

## Annex 1. Terms of Reference for Mid Term Review

# Términos de referencia para la evaluación de medio término: PNUD-GEF

## 1. INTRODUCCIÓN

Estos son los Términos de Referencia (ToR) para la evaluación de medio término (MTR por sus siglas en inglés) de PNUD-GEF para el proyecto denominado *Integrando la Conservación de Biodiversidad y Manejo Sustentable de la Tierra en las prácticas de producción en todas las biorregiones y biomas en Paraguay* (N° PIMS 4836), implementado a través del PNUD/Secretaría del Ambiente que se llevará a cabo en el 2017. El proyecto se inició en abril de 2014 y actualmente se encuentra en su tercer año de ejecución. En consonancia con la Guía para MTR de PNUD-GEF, este proceso de evaluación de medio término dará comienzo antes de la presentación del Informe de Ejecución del Proyecto (PIR). En los presentes ToR se fijan las expectativas para el actual MTR. El proceso del MTR debe seguir las directrices marcadas en el documento *Guía para la Realización del Evaluación de medio término en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF*

([http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20 SP\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20 SP_2014.pdf)).

## 2. ANTECEDENTES E INFORMACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es proteger la biodiversidad y las funciones de la eco-región del Bosque Atlántico del Alto Paraná frente a las amenazas existentes y emergentes de las prácticas de producción multi-sectorial y es un modelo a ser replicado a lo largo de las eco-regiones del país. El proyecto proporcionará beneficios a nivel mundial, garantizando la futura expansión de la producción sin comprometer la biodiversidad y el funcionamiento de los ecosistemas. El proyecto adelantará un paquete de medidas que incluye apoyo institucional a largo plazo mediante el fortalecimiento del marco regulatorio, fortalecimiento de capacidades de las instituciones gubernamentales nacionales y locales, y el sector privado para la planificación, uso del suelo, monitoreo de la deforestación, vigilancia y ejecución; mejorar la coordinación de las partes interesadas y el diálogo para los acuerdos y consensos sobre el uso y manejo de la tierra; generar incentivos de tal forma que los mercados y sectores financieros valoren las prácticas de producción sustentable, principalmente de soja y carne, dentro del objetivo de paisaje de uso múltiple.

El elemento clave del proyecto es el trabajo con los productores de mediana y gran escala de soja y ganado en busca de cambios transformacionales que garantizarán que los productores cumplan con las regulaciones y la política de deforestación cero del Gobierno del Paraguay y les anime a adoptar prácticas de manejo sostenible de suelos, por sus siglas en inglés SLM y manejo sostenible de bosques, por sus siglas en inglés SFM, que favorecen la conservación de las funciones del ecosistema, incluida la biodiversidad, para garantizar la sustentabilidad a largo plazo de la producción. Esto contribuirá a la creación de cadenas de suministro libres de deforestación que ofrezcan productos sustentables a los mercados. Este conjunto de intervenciones creará un marco propicio para la gobernabilidad efectiva en la gestión de conflictos en los usos del suelo y la optimización de la tierra, y la gestión sustentable de los bosques y conservación de la biodiversidad, así como las condiciones para las intervenciones piloto a nivel departamental y promover su replicación, alcanzando de esta manera el objetivo de deforestación

cero en la Región Oriental del Gobierno del Paraguay. Esto se logrará a través de tres resultados: 1) marco de gobernanza eficaz para la conservación de la biodiversidad y el SLM en paisajes de uso múltiple; 2) Marco de incentivos financieros y de mercado para promover la biodiversidad y el manejo sustentable de la tierra dentro del objetivo de paisaje de uso múltiple, y 3) Implementación fortalecida del sistema de reservas legales y de las prácticas de producción sustentable. El proyecto será ejecutado en tres departamentos de la región Oriental del Paraguay, Alto Paraná, Itapúa y Caazapá. El presupuesto total previsto para su ejecución es de 6861.817 US\$ (GEF); 14.462.473 US\$ (Gobierno); 4.489.298 US\$ (PNUD) y 3.485.249 US\$ (No redituables).

### 3. OBJETIVOS DEL MTR

El MTR evaluará los avances realizados en el logro de los objetivos y resultados del proyecto recogidos en el documento del mismo, analizando las primeras señales de éxito o fracaso con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para retomar el rumbo de este y conseguir los resultados deseados. El MTR revisará también la estrategia del proyecto y sus riesgos a la sostenibilidad.

### 4. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DEL MTR

Los datos aportados por el MTR deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El equipo del MTR examinará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de preparación (p. ej. PIF, Plan de Iniciación del PNUD, Política de Protección Medioambiental y Social del PNUD, Documento del Proyecto, informes de proyecto como el Examen Anual/PIR, revisiones del presupuesto del proyecto, informes de las lecciones aprendidas, documentos legales y de estrategia nacional, y cualquier otro material que el equipo considere útil para este examen basado en datos objetivos). El equipo del MTR analizará la Herramienta de Seguimiento del área de actuación del GEF al inicio del proyecto, enviada a este organismo con la aprobación del CEO, y la Herramienta de Seguimiento a mitad de ciclo, la cual debe ser completada antes de iniciarse la misión de campo del MTR.

Del equipo que lleve a cabo el MTR se espera que siga un enfoque colaborativo y participativo<sup>1</sup> que garantice una relación estrecha con el Equipo de Proyecto, sus homólogos gubernamentales (la persona o entidad designada como responsable o Coordinador de Operaciones del GEF (*Operational Focal Point*), la(s) Oficina(s) de País del PNUD, los Asesores Técnicos Regionales (RTA) del PNUD-GEF y otras partes interesadas clave.

La implicación de las partes interesadas resulta vital para el éxito del MTR<sup>2</sup>. Para ello, deben realizarse entrevistas con aquellos agentes que tengan responsabilidades en el proyecto, entre los que están: representantes de la Secretaría del Ambiente (SEAM), representantes del Instituto Forestal Nacional (INFONA), representantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través de sus viceministerios, directivo de la Unión de gremios de la producción (UGP), representantes de la Central Nacional de Cooperativas (UNICOOP), gerente de la Asociación de productores de soja, oleaginosas y cereales del Paraguay (APS), representantes de la Asociación Rural del Paraguay (ARP), representantes de los traders (ADM, Cargill, LDC y CAPPRO), representantes de la Mesa de Finanzas Sostenibles (MFS), representantes de la Junta del Proyecto, representantes de gobiernos locales (Secretarios de Agricultura y ambiente de las gobernaciones, intendentes de los municipios pilotos), OSC, etc. Asimismo, está previsto que el equipo del MTR realice misiones de campo a (Alto Paraná, Itapúa y Caazapá).

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

### 5. ÁMBITO DETALLADO DEL MTR

El equipo del MTR evaluará las siguientes cuatro categorías de progreso del proyecto. Para unas

---

<sup>1</sup> Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase [UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring & Evaluating Results](#), 05 Nov 2013.

<sup>2</sup> Para más información sobre la implicación de las partes interesadas en el proceso de Seguimiento y Evaluación, véase [UNDP Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results](#), Capítulo 3, pág. 93.

descripciones más amplias véase la *Guía para la Realización del Evaluación de medio término en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF* (Guidance For Conducting Midterm Reviews of UNDP-Supported, GEF-Financed Projects). [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20 EN 2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20 EN 2014.pdf)

## **i. Estrategia del proyecto**

### Diseño del proyecto:

- Analizar el problema abordado por el proyecto y las hipótesis aplicadas. Examinar el efecto de cualquier hipótesis incorrecta o de cambios en el contexto sobre el logro de los resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto.
- Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si ésta ofrece el camino más eficaz para alcanzar los resultados deseados/buscados. ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas en otros proyectos relevantes?
- Analizar cómo quedan recogidas en el proyecto las prioridades del país. Comprobar la propiedad nacional del proyecto. ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país (o de los países participantes en el caso de proyectos multipaís).
- Analizar los procesos de toma de decisiones. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto?
- Analizar hasta qué punto se tocaron las cuestiones de género relevantes en el diseño del proyecto. Para un mayor detalle de las directrices seguidas véase *Guía para la Realización del Evaluación de medio término en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF*.
- Si existen áreas importantes que requieren atención, recomendar aspectos para su mejora.

### Marco de resultados/marco lógico:

- Acometer un análisis crítico de los indicadores y metas del marco lógico del proyecto, evaluar hasta qué punto las metas de mitad y final de periodo del proyecto cumplen los criterios "SMART" (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Conseguidos, Relevantes y Sujetos a plazos) y sugerir modificaciones/revisiones específicas de dichas metas e indicadores en la medida que sea necesario.
- ¿Son los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes claros, prácticos y factibles de realizar durante el tiempo estipulado para su ejecución?
- Analizar si el progreso hasta el momento ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, mejoras en la gobernabilidad, etc.) de manera que deberían incluirse en el marco de resultados del proyecto y monitorizarse de forma anual.
- Asegurar un seguimiento efectivo de los aspectos más amplios de desarrollo y de género del proyecto. Desarrollar y recomendar los indicadores de 'desarrollo' SMART, que deberán incluir indicadores desagregados en función del género y otros que capturen los beneficios de desarrollo.

## **ii. Progreso en el logro de resultados**

### Análisis del progreso en el logro de resultados:

- Revisar los indicadores del marco lógico y compararlos con el progreso realizado en el logro de las metas establecidas para fin de proyecto mediante la Matriz de progreso en el logro de resultados y en función de lo establecido en la *Guía para la Realización del Evaluación de medio término en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF*; reflejar los avances siguiendo el sistema de colores "tipo semáforo" basado en el nivel de progreso alcanzado; asignar una valoración del progreso

obtenido a cada resultado; efectuar recomendaciones desde las áreas marcadas como "No lleva camino de lograrse" (rojo).

**Tabla 1. Matriz de progreso en el logro de resultados (resultados obtenidos en comparación con las metas para el final del proyecto)**

Estrategia del Proyecto	Indicador <sup>3</sup>	Nivel inicial de referencia <sup>4</sup>	Nivel en el 1er PIR (auto-reportado)	Meta a Mitad de Período <sup>5</sup>	Meta a Final de Proyecto	Nivel y evaluación a Mitad de Período <sup>6</sup>	Valoración de los logros conseguidos <sup>7</sup>	Justificación de la valoración
<b>Objetivo:</b>	Indicador (si es aplicable):							
<b>Resultado 1:</b>	Indicador 1:							
	Indicador 2:							
<b>Resultado 2:</b>	Indicador 3:							
	Indicador 4:							
	Etc.							
<b>Etc.</b>								

**Código para la Evaluación de los Indicadores**

Verde= Logrado	Amarillo= Camino de lograrse	Rojo= No lleva camino de lograrse
----------------	------------------------------	-----------------------------------

Además del análisis de progreso en la consecución de resultados:

- Comparar y analizar la Herramienta de Seguimiento del GEF al nivel inicial de referencia con la completada inmediatamente antes del Evaluación de medio término.
- Identificar las restantes barreras al logro de los objetivos del proyecto en lo que resta hasta su finalización.
- Una vez examinados los aspectos del proyecto que han tenido éxito, identificar fórmulas para que el proyecto pueda ampliar los beneficios conseguidos.

**iii. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa**

Mecanismos de gestión:

- Analizar la eficacia general en la gestión del proyecto tal y como se recoge en el Documento del Proyecto. ¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Están claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se toman las decisiones de forma transparente y en el momento adecuado? Recomendar áreas de mejora.
- Analizar la calidad de la ejecución por parte del Organismo ejecutor/Socio(s) en la Ejecución y áreas de mejora recomendadas.
- Analizar la calidad del apoyo proporcionado por el Organismo Asociado del GEF (PNUD) y recomendar áreas de mejora.

Planificación del trabajo:

- Analizar cualquier demora en la puesta en marcha e implementación del proyecto, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.

<sup>3</sup>Completar con datos del marco lógico y los cuadros de mando

<sup>4</sup> Completar con datos del Documento del Proyecto

<sup>5</sup> Si está disponible

<sup>6</sup> Colorear sólo esta columna

<sup>7</sup> Usar la escala de valoración del progreso en el logro de resultados con sus 6 puntos: AS, S, MS, MI, I, AI

- ¿Están los procesos de planificación del trabajo basados en los resultados? Si no es así, ¿se pueden sugerir maneras de reorientar la planificación del trabajo para enfocarse en los resultados?
- Examinar el uso del marco de resultados/marco lógico del proyecto como herramienta de gestión y revisar cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto.

#### Financiación y cofinanciación:

- Evaluar la gestión financiera del proyecto, con especial referencia a la rentabilidad de las intervenciones.
- Analizar los cambios producidos en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias y determinar si dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes.
- ¿Cuenta el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo una apropiada información y planificación, que permitan a la Dirección tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y que faciliten un flujo de fondos en tiempo y plazos adecuados?
- A partir de la información contenida en la tabla de seguimiento de la cofinanciación que hay que rellenar, ofrecer comentarios sobre la cofinanciación. ¿Se utiliza la cofinanciación estratégicamente para ayudar a los objetivos del proyecto? ¿Se reúne el Equipo del proyecto regularmente con todos los socios en la cofinanciación a fin de alinear las prioridades financieras y los planes de trabajo anuales?

#### Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto:

- Analizar las herramientas de seguimiento usadas actualmente. ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?
- Analizar la gestión financiera del presupuesto para el seguimiento y evaluación del proyecto. ¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y evaluación? ¿Se usan estos recursos con eficacia?

#### Implicación de las partes interesadas:

- Gestión del proyecto: ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales?
- Participación y procesos impulsados desde el país: ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que contribuya a una ejecución eficiente y efectiva del mismo?
- Participación y sensibilización pública: ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública en el progreso realizado hacia el logro de los objetivos del proyecto?

#### Información:

- Analizar los mecanismos empleados por la Dirección del proyecto para informar de los cambios en la gestión adaptativa y comunicarlos a la Junta del Proyecto.
- Evaluar hasta qué punto el Equipo de Proyecto y sus socios llevan a cabo y cumplen con todos los requisitos de información del GEF (p. e: ¿qué medidas se han tomado para abordar los PIR con valoraciones bajas, cuando sea aplicable)?
- Evaluar cómo se han documentado y compartido las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa con los socios clave y cómo han sido internalizadas por éstos.

#### Comunicación:

- Examinar la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿Existe una comunicación regular y efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con las partes interesadas a que estas últimas tengan una mayor

concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto, y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del mismo?

- Examinar la comunicación externa del proyecto: ¿Se han establecido canales de comunicación adecuados –o se están estableciendo– para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?)? ¿Llevó a cabo el proyecto campañas de comunicación y sensibilización pública adecuadas?).
- A efectos informativos, redactar un párrafo de media página que resuma el progreso del proyecto hacia los resultados en términos de su contribución a la generación de beneficios relacionados con el desarrollo sostenible y el medio ambiente global.

#### **iv. Sostenibilidad**

- Validar si los riesgos identificados en el Documento del Proyecto, el Examen Anual del Proyecto/PIR y el Módulo de Gestión de Riesgos de ATLAS son los más importantes y si las valoraciones de riesgo aplicadas son adecuadas y están actualizadas. En caso contrario, explicar por qué.
- Asimismo, evaluar los siguientes riesgos a la sostenibilidad:

##### Riesgos financieros para la sostenibilidad:

- ¿Cuál es la probabilidad de que se reduzca o cese la disponibilidad de recursos económicos una vez concluya la ayuda del GEF (teniendo en cuenta que los recursos potenciales pueden provenir de múltiples fuentes, como los sectores público y privado, actividades generadoras de ingresos y otros recursos que serán adecuados para sostener los resultados del proyecto)?

##### Riesgos financieros para la sostenibilidad:

- ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras partes interesadas) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto? ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo? ¿Tienen el público y/o las partes interesadas un nivel de concienciación suficiente para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿Documenta el Equipo del Proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada? ¿Se comparten/transfieren a los agentes adecuados que estén en posición de aplicarlas y, potencialmente, reproducirlas y/o expandirlas en el futuro?

##### Riesgos para la sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernabilidad:

- ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, es preciso tener en cuenta también si están instalados los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos.

##### Riesgos medioambientales a la sostenibilidad:

- ¿Hay algún riesgo medioambiental que pueda poner en peligro la continuidad de los resultados del proyecto?

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

El equipo del MTR incluirá una sección en el informe donde se recojan las conclusiones obtenidas a partir de todos los datos recabados y pruebas realizadas<sup>8</sup>.

Las recomendaciones deberían ser sugerencias sucintas para intervenciones críticas que deberán ser

---

<sup>8</sup> Otra posibilidad es integrar las conclusiones del MTR en el cuerpo del informe.

específicas, cuantificables, conseguibles y relevantes. Se debería incluir una tabla de recomendaciones dentro del informe ejecutivo del informe. Para más información sobre la tabla de recomendaciones, véase la *Guía para la Realización del Evaluación de medio término en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF*.

Las recomendaciones del consultor/equipo del MTR deberían limitarse a 15 como máximo.

### Valoración

El equipo del MTR incluirá sus valoraciones de los resultados del proyecto y breves descripciones de los logros asociados en una *Tabla resumen de valoraciones y logros* en el Resumen Ejecutivo del informe del MTR. Véase el Anexo E para comprobar las escalas de valoración. No es necesario hacer una valoración de la Estrategia del proyecto ni una valoración general del mismo.

**Tabla. Resumen de valoraciones y logros del MTR**  
(Nombre del proyecto)

Parámetro	Valoración MTR	Descripción del logro
<b>Estrategia del Proyecto</b>	N/A	
<b>Progreso en el logro de resultados</b>	Valoración del grado de logro del objetivo. Valoración del logro: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 1: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 2: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Valoración del grado de logro del resultado 3: (Calificar según escala de 6 pt.)	
	Etc.	
<b>Ejecución del proyecto y gestión adaptativa</b>	(Calificar según escala de 6 pt.)	
<b>Sostenibilidad</b>	(Calificar según escala de 4 pt.)	

## 6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La duración total del MTR será (55 días), aproximadamente durante (8 semanas) y no superará los cinco meses a partir del momento de la contratación del consultor o consultores. El cronograma provisional del MTR es el siguiente:

PERIODO DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD
-----	Cierre de solicitudes.
7 días posteriores al cierre de solicitudes	Selección del equipo del MTR.
7 días	Preparación del equipo del MTR (entrega de los Documentos del

	Poyecto).
3 días	Revisión de los Documentos y elaboración del Informe de Iniciación* del MTR.
4 días	Finalización y validación del Informe de Iniciación del MTR: fecha más tardía para el inicio de la misión del MTR.
11 días	Misión del MTR: reuniones con las partes interesadas, entrevistas, visitas de campo.
Último día de la misión en el país.	Reunión para el cierre de la misión y presentación de las primeras conclusiones: fecha más temprana para la finalización de la misión del MTR.
21 días	Elaboración del borrador del informe.
1 día	Incorporación del rastro de auditoría a partir de los datos ofrecidos en el borrador del informe/Finalización del informe del MTR.
1 día	Preparación y comunicación de la respuesta de la Dirección.
7 días	Fecha prevista para la finalización definitiva del MTR

\*El Informe de Iniciación debería presentar opciones para llevar a cabo visitas de campo.

## 7. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

#	Producto	Descripción	Plazo	Responsabilidades
1	<b>Informe de Iniciación del MTR</b>	El equipo del MTR clarifica los objetivos y métodos del Evaluación de medio término	Como mínimo 2 semanas antes de iniciarse la misión del MTR.	El equipo del MTR lo presenta a la Unidad Adjudicadora y a la Dirección del proyecto.
2	<b>Presentación</b>	Conclusiones iniciales	Final de la misión del MTR.	El equipo del MTR las presenta ante la Dirección del proyecto y la Unidad Adjudicadora
3	<b>Borrador informe final</b>	Informe completo (usar las directrices sobre su contenido recogidas en el Anexo B) con anexos	Antes de transcurridas 3 semanas desde la misión del MTR.	Enviado a la Unidad Adjudicadora, examinado por el RTA, Unidad de Coordinación de Proyectos, OFP del GEF
4	<b>Informe final*</b>	Informe revisado con prueba de auditoría donde se detalla cómo se han abordado (o no) en el informe final del MTR todos los comentarios recibidos	Antes de transcurrida 1 semana desde la recepción de los comentarios del PNUD sobre el borrador.	Enviado a la Unidad Adjudicadora

\*El informe final del MTR debe estar en inglés. Siempre que sea aplicable la Unidad Adjudicadora podrá decidir traducir el informe a un idioma de mayor uso entre los agentes nacionales.

## 8. MECANISMOS DEL MTR

La responsabilidad principal en la gestión de este MTR corresponde a la Unidad Adjudicadora. La Unidad

Adjudicadora para el MTR de este proyecto es la oficina del PNUD Paraguay.

La Unidad Adjudicadora contratará a los consultores y se asegurará del pago puntual de los viáticos o dietas y gastos de viaje dentro del país correspondientes al equipo del MTR. El Equipo del proyecto tendrá la responsabilidad de comunicarse con el equipo del MTR para proporcionarle todos los documentos pertinentes, fijar entrevistas con las partes interesadas y organizar visitas de campo.

## 9. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El equipo del MTR estará formado por dos consultores internacionales independientes – un jefe de equipo (Preferentemente con experiencia en evaluaciones de proyectos GEF realizadas en otras regiones a nivel mundial y en especial en sudamérica), un experto internacional en Commodities sustentables (Preferentemente con experiencia a nivel regional de la producción sustentable de commodities y su contexto) y un consultor nacional que apoyará el trabajo del líder del equipo en las actividades referidas a la evaluación de medio término. Los consultores no podrán haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del documento del proyecto) y no deberían tener un conflicto de intereses con las actividades relacionadas con el mismo.

## 10. MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

Ver en tdrs anexos a este documento.

## 11. PROCESO DE POSTULACIÓN<sup>9</sup>

### Presentación recomendada de la propuesta:

- a) **Carta de Confirmación de Interés y Disponibilidad** mediante la [plantilla](#) <sup>10</sup> proporcionada por el PNUD;
- b) **CV** o el [Formulario P11 de Historia Personal](#) <sup>11</sup>
- c) **Breve descripción del enfoque del trabajo/propuesta técnica** de por qué el postulante cree que es la persona más adecuada para el proyecto, y una metodología propuesta sobre cómo piensa enfocar y completar el trabajo (máximo 1 página);
- d) **Propuesta financiera** que indique el precio total e inclusivo del contrato y todos los costos relacionados (boleto de avión, viáticos o dietas, etc.), apoyada en un desglose detallado de los gastos, utilizando la plantilla adjunta al modelo de Carta de Confirmación de Interés. Si un postulante es contratado por una organización/compañía/institución y tiene previsto que su empleador cargue una tasa de gestión por su cesión al PNUD en concepto de Acuerdo de Préstamo Reembolsable (RLA), el solicitante debe indicarlo en este momento y asegurarse de que esos costos estén debidamente incluidos en la propuesta financiera que se envíe al PNUD.

Todos los materiales de la solicitud deberían remitirse a la dirección Avenida Aviadores del Chaco 2050, Torre 1, en un sobre sellado en el que se indicará la referencia siguiente: “*Consultant for Paisajes de Producción Verde Midterm Review*” o por email a la siguiente dirección EXCLUSIVAMENTE: (adquisiciones-pnud.py@undp.org) antes de (**día y fecha**). Las solicitudes incompletas quedarán excluidas del proceso.

<sup>9</sup>La contratación de los consultores deberá realizarse conforme a las directrices de contratación recogidas en los POPPs:

<https://info.undp.org/global/popp/Páginas/default.aspx>

<sup>10</sup><https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx>

<sup>11</sup>[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11\\_Personal\\_history\\_form.doc](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc)

**Criterios para la evaluación de la propuesta:** Sólo se evaluarán aquellas solicitudes que cumplan con todos los requisitos. Las ofertas se evaluarán conforme al método de Puntuación Combinada (*Combined Scoring*) según el cual la formación académica y la experiencia en proyectos similares tendrán un peso del 70%, mientras que la propuesta económica representará el 30% de la valoración. El postulante que reciba la Puntuación Combinada más Alta y que acepte los Términos y Condiciones Generales del PNUD será el que reciba el contrato.

#### **ToR ANEXO A: Lista de documentos a examinar por el equipo del MTR**

1. *PIF;*
2. *Plan de Iniciación del PNUD;*
3. *Documento del Proyecto del PNUD;*
4. *Resultados del Diagnóstico Medioambiental y Social del PNUD;*
5. *Informe de Iniciación del Proyecto;*
6. *Todos los Informes de Ejecución de Proyecto (PIRs);*
7. *Informes de progreso trimestrales y planes de trabajo de los varios equipos de ejecución de tareas;*
8. *Informes de auditoria;*
9. *Herramientas de Seguimiento finalizadas del área de actuación del GEF a la aprobación del CEO y a mitad de periodo (Servicios ecosistémicos en paisajes de producción, servicios ecosistémicos en paisajes forestales, prácticas de manejo sostenible de suelo en paisajes más amplios);*
10. *Informes de supervisión de la misión;*
11. *Todos los informes de seguimiento preparados por el proyecto;*
12. *Directrices financieras y de administración usadas por el Equipo del Proyecto.*

*También estarán disponibles los siguientes documentos:*

13. *Directrices operativas del proyecto, manuales y sistemas;*
14. *Documento(s) de programa del PNUD para el país/países;*
15. *Minutas de las reuniones de la Junta del Proyecto Paisajes de Producción Verde y otras reuniones (como las del Comité de Evaluación Preliminar del Proyecto);*
16. *Mapas de los sitios donde opera el proyecto.*
17. *Término de referencia para la contratación del consultor internacional líder del equipo;*
18. *Término de referencia para la contratación del consultor internacional especialista en Commodities sustentables;*
19. *Término de referencia para la contratación del consultor nacional que apoyará el trabajo del líder del equipo.*

#### **ToR ANEXO B: Directrices sobre el contenido del Informe del Evaluación de medio término<sup>12</sup>**

- i. Información básica del informe (*para la portada o página inicial*)
  - Nombre del proyecto apoyado por el PNUD y financiado por el GEF
  - Números PIMS del PNUD/ID del GEF
  - Periodo de ejecución del MTR y fecha del informe
  - Región y países incluidos en el informe
  - Área de actuación/Programa estratégico del GEF
  - Organismo ejecutor/Socio en la ejecución y otros socios del proyecto
  - Componentes del equipo del MTR
  - Agradecimientos

---

<sup>12</sup> El Informe no debería superar las 40 páginas en total (sin incluir anexos).

- ii. Índice
- iii. Acrónimos y abreviaturas
- 1. Resumen ejecutivo (3-5 páginas)
  - Tabla de información del proyecto
  - Descripción del proyecto (breve)
  - Resumen de progreso del proyecto (entre 200-500 palabras)
  - Tabla resumen de valoraciones y logros del MTR
  - Resumen conciso de conclusiones
  - Tabla resumen de recomendaciones
- 2. Introducción (2-3 páginas)
  - Propósito del MTR y objetivos
  - Alcance y metodología: principios de diseño y ejecución del MTR, enfoque del MTR y métodos de recopilación de datos, limitaciones del MTR
  - Estructura del informe MTR
- 3. Descripción del proyecto y contexto (3-5 páginas)
  - Contexto de desarrollo: factores medioambientales, socio-económicos, institucionales y políticos relevantes para el objetivo y alcance del proyecto
  - Problemas que trató de abordar el proyecto: amenazas y barreras
  - Descripción y estrategia del proyecto: objetivo, productos y resultados deseados, descripción de los lugares donde se desarrolla (si los hay)
  - Mecanismos de ejecución del proyecto: breve descripción de la Junta del Proyecto, acuerdos con los principales socios en la ejecución, etc.
  - Plazos de ejecución del proyecto e hitos a cumplir durante su desarrollo
  - Principales partes interesadas: Lista resumida.
- 4. Hechos comprobados (12-14 páginas)
  - 4.1 Estrategia del Proyecto
    - Diseño del proyecto
    - Marco de resultados/marco lógico
  - 4.2 Progreso en el logro de resultados
    - Análisis del progreso en los resultados
    - Barreras remanentes para el logro de los objetivos del proyecto
  - 4.3 Ejecución del proyecto y gestión adaptativa
    - Mecanismos de gestión
    - Planificación del trabajo
    - Financiación y cofinanciación
    - Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto
    - Implicación de las partes interesadas
    - Información
    - Comunicación
  - 4.4 Sostenibilidad
    - Riesgos financieros para la sostenibilidad
    - Riesgos socio-económicos para la sostenibilidad
    - Riesgos para la sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernabilidad
    - Riesgos medioambientales para la sostenibilidad
- 5. Conclusiones y recomendaciones (4-6 páginas)

## 5.1 Conclusiones

- Declaraciones completas y equilibradas (basadas en las pruebas y datos recopilados y conectadas a los hechos comprobados del MTR) que subrayen los puntos fuertes, débiles y resultados del proyecto

## 5.2 Recomendaciones

- Acciones correctoras para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
- Acciones para continuar o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
- Propuestas para las direcciones futuras subrayando los objetivos

## 6. Anexos

- ToR del MTR (excluyendo los anexos del ToR)
- Matriz de evaluación del MTR (criterios de evaluación con las preguntas, indicadores, fuentes de datos y metodología clave)
- Modelo de cuestionario o Guía de entrevistas a emplear en la recolección de datos
- Escalas de valoración
- Itinerario de la misión del MTR
- Lista de personas entrevistadas
- Lista de documentos examinados
- Tabla de cofinanciación (si no se incluyó previamente en el cuerpo del informe)
- Formulario del Código de Conducta del UNEG firmado
- Formulario de aprobación del informe final del MTR firmado
- *Anexo en un archivo separado:* Rastro de auditoría obtenido a partir de los comentarios recibidos en el borrador del informe MTR
- *Anexo en un archivo separado:* Herramientas de seguimiento relevantes para la mitad de periodo (PIR, informes trimestrales y anuales, reporte de resultados).

### ToR ANEXO C: Modelo de plantilla para la matriz de evaluación del MTR

Preguntas evaluativas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<b>Estrategia de proyecto: ¿Hasta qué punto es relevante la estrategia de proyecto para las prioridades nacionales y la propiedad e implicación del país? ¿Es el mejor camino para obtener los resultados deseados?</b>			
(incluir las preguntas evaluativas)	(p. ej. relaciones establecidas, nivel de coherencia entre el diseño del proyecto y el enfoque de implementación, actividades específicas realizadas, calidad de las estrategias de mitigación del riesgo, etc.)	(p. ej. documentos del proyectos, políticas o estrategias nacionales, sitios Web, personal y socios del proyecto, datos recopilados a través de la misión del MTR, etc.)	(p. ej. análisis de documentos, análisis de información, entrevistas con el personal del proyecto y las partes interesadas, etc.)
<b>Progreso en el logro de resultados: ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos deseados hasta el momento?</b>			
<b>Ejecución del proyecto y gestión adaptativa: ¿Hasta el momento se ha implementado el proyecto de manera eficiente, rentable y adaptada a las condiciones cambiantes? ¿Hasta qué punto contribuyen los sistemas de seguimiento y evaluación, información y comunicación del proyecto a su ejecución?</b>			
<b>Sostenibilidad: ¿Hasta qué punto existen riesgos financieros, institucionales, socio-económicos y/o medioambientales para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto?</b>			

## ToR ANEXO D: Código de conducta de UNEG para evaluadores/consultores del MTR<sup>13</sup>

### Los evaluadores/consultores:

1. Deben presentar una información completa y justa en su evaluación de las fortalezas y debilidades, de tal manera que las decisiones o acciones llevadas a cabo se encuentren bien fundadas.
2. Deben revelar el conjunto completo de conclusiones junto con la información de sus limitaciones y tenerlo a disposición de todos aquellos afectados por la evaluación que posean el derecho expreso para recibir los resultados.
3. Deberán proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deberán ofrecer el máximo tiempo de notificación, limitar las demandas de tiempo y respetar el derecho de las personas a no involucrarse. Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a otorgar información de manera confidencial, y deben asegurarse de que la información sensible no pueda ser rastreada hasta su origen. Los evaluadores no están obligados a evaluar a personas individuales pero están deben mantener el equilibrio entre la evaluación de las funciones de gestión y este principio general.
4. En ocasiones, al realizar las evaluaciones destaparán pruebas de delitos. Se debe informar de manera discreta sobre tales casos al órgano de investigación apropiado. Los evaluadores deberán consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando exista la mínima duda sobre si estos temas deberían ser comunicados y de cómo deberían comunicarse.
5. Deberán ser sensibles hacia las creencias, usos y costumbres y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las parte interesadas. En la línea de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los evaluadores deben ser sensibles hacia los temas de discriminación e igualdad de género. Deberán evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que establezcan un contacto durante la evaluación. Sabiendo que existe la posibilidad de que la evaluación afecte negativamente a los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores deberán conducir la evaluación y comunicar el objetivo de ésta y sus resultados de una manera que respete claramente la dignidad y la autoestima de los implicados.
6. Son responsables de su actuación y (los) producto(s) que generen. Son responsables de una presentación escrita u oral clara, precisa y equilibrada, así como de las limitaciones, conclusiones y recomendaciones del estudio.
7. Deberán aplicar procedimientos contables sólidos y ser prudentes a la hora de utilizar los recursos de la evaluación.

### Formulario de Acuerdo del Consultor del MTR

Acuerdo para acatar el Código de Conducta para Evaluadores del sistema de la ONU:

Nombre del Consultor: \_\_\_\_\_

Nombre de la Organización Consultora (cuando sea necesario):  
\_\_\_\_\_

**Afirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para Evaluadores de las Naciones Unidas.**

Firmado en \_\_\_\_\_ (Lugar) a \_\_\_\_\_  
(fecha)

Firma: \_\_\_\_\_

<sup>13</sup>[www.undp.org/unegcodeofconduct](http://www.undp.org/unegcodeofconduct)

## ToR ANEXO E: Valoraciones del MTR

<b>Valoraciones del progreso en el logro de resultados:</b> (una valoración por cada resultado y objetivo)		
6	Altamente satisfactoria (AS)	Se espera lograr o exceder los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/resultados puede presentarse como una "buena práctica".
5	Satisfactoria (S)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sólo con mínimas carencias.
4	Moderadamente satisfactoria (MS)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto pero con carencias significativas.
3	Moderadamente insatisfactoria (MI)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto con importantes carencias.
2	Insatisfactoria (I)	No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final de proyecto.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	No se han logrado los objetivos/resultados para mitad de periodo y no se espera que se logre ninguno de los establecidos para el final del proyecto.

<b>Valoraciones de la ejecución del proyecto y gestión adaptativa :</b> (una valoración general)		
6	Altamente satisfactoria (AS)	La implementación de los siete componentes –mecanismos de gestión, planificación del trabajo, financiación y cofinanciación, sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto, implicación de las partes interesadas, información y comunicación– está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa. El proyecto se puede presentar como una "buena práctica".
5	Satisfactoria (S)	La implementación de la mayoría de los siete componentes está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa, excepto por unos pocos que requieren una acción correctora.
4	Moderadamente satisfactoria (MS)	La implementación de algunos de los siete componentes está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa, aunque algunos de los componentes requieren una acción correctora.
3	Moderadamente insatisfactoria (MI)	La implementación de algunos de los siete componentes no está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa del proyecto; la mayoría de los componentes requieren acción correctora.
2	Insatisfactoria (I)	La implementación de la mayoría de los siete componentes no está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa del proyecto.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	Ninguno de los siete componentes se implementa de manera que conduzca a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa del proyecto.

<b>Valoraciones de sostenibilidad:</b> (una valoración general)		
4	Probable (P)	Riesgo mínimo para la sostenibilidad; los resultados más importantes llevan camino de lograrse a la conclusión del proyecto y se espera que continúen en el futuro próximo.
3	Moderadamente probable (MP)	Riesgos moderados pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
2	Moderadamente improbable (MI)	Riesgo significativo de que los resultados más importantes no continuarán tras la conclusión del proyecto aunque algunos productos y actividades sí deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los resultados del proyecto y los productos clave no podrán sostenerse.

**ToR ANEXO F: Formulario de autorización del Informe del MTR**

*(Deberá completarse por la Unidad Adjudicadora y el RTA del PNUD-GEF e incluirse en el documento final)*

**Informe de Evaluación de medio término Revisado y Aprobado por:**

**Unidad Adjudicadora**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Asesor Técnico Regional del PNUD-GEF**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## TO R ANEXO G: TERMINOS DE REFERENCIA - CONSULTOR INTERNACIONAL LIDER EQUIPO EVALUADOR

El/la especialista en implementación será el/la líder del equipo, y se encargará de coordinar las actividades con el/la consultor/a internacional especialista en Commodities sustentables y con el/la consultor/a nacional. El/la líder del equipo estará a cargo de redactar el informe de medio término, enfocándose en lo siguiente:

1. Revisar el diseño del proyecto y los objetivos establecidos, así como la trayectoria hacia el logro de los resultados. Se evaluarán los productos obtenidos contra los criterios “SMART” estipulados en los términos de referencia de la revisión de medio término.
2. Recabar y sistematizar la información relevada de las cuatro categorías de progreso del proyecto establecidas en el término de referencia de la evaluación de medio término (ver punto 5 del documento) en función al objetivo y enfoque de la presente evaluación de medio término (ver punto 3 y 4).
3. Compilar y editar el material producido por el equipo de revisión en español y traducido al idioma inglés.

### Perfil requerido:

- Al menos 3 experiencias recientes en liderar equipos de evaluación de la gestión basada en resultados de Proyectos GEF;
- Al menos 3 experiencias de trabajo con organismos internacionales, y preferiblemente con el PNUD;
- Preferentemente experiencia de trabajo en Sudamérica y en la temática abordada por el Proyecto;
- Dominio del idioma español, demostrado en la generación de diversos informes y/o publicaciones.
- Manejo del idioma inglés.

Productos	Pago	Fecha
<b>Informe de Iniciación del MTR</b> El equipo del MTR clarifica los objetivos y métodos de la Evaluación de medio término	20%	A los 10 días de la firma del contrato.
<b>Presentación</b> Conclusiones iniciales al finalizar la misión	-	Último día de la misión en Paraguay.
<b>Borrador informe final</b> Informe completo (usar las directrices sobre su contenido recogidas en el Anexo B) con anexos.	40%	A los 21 días de finalizada la misión.
<b>Informe final</b> Informe revisado con prueba de auditoría donde se detalla cómo se han abordado (o no) en el informe final del MTR todos los comentarios recibidos	40%	9 días posteriores a la entrega del borrador de informe final.

## **ToR ANEXO H: TERMINOS DE REFERENCIA - CONSULTOR INTERNACIONAL ESPECIALISTA COMMODITIES SUSTENTABLE**

El/la especialista en Commodities sustentabletrabajar  de manera coordinada con el consultor internacional líder del equipo evaluador, así como con el consultor nacional. El/la especialista estará a cargo de la revisión de los aspectos socioambientales y de sustentabilidad del Proyecto y en particular aquellos vinculados con la participación de los principales actores claves de la cadena productiva de soja y carne, como sector público, sociedad civil y pueblos indígenas.

- Evaluar el grado de participación en el proyecto de los actores clave y su grado de involucramiento en los distintos procesos.
- Analizar el cumplimiento de los indicadores del proyecto vinculados al tema biodiversidad, manejo sustentable de bosques e incorporación de buenas prácticas agrícolas y ganaderas.
- Evaluar las lecciones aprendidas y recomendar aspectos que contribuirán a la mejor implementación hasta el final del proyecto.

### **Perfil requerido:**

- Al menos 10 años de experiencia en el sector agropecuario, preferentemente en commodities de carne y soja;
- Al menos 2 experiencias de trabajo acompañando evaluaciones de proyectos;
- Al menos 2 experiencias de trabajo con organismos internacionales, y preferiblemente con el PNUD;
- Preferentemente experiencia de trabajo en Sudamérica;
- Experiencia de trabajo en equipo;
- Dominio del idioma español, demostrado en la generación de diversos informes y/o publicaciones;
- Manejo del idioma inglés.

<b>Productos</b>	<b>Pago</b>	<b>Fecha</b>
Cronograma de trabajo elaborado en coordinación con el/la Líder de Equipo y el consultor Nacional	<b>20%</b>	A los 10 días de la firma del contrato.
Informe conteniendo el análisis de la participación de los principales actores claves de la cadena productiva de soja y carne, como sector público, sociedad civil y pueblos indígenas, así como la evaluación de los principales aspectos socioambientales y de sustentabilidad analizados, los cuales servirán como insumo para el informe de evaluación de medio término y que deberán estar reflejados en el borrador.	<b>40%</b>	A los 15 días de concluida la misión.
Informe conteniendo las lecciones aprendidas y recomendaciones a ser consideradas hasta el final de la implementación del proyecto.	<b>40%</b>	9 días posteriores a la entrega del borrador de informe final.