the expected outcomes and objectives of the project been/be achieved?				
Has the project been effective in achieving the expected outcomes and objectives?	- Has the project been effective in achieving its expected outcomes? - Institutional capacity in place to assess, plan and implement priority conservation management of mountain grasslands taking advantage of newly available EU funding mechanisms - Farmers' capacity and incentives for and participation in conservation-oriented management of mountain grasslands is improved - Monitoring and evaluation programme for mountain grassland biodiversity conservation management in place - National policy for agro-environmental schemes incorporates project experience	See indicators in project document results framework and logframe	- Project documents - Project team and relevant stakeholders - Data reported in project annual and quarterly reports	- Documents analysis - Interviews with project team - Interviews with relevant stakeholders
How is risk and risk mitigation being managed?	- How well are risks, assumptions and impact drivers being managed? - What was the quality of risk mitigation strategies developed? Were these sufficient? - Are there clear strategies for risk mitigation related with long-term sustainability of the project?	- Completeness of risk identification and assumptions during project planning and design - Quality of existing information systems in place to identify emerging risks and other issues - Quality of risk mitigations strategies developed and followed	- Project documents - UNDP, project team, and relevant stakeholders	- Document analysis - Interviews
What lessons can be drawn regarding	What lessons have been learned from the project regarding achievement of outcomes?		Data collected throughout evaluation	Data analysis

effectiveness for other similar projects in the future?	What changes could have been made (if any) to the design of the project in order to improve the achievement of the project's expected results?			
Efficiency: Was the project implemented efficiently, in-line with international and national norms and standards?				
Was project support provided in an efficient way?	- Was adaptive management used or needed to ensure efficient resource use? - Did the project logical framework and work plans and any changes made to them use as management tools during implementation? - Were the accounting and financial systems in place adequate for project management and producing accurate and timely financial information? - Were progress reports produced accurately, timely and responded to reporting requirements including adaptive management changes? - Was project implementation as cost effective as originally proposed (planned vs. actual)? - Did the leveraging of funds (co-financing) happen as planned? - Were financial resources utilized efficiently? Could financial resources have been used more efficiently? - Was procurement carried out in a manner making efficient use of project resources? - How was results-based management used during project implementation?	- Availability and quality of financial and progress reports - Timeliness and adequacy of reporting provided - Level of discrepancy between planned and utilized financial expenditures - Planned vs. actual funds leveraged - Cost in view of results achieved compared to costs of similar projects from other organizations - Adequacy of project choices in view of existing context, infrastructure and cost - Quality of results-based management reporting (progress reporting, monitoring and evaluation) - Occurrence of change in project design/ implementation approach (i.e. restructuring) when needed to improve project efficiency - Cost associated with delivery mechanism and management structure compare to alternatives	- Project documents and evaluations - UNDP - Project team	- Document analysis - Key interviews
How efficient are partnership arrangements for the project?	- To what extent partnerships/linkages between institutions/ organizations were encouraged and supported? - Which partnerships/linkages were facilitated? Which ones can be considered sustainable? - What was the level of efficiency of cooperation and collaboration arrangements? - Which methods were successful or not and why?	- Specific activities conducted to support the development of cooperative arrangements between partners, - Examples of supported partnerships - Evidence that particular partnerships/linkages will be sustained - Types/quality of partnership cooperation methods utilized	- Project documents and evaluations - Project partners and relevant stakeholders	- Document analysis - Interviews
Did the project efficiently utilize local capacity in implementation?	- Was an appropriate balance struck between utilization of international expertise as well as local capacity? - Did the project take into account local capacity in design and implementation of the project? - Was there an effective collaboration between institutions responsible for implementing the project?	- Proportion of expertise utilized from international experts compared to national experts - Number/quality of analyses done to assess local capacity potential and absorptive capacity	- Project documents and evaluations - UNDP - Beneficiaries	- Document analysis - Interviews
What lessons can be drawn regarding efficiency for other similar projects in the future?	- What lessons can be learnt from the project regarding efficiency? - How could the project have more efficiently carried out implementation (in terms of management structures and procedures, partnerships arrangements etc...)? - What changes could have been made (if any) to the project in order to improve its efficiency?		Data collected throughout evaluation	Data analysis

Results: What are the current actual, and potential long-term, results of activities supported by the project?

How is the project effective in achieving its long-term objectives?	- Will the project achieve its overall objective to “Strengthen the conservation management of globally significant biodiversity in species-rich mountain grassland habitats (grasslands and pastures) in two Protected Landscape Areas (PLA) in the Carpathian Mountains of the Czech Republic” - Is the globally significant biodiversity of the target area likely to be conserved? - What barriers remain to achieving long-term objectives, or what necessary steps remain to be taken by stakeholders to achieve sustained impacts and Global Environmental Benefits? - Are there unanticipated results achieved or contributed to by the project?	- Change in capacity: - To pool/mobilize resources - For related policy making and strategic planning - For implementation of related laws and strategies through adequate institutional frameworks and their maintenance - Change in use and implementation of sustainable livelihoods - Change in the number and strength of barriers such as: - Knowledge about biodiversity conservation and sustainable use of biodiversity resources, and economic incentives in these areas - Cross-institutional coordination and inter-sectoral dialogue - Knowledge of biodiversity conservation and sustainable use practices by end users - Coordination of policy and legal instruments incorporating biodiversity conservation and agro-environmental strategies - Agro-environmental economic incentives for stakeholders	- Project documents - Key stakeholders - Monitoring data	- Documents analysis - Meetings with UNDP, project team and project partners - Interviews with project beneficiaries and other stakeholders
How is the project effective in achieving the objectives of the UNCBD?	- What are the impacts or likely impacts of the project? - On the local environment; - On economic well-being; - On other socio-economic issues.	Provide specific examples of impacts at species, ecosystem or genetic levels, as relevant	- Project documents - UNCDB documents - Key Stakeholders - Monitoring data	- Data analysis - Interviews with key stakeholders
Future directions for results	How can the project build on its successes and learn from its weaknesses in order to enhance the potential for impact of ongoing and future initiatives?		Data collected throughout evaluation	Data analysis
Sustainability: Are the conditions in place for project-related benefits and results to be sustained?				
Are sustainability issues adequately integrated in project design?	Were sustainability issues integrated into the design and implementation of the project?	- Evidence / quality of sustainability strategy - Evidence / quality of steps taken to ensure sustainability	- Project documents and evaluations - UNDP and project personnel and project partners - Beneficiaries	- Document analysis - Interviews
Financial sustainability	- Did the project adequately address financial and economic sustainability issues? - Are the recurrent costs after project completion sustainable?	- Level and source of future financial support to be provided to relevant sectors and activities after project ends - Evidence of commitments from international partners, governments or other stakeholders to financially support relevant sectors of activities after project end	- Project documents and evaluations - UNDP and project personnel and project partners - Beneficiaries	- Document analysis - Interviews

Institutional and governance sustainability		Level of recurrent costs after completion of project and funding sources for those recurrent costs		
	- Were the results of efforts made during the project implementation period well assimilated by organizations and their internal systems and procedures? - Is there evidence that project partners will continue their activities beyond project support? - What degree is there of local ownership of initiatives and results? - Were laws, policies and frameworks addressed through the project, in order to address sustainability of key initiatives and reforms? - What is the level of political commitment to build on the results of the project? - Are there policies or practices in place that create perverse incentives that would negatively affect long-term benefits?	- Degree to which project activities and results have been taken over by local counterparts or institutions/organizations - Level of financial support to be provided to relevant sectors and activities by in-country actors after project end - Efforts to support the development of relevant laws and policies - State of enforcement and law making capacity - Evidences of commitment by government enactment of laws and resource allocation to priorities	- Project documents and evaluations - UNDP and project personnel and project partners - Beneficiaries	- Document analysis - Interviews
Social-economic sustainability	- Did the project contribute to key building blocks for socio-economic sustainability? - Did the project contribute to local stakeholders' acceptance of effective agro-environmental schemes? - Are there adequate market incentives to ensure sustained environmental and economic benefits achieved through the project?	- Example of contributions to sustainable socio-economic changes in support of national development goals and strategies - Examples of contributions to sustainable socio-economic changes in support of the objectives of the UNCBD and other conventions	- Project documents and evaluations - UNDP, project personnel and project partners - Beneficiaries	- Interviews - Documentation review
Environmental sustainability	- Are there risks to the environmental benefits that were created or that are expected to occur? - Are there long-term environmental threats that have not been addressed by the project? - Have any new environmental threats emerged in the project's lifetime?	- Evidence of potential threats such as infrastructure development - Assessment of unaddressed or emerging threats	- Project documents and evaluations - Threat assessments - Government documents or other external published information - UNDP, project personnel and project partners - Beneficiaries	- Interviews - Documentation review
Individual, institutional and systemic capacity development	- Is the capacity in place at the regional, national and local levels adequate to ensure sustainability of the results achieved to date? - Were the necessary related capacities for lawmaking and enforcement built?	Elements in place in those different management functions, at the appropriate levels (regional, national and local) in terms of adequate structures, strategies, systems, skills, incentives and interrelationships with other key actors	- Project documents - UNDP, project personnel and project partners - Beneficiaries - Capacity assessments available, if any	- Interviews - Documentation review
Replication	- Were project activities and results replicated nationally and / or scaled up? - What was the project contribution to replication or scaling up actively or passively promoted? - Were project activities and results replicated or scaled-up in other countries?	- Number/quality of replicated initiatives - Number/quality of replicated innovative initiatives - Scale of additional investment leveraged	- Other donor programming documents - Beneficiaries - UNDP, project personnel and project partners	- Document analysis - Interviews
Challenges to sustainability of the	- What are the main challenges that may hinder sustainability of efforts? - Have any of these been addressed through project management?	- Challenges in view of building blocks of sustainability as presented above - Recent changes which may present new challenges to	- Project documents and evaluations - Beneficiaries	- Document analysis - Interviews

project	What could be the possible measures to further contribute to the sustainability of efforts achieved with the project?	the project Education strategy and partnership with school, education institutions etc.	UNDP, project personnel and project partners	
Future directions for sustainability and catalytic role	- Which areas/arrangements under the project show the strongest potential for lasting long-term results? - What are the key challenges and obstacles to the sustainability of results of the project initiatives that must be directly and quickly addressed? - How can the experience and good project practices influence the strategies for biodiversity conservation of mountain grasslands through agro-environmental schemes? - Are national decision-making institutions prepared to continue improving their strategy for effective biodiversity conservation through agro-environmental schemes?		Data collected throughout evaluation	Data analysis

ANNEX 6: EVALUATION CONSULTANT CODE OF CONDUCT AGREEMENT FORM

Evaluators:

1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded
2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.
3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and: respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.
4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.
5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.
6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations.
7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

Evaluation Consultant Agreement Form²⁰

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: _____

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

²⁰ www.unevaluation.org/unevaluationcodeofconduct

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place)on

Signature: _____

ANNEX 7: MANAGEMENT RESPONSE TEMPLATE

UNDP/GEF Terminal Evaluation Management Response and Tracking Template

Project Title: _____

Project PIMS #: _____

Terminal Evaluation Completion Date: _____

Key issues and Recommendations	Management Response*				Tracking**	
	Response	Key Actions	Timeframe	Responsible unit(s)	Status***	Comments

* Unit(s) assigned to be responsible for the preparation of a management response will fill the columns under the management response section.

** Unit(s) assigned to be responsible for the preparation of a management response will be updating the implementation status. Assigned with an oversight function monitors and verifies the implementation status.

*** **Status of Implementation:** Completed, Partially Completed, Pending