



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

EVALUACIÓN DEL OUTCOME 40 DEL PROGRAMA DE PAIS 2015-2019 FIRMADO POR EL GOBIERNO DE VENEZUELA Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Producto 3 Informe Final de Evaluación

**Hernán Reyes G.
Consultor Internacional
Noviembre de 2018**

Mis más sinceros agradecimientos al personal y profesionales de Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo (MINEC), a la Oficina de Integración y Asuntos Internacionales del Ministerio del Poder Popular para Energía Eléctrica, la Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN). A la Gerencia de Desarrollo Sostenible y SHA de TOTAL Oil & Gas Venezuela B.V., a la Embajada Británica en Caracas y a la CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. También quisiera agradecer a los representantes de las ONGS Provita y Grupo Social CESAP por su tiempo y disposición en la entrega de información. Es de destacar finalmente, la amplia colaboración del Equipo PNUD de Medio Ambiente y Energía en Venezuela que hizo posible las entrevistas y a su vez mantuvo la distancia de tal manera de garantizar la debida independencia que requieren este tipo de evaluaciones.

INDICE

ACRÓNIMOS	5
1. Resumen Ejecutivo.....	7
1.1. Productos, Áreas de Trabajo y Proyectos Asociados al Outcome 40 2015-2019.....	7
1.2. Contexto y propósito de la evaluación.....	9
1.3. Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.....	10
1.4. Calificación del Outcome 40.....	14
2. Introducción.....	15
2.1. Propósito de la Evaluación.....	15
2.2. Cuestiones claves tratadas.....	15
2.3. Metodología de la Evaluación.....	16
2.4. Estructura de la Evaluación.....	17
3. El Contexto de Desarrollo e implementación del Outcome 40 (Síntesis del CPD)	18
3.1. Contexto en el que el Outcome 40 se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración.....	18
3.2. Problemas que el Outcome 40 pretende abordar.....	19
3.3. Resultados esperados del Outcome 40 en el marco del Programa de País 2015-2019 del PNUD.....	20
3.4. Objetivos inmediatos y de desarrollo del Outcome 40.....	20
3.5. Socios claves para el logro del Outcome 40.....	22
3.6. Partes interesadas clave.....	22
3.7. Beneficiarios previstos.....	22
3.8. Recursos.....	23
4. Resultados y Conclusiones	24
4.1. Diseño y Formulación del Outcome 40.....	24
4.1.1. Revisión del Problema abordado, los supuestos y riesgos.....	26
4.1.2. Revisión del abordaje de prioridades nacionales.....	27
4.1.3. Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados	29
4.1.4. Participación interesada de los interesados.....	29
4.1.5. Enfoque de Replicabilidad.....	30
4.2. Resultados del análisis lógico de estructura de Objetivos-productos-indicadores y metas.....	31
4.3. Ejecución de los Proyectos del Outcome 40.....	32
4.3.1. Gestión Adaptativa.....	32
4.3.2. Financiamiento y Co-financiamiento de los Proyectos.....	37
4.3.3. Seguimiento y Evaluación (S&E): Diseño inicial y ejecución.....	39
4.3.4. Coordinación de la ejecución de los proyectos del Outcome 40: Entorno de ejecución y aspectos operativos.....	39
4.4. Resultados del Outcome 40.....	40
4.4.1. Resultados generales.....	40
4.4.2. Matrices de Evaluación: Calificación de resultados de productos y Áreas de trabajo	44
4.4.3. Relevancia.....	53

4.4.4. Efectividad y Eficiencia	54
4.4.5. Implicación Nacional	57
4.4.6. Integración	58
4.4.7. Sostenibilidad.....	59
4.4.8. Impacto	60
4.4.9. Seguimiento y Evaluación.....	60
5. Recomendaciones.....	61
o Generales para el diseño de futuros Marcos de Resultados del Outcome en el próximo CPD:	61
o Globales para la gestión del Outcome 40 en lo que resta de Ejecución:	61
o A nivel de Líneas de trabajo:	61
6. Lecciones aprendidas.....	62
o Mejores Prácticas	62
o Aspectos a Mejorar	63
ANEXOS.....	64
Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación	65
Anexo 2: Términos de Referencia Evaluación Outcome 40	72
Anexo 3: Descripción Técnica de la Metodología de Evaluación del Outcome 40	88
Anexo 4: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas	93
Anexo 5: Lista de Documentos Revisados	94
Anexo 6: Cronograma de Actividades Evaluación Outcome 40	95
Anexo 7: Entrevistas Realizadas	96
Anexo 8: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo-Indicadores-Metas del Outcome 40	99

ACRÓNIMOS

AN	Asamblea Nacional
AP	Áreas Protegidas
APMC	Áreas Protegidas Marino-Costeras
ATLAS	Sistema de planificación de recursos institucionales empleado por PNUD para gestionar proyectos (Programa Informático)
AWP	Presupuesto Anual de Trabajo del proyecto en el Sistema ATLAS (Siglas en inglés)
CAF	Corporación Andina de Fomento
CC	Cambio Climático
CORPOELEC	Corporación Eléctrica Nacional
CPAP	Plan de Acción para el Programa para el País (Siglas en inglés)
CPD	Documento del Programa para el País de PNUD (Siglas en inglés)
CPS	Compras Públicas Sostenibles
DIM	Proyectos de Implementación Directa por PNUD (Siglas en inglés)
EFP	Evaluación Final del Proyecto
EMT	Evaluación de Medio Término
FONDOIN	Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica
GBR	Gestión Basada en Resultados
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Siglas en inglés)
INE	Instituto Nacional de Estadística
IFLA	Instituto Forestal Latinoamericano
INPARQUES	Instituto Nacional de Parques
M&E	Monitoreo & Evaluación
MINEA	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (abril 2015-junio 2018)
MINEC	Ministerio de Poder Popular para el Ecosocialismo (desde junio 2018 a la Fecha)
MPPEE	Ministerio del Poder Popular para Energía Eléctrica.
NIM	Modalidad de Implementación Nacional de parte del gobierno de proyectos apoyados por el PNUD (Siglas en inglés)
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible (SDGs en sus siglas en inglés)
OGCI	Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional del MINEC
ONG	Organismos No Gubernamentales
ONU Medio Ambiente	Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (Ex PNUMA)
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PDVSA	Petróleos de Venezuela SA
PIR	Instrumento de Seguimiento de la Implementación del Proyecto (Siglas en inglés)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Documento del Proyecto (Establece el acuerdo de cooperación de cada Proyecto entre dos o más instituciones, presupuesto, objetivos, plazos.
QPR	Informes de avance Trimestrales (Siglas en Ingles)
ROAR	Informes de Resultados Anuales de PNUD (Siglas en Ingles)
SAPMC	Sistema de Áreas Protegidas Marino-Costeras
SMART	Referido a indicadores que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y se puedan monitorear (Siglas en inglés)
SPV	Sistema de Parques Venezolanos
TDR	Términos de Referencia (TOR en las siglas en inglés)
TSJ	Tribunal Supremo de Justicia

UNDAF
VGR
VNU

Marco de Asistencia de Naciones Unidas (Siglas en inglés)
Viceministerio para Gestión de Riesgos y Protección Civil
Voluntarios de Naciones Unidas (UNV en las siglas en inglés)

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Productos, Áreas de Trabajo y Proyectos Asociados al Outcome 40 2015-2019

El Outcome 40 del CPD señala textualmente: *“Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica”.*

El Marco de resultado declara 3 Productos:

- Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.
- Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.
- Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.

El Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD trabaja en 5 grandes Áreas de Trabajo:

I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica

II. Gestión Integral de Riesgos

III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales

IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.

V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

A juicio de la presente evaluación estas 5 Áreas de Trabajo interpretan en forma más completa el objetivo del Outcome considerando todos los aspectos señalados en él. Hay tres áreas que se hacen cargo respectivamente de los tres productos, pero además está un área de Fortalecimiento de la institucionalidad pública en la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales (Área III) y otra que tiene su foco en la implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente (Área IV)

Es decir, hay dos Áreas de trabajo que a juicio de la evaluación están en los objetivos del Outcome 40 y que no están presentes en los Productos del Marco de Resultados. Estas dos Áreas precisamente se centran en el Medio Ambiente, pero con dos directrices muy necesarias en Venezuela: a) El Fortalecimiento de la Institucionalidad Pública y b) la acción directa de proyectos de conservación ambiental.

Por lo tanto, para efectos de toda la evaluación se han considerado proyectos que abarcan todos estos temas, puesto que representan efectivamente el amplio espectro de trabajo perseguido por el Objetivo del Outcome 40 y han sido parte de todo el quehacer del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD.

La Tabla N°1 que se presenta a continuación, permite ver la vinculación del Objetivo del Outcome 40, sus productos explícitos del Marco de Resultados, las 5 Áreas de trabajo del Área de Ambiente, Energía

y Gestión de Riesgos de PNUD y los proyectos asociados que son considerados en la evaluación del Outcome 40:

Tabla N° 1: Cuadro Resumen de Proyectos Asociados al Outcome 40 2015-2019

Efecto MANUD /Outcome 40 del CPD:		
N°6.1 Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica		
Producto CPD	Áreas de Trabajo Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos¹	Proyectos Asociados
Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica	1. Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable
Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	II. Gestión Integral de Riesgos	1. Apoyo a la instrumentación de la Política Nacional de Riesgos Socio naturales y Tecnológicos.
	III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales	1. Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OCGI) 2. Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional 3. Apoyo para la promoción de acciones en el ámbito nacional e internacional para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales de la República Bolivariana de Venezuela 4. Implementación del Marco Nacional de Bioseguridad en la República Bolivariana de Venezuela en Concordancia con el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología Moderna
	IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.	1. Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable 2. Herramientas para el Desarrollo Sustentable 3. Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela 4. Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela 5. Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco 6. Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos
Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	V. Producción y Generación de Información para cumplir Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.	1. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XI 2. Preparación en el Plan de manejo de eliminación en sector Espumas 3. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XII 4. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XIII 5. Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático 6. Tercer Informe Nacional de Bioseguridad 7. Sexto Reporte de Biodiversidad 8. Quinto Informe de Biodiversidad
TOTAL CARTERA DE PROYECTOS: 20		

Fuente: Elaboración propia

¹ La división en las 5 grandes áreas de trabajo no han sido definidas en ningún documento oficial del CDP 2015-2019 y son una interpretación de la presente consultoría y consensuadas con el Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD como los grandes temas de trabajo bajo los cuales se puede agrupar la acción del Outcome 40. La asociación de proyectos al área y a un Producto del CPD no es absoluta, pues hay proyectos que tienen resultados que abarcan más de un Área de trabajo.

1.2. Contexto y propósito de la evaluación

Este informe presenta los resultados de la Evaluación del Outcome 40 del Programa de País 2015-2019 a la fecha, es decir es una evaluación de programa de medio término de la cooperación entre PNUD y el Gobierno de Venezuela. Los resultados de esta evaluación miden relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre. Esta evaluación se llevó a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos de Naciones Unidas.

Se revisaron 20 Proyectos vinculados a las 5 Áreas de trabajo del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD, las cuales incluyen los tres productos del CPD del Marco de Resultado del Outcome 40, evaluándose el progreso en la implementación de las mismas, su status y su contribución al efecto de desarrollo del País (Outcome 40). La evaluación ponderó la contribución del PNUD en el proceso a partir del contexto en el cual se desarrolló relevando factores de entorno que influyeron y las consecuencias imprevistas que modificaron o alteraron los resultados esperados. Se detectaron algunas lecciones aprendidas y recomendaciones específicas para lo que resta de operación del Outcome 40 en el marco del CPD 2015-2019 y que también pueden servir para futuros programas y proyectos del PNUD con el Gobierno de Venezuela y otros socios privados o de cooperación.

El período a evaluar es desde el año 2015 a la fecha, no obstante, lo anterior se consideró todos los proyectos que, aunque se hayan iniciado mucho antes, terminaron su ejecución en el período de evaluación o influyeron de alguna forma a la cartera de proyectos del Outcome 40 del Programa País 2015-2019.

Los principales socios a ser entrevistados son los miembros de los equipos de PNUD, así como las instituciones relevantes contrapartes en la ejecución de los diferentes proyectos, otros socios en la implementación, donantes y beneficiarios y las contrapartes, beneficiarios y relacionados en el país.

La Evaluación se realizó en estrecha relación, con el apoyo y colaboración del personal y la dirección del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD-Venezuela. La metodología de evaluación implementada, combinó y analizó la información obtenida mediante la revisión de antecedentes y entrevistas a múltiples actores. La información lograda responde a los criterios de evaluación en los aspectos de diseño, ejecución y resultados de los proyectos. Las lecciones aprendidas surgen del resultado del análisis de la información atendiendo a los criterios y aspectos de la evaluación.

El enfoque de evaluación aplicado es el análisis de la participación multi actor, sector y nivel enlazando lo nacional, regional y local, rescatando la visión del CPD 2015-2019 en los criterios a ser evaluados desde el rol de cada actor en los proyectos que tributan al Outcome 40.

1.3. Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

Tabla N° 2: Diseño-Gestión-Resultados-Recomendaciones-Lecciones aprendidas

CONCLUSIONES
a) El diseño y el Marco de Resultado del Outcome 40
<p>A nivel de contexto el CPD y por tanto el Outcome parte de un diagnóstico de una situación de crecimiento económico positivo y no logró prever el complejo escenario macroeconómico, político e incluso medioambiental (fenómeno del niño) que se enfrentó posteriormente. El análisis de consistencia del marco de resultados del Outcome nos muestra problemas en términos de la evaluación SMART obteniéndose un potencial de logro de un 74% y de la consistencia entre Objetivo y Productos nos entregaban una probabilidad de logro situada en un 53% dado el diseño original².</p> <p>La evaluación general, es que el CPD y su objetivo son más amplios que el diseño del Marco de Resultado de sus Productos. A su vez los indicadores y metas de los productos son muy específicos y no reflejan los diversos aspectos del cambio esperado. Este problema de diseño podría haber limitado la acción del Área de Medio Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos del PNUD, sin embargo, la acción del PNUD fue más comprensiva y se refleja en 5 áreas de trabajo que efectivamente satisfacen el amplio Objetivo del Outcome 40 y puntos relevantes señalados en el CPD. Los 20 proyectos que se presentan a la evaluación como parte del Outcome 40 efectivamente pertenecen a esta mirada más amplia contenida en las 5 líneas de trabajo por lo que se toman estas como referencia para la evaluación. Por lo tanto se considera muy acertada la decisión del Área de Medio Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos del PNUD de ir más allá del diseño original del Marco de Resultados del CPD, impulsando proyectos que fortalecieran la institucionalidad pública en la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales (área de trabajo III) a su vez que también Implementaran programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente (área de trabajo IV)</p>
b) La gestión del Outcome en función de los compromisos y la gestión adaptativa
<p>La gestión del Outcome 40 se ve envuelta en una serie de problemas complejos a lo largo de todos los años de su implementación lo que significa un gran esfuerzo y compromiso del personal de PNUD para superarlos.</p> <p>Los reportes del trabajo de campo y de las diferentes acciones realizadas por los proyectos del Outcome, muestran grandes esfuerzos de coordinación de PNUD para poder avanzar en las metas y logro de los productos del CPD, sin embargo, se detecta claramente una gestión adaptativa en función de las 5 Áreas de trabajo³ lo que permitió obtener logros que si se hubieran atendido solamente al marco de resultado de los Productos del CPD habrán sido menores en profundidad, amplitud y calidad. Se estima por tanto que ha existido una muy buena capacidad de gestión adaptativa por parte del equipo de PNUD para gestionar el Outcome 40. El equipo no sólo ha tenido que abordar problemas de contexto muy complejos, sino que también ha avanzado en forma muy congruente con lo expresado en el CPD y el objetivo superior del Outcome 40. Tal como se podrá observar en los resultados de los proyectos, existe en alguna medida una superación de los objetivos planteados y logros más trascendentes que muestran un muy buen manejo adaptativo.</p> <p>La capacidad de generar nuevos proyectos en este ambiente y sacarlos adelante, cerrando aquellos proyectos que no tenía sentido seguir tratando de revitalizarlos, mostró una gran capacidad de trabajo y de sentido de trascendencia en medio de todas las turbulencias señaladas con un diseño de un Outcome que como se ha señalado anteriormente presentaba deficiencias.</p> <p>El Plan de S&E del Outcome cumple las indicaciones de la Guía de Evaluación del PNUD, evidencia un diseño de un plan concreto de S&E para controlar los resultados y llevar un registro de la ejecución proyecto con el objeto de alcanzar sus resultados. Se identificó una metodología, las responsabilidades y las funciones han sido bien presentadas, la línea de base queda expuesta en el informe inicial junto con el desarrollo del Plan de Trabajo y los verificadores (Informes) han sido definidos como indicadores de logro e instrumentos de S&E.</p>
c) Los resultados del Outcome 40⁴
<p>La calificación resultante a nivel global o de resumen de los tres productos CPD y las dos áreas adicionales de trabajo es buena obteniéndose un nivel de logro de 4 (Algo Satisfactorio) de una escala de 6, estimándose el resultado de logro de un 58,3%. El cálculo a nivel global de la sostenibilidad probable de todo el proyecto es de un 65%, por lo tanto, se ubica en el rango en que presenta deficiencias menores a moderadas en el conjunto de eficiencia, efectividad, ejecución y seguimiento y monitoreo.</p> <p>a) El Producto 4 del CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria (Área I Uso y Producción eficiente y diversificada de Energía Eléctrica), es el que logra una puntuación de 2, es decir insatisfactorio (escala de 1 a 6). Se detectaron deficiencias importantes en el logro de los objetivos del Outcome 40 en términos del logro esperado que se explican por los problemas</p>

² Ver anexo 8 la evaluación en detalle y criterios metodológicos para la obtención de estos resultados.

³ Ver Tabla N° 1 relación Productos CPD y Áreas de trabajo del Área Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

⁴ Ver Tabla punto 4.4.2 Matrices de Evaluación: Calificación de resultados de Productos y Áreas de Trabajo.

económicos del país y el cambio de prioridades del ministerio. El único proyecto asociado al producto⁵, tuvo un buen comienzo, pero se paralizó habiéndose ejecutado poco menos del 50% del mismo por cambios en las prioridades. Se continuaron impulsando esfuerzos de cooperación con nuevas iniciativas, que resultaron en la firma de un proyecto muy comprehensivo en el tema de energía, pero nunca logró partir (el nuevo tomador de decisión no lo considero prioritario para su gestión, como quedó especificado en un oficio enviado por el Ministerio de Energía al PNUD).

El resultado en términos de sostenibilidad es de 2, es decir algo improbable (escala de 1 a 4), el cual es beneficiado por las entrevistas a los equipos ministeriales, en las cuales se manifestó un profundo interés en levantar proyectos y actividades a futuro con PNUD en estos temas. Ellos manifestaron una gran confianza también en el equipo de PNUD Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos.

b) **Producto 5 del CPD: Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana. (Área V. Producción y Generación de Información para cumplir Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible)**, logró una evaluación de 6, es decir de muy satisfactorio (escala de 1 a 6), con una estimación de logro de un 100% y una sostenibilidad probable calificada de 3, es decir con riesgos moderados (escala de 1 a 4) y estimada en un 75%. Esta calificación estuvo marcada por el esfuerzo en sacar adelante los compromisos internacionales y el logro de ellos. Si bien es cierto, el indicador y la meta no son satisfechos en forma literal por las actividades y logros de los proyectos del Outcome, es juicio de la evaluación que responden cabalmente a la intención señalada por el CPD. Un alto mérito recae en el equipo de FONDOIN que ha estado funcionando muy profesionalmente respondiendo a sus compromisos a pesar de ciertas complicaciones de gestión administrativas por la dificultad de cambio de divisas a moneda local⁶. La sostenibilidad no puede estar asegurada por las diferentes inestabilidades del país, sin embargo, el equipo de FONDOIN está bastante consolidado. El MINEC y los consultores a cargo del tema de Bioseguridad también están cumpliendo bien con sus compromisos y no es esperable que se produzcan problemas al respecto.

c) **El producto 9 del CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo. (Área II. Gestión Integral de Riesgos)** obtuvo un resultado débil en logros, con una calificación de 3, es decir Algo Insatisfactorio (AI), con un resultado logrado de un 41,6% y una sostenibilidad calificada de Algo Improbable (AI) de un 2, es decir con riesgo significativo y un nivel estimado de un 50%. Esta calificación se realiza en base a que las actividades prácticamente se detuvieron. Los importantes logros en los 2 primeros años no tuvieron continuidad por el cambio de perspectiva de las nuevas administraciones. La sostenibilidad no puede ser asegurada lamentablemente. Este es un tema que fue definido como muy relevante en el CPD y de hecho en gran parte las metas fueron cumplidas durante el año 2015, sin embargo, no hay evidencia que las cualifique y que permita señalar un efecto real a nivel de políticas públicas actualmente, lo cual indicaría que no se internalizaron sus efectos. Las conversaciones entre PNUD y los funcionarios encargados del tema no se han detenido, pero tampoco es claro que se pueda lograr concretar algún proyecto o iniciativas conjuntas en el futuro.

d) **El Área de trabajo 3: Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales (no corresponde a ningún producto del CPD)** obtuvo un resultado Satisfactorio (S), con una calificación de un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores con un resultado logrado de un 83,3% y una sostenibilidad calificada como Algo Probable (AP) de un 3, en donde se observan Riesgos Moderados para la Sostenibilidad y un nivel estimado de sostenibilidad de un 75%. Esta temática también se califica en su relevancia como muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40 por lo que su calificación es de un 2 que es la máxima calificación (Relevante).

e) **La línea de trabajo IV: Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales (no corresponde a ningún producto del CPD)** también obtuvo un resultado Satisfactorio (S), con una calificación de un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores con un resultado logrado de un 83,3% y una sostenibilidad calificada como Algo Probable (AP) de un 3, en donde se observan Riesgos Moderados para la Sostenibilidad y un nivel estimado de sostenibilidad de un 75%.

El análisis de los resultados muestra que el Outcome 40 es relevante y que entrega un nivel de efectividad muy alto tomando en consideración los problemas de diseño y de entorno en los que se ha desempeñado.

d) La proyección de los efectos, el nivel de profundidad alcanzado y sostenibilidad

La evaluación y calificación de la sostenibilidad de los proyectos del Outcome 40, busca la identificación de la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados de los proyectos como beneficios continuos hacia el objetivo del Outcome después que finalizan. Al nivel de los indicadores de resultados de las matrices de evaluación del punto 3.2, podemos observar que varían poco entre las actividades asociadas y las metas logradas, llegándose al juicio global de que hay riesgos moderados de la sostenibilidad de los resultados, con una clasificación de 3, es decir Algo probable de logro de sostenibilidad de los mismos y en términos de la sostenibilidad probable se determina un 65%.

Como aportes a la sostenibilidad que le dan continuidad a los efectos del Outcome, podemos destacar al menos los siguientes: a) El equipo técnico de MINEC que actúa de contraparte de una gran parte de los proyectos del Outcome; b) El conocimiento, profesionalismo y buena imagen del equipo Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD; c) La acciones de capacitación y el financiamiento de la participación de técnicos en las discusiones internacionales sobre los problemas medioambientales; d) El equipamiento técnico de algunas unidades del MINEC con instrumental de última generación; e) Los planes de ordenamiento, reglamentos de uso, ampliación y nuevas áreas protegidas que constituyen un paquete de gran relevancia en el tema en Venezuela.

⁵ Proyecto: Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el PNUD, en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable

⁶ Los problemas del tipo de cambio son esencialmente dos: a) El tipo de cambio oficial hace que al convertir los precios locales a un valor del dólar bajo se encarecen los precios en dólares y b) El cambio de divisas no es inmediato, sino que está sujeto a la respuesta del Banco Central a la petición de cambio de divisas, la cual se puede demorar afectando las necesidades de efectivo en los tiempos requeridos.

Es necesario eso sí desarrollar una estrategia especial de sostenibilidad que contenga ejes de trabajo que marquen una ruta y criterios a los proyectos en lo que queda de operación del Outcome y sirvan de experiencia para el afinamiento del próximo CPD y Outcome respectivo.

a) Riesgos financieros: La sostenibilidad en términos financieros de los actuales proyectos puede ser afectada una vez más por el riesgo cambiario y por el riesgo que las contrapartes no puedan disponer de los recursos comprometidos debido a cambios en las necesidades o prioridades financieras del gobierno. El riesgo cambiario ha disminuido de acuerdo a las disposiciones gubernamentales sin embargo el riesgo financiero es latente debido a las dificultades económicas del país. Por lo tanto, la sostenibilidad financiera tiene riesgos moderados de no cumplirse y se califica entonces con un 3, es decir Algo Probable (AP).

b) Riesgos socio-políticos: Existe una alta rotación en los puestos públicos de alta dirección, sin embargo, los temas de Medio Ambiente son importantes para el gobierno en Venezuela y aunque no cuentan con mucho presupuesto, se estima que la práctica ha demostrado que todavía hay bastante espacio de trabajo posible. En los temas de Energía y de Gestión de Riesgo, la administración de gobierno estima que pertenecen en gran medida a temas de seguridad nacional, lo que dificulta la coordinación y la ejecución de trabajos y proyectos. En materia de energía al parecer podría haber en el futuro cercano posibilidades de concretarse proyectos de interés común. Por lo tanto, se estima que el riesgo socio político con la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea Algo Probable dado que igual requiere seguir lográndose éxitos para escalar en las actividades, es decir se califica con un 3.

c) Marco institucional y riesgos de gobernanza: Los marcos legales, de las políticas y las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de los cuales operan los proyectos que tributan al Outcome 40 han sido afectados y pueden continuar siendo afectados por los cambios de las direcciones de las instituciones provocando eventualmente cambios en los marcos presupuestales o priorizando otras preocupaciones que desvíen los recursos humanos y económicos y se pueda comprometer la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos. Se estima por tanto una sostenibilidad algo Improbable (AI), calificándose con un 2, es decir hay riesgos significativos en este en este ámbito a la sostenibilidad.

d) Riesgos ambientales: La evaluación de riesgo no evidencia que existan actividades en curso que puedan ser una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto, luego la sostenibilidad de los resultados es Probable, es decir se califica con un 4.

El impacto estimado a nivel de incidencia nacional es pequeño, no existe una transformación significativa, aunque hay de hecho avances importantes señalados en el análisis del Producto 5 del CPD y de las Áreas de trabajo III y IV. Se considera que de avanzar en el trabajo conjunto con el MINEC y el MPPEE se puede tener una evolución importante si se sigue avanzando en temas de nivel nacional y también a nivel de la generación de experiencias piloto replicables en los niveles locales. Salvo las acciones en los temas de Áreas protegidas Marino Costeras, no es posible a la fecha estimar que los efectos se proyectaran más allá del período del Outcome y tengan impacto significativo. Se estima por tanto, el impacto global de las acciones del Outcome sería 2, es decir Mínimo (M).

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL DISEÑO DE MARCOS DE RESULTADOS DE OUTCOME

- La elaboración del próximo CPD y el Outcome 40 debiera poner especial cuidado en ser más explícito en los objetivos, en especial declarar formalmente las 5 Áreas de trabajo y ser concretos en generar productos para cada una de ella con sus respectivos indicadores y metas asociadas.
- Los Indicadores deben ser SMART, las líneas de base confiables y las metas deben ser concretas y realistas.
- También se recomienda tener productos para los requerimientos transversales tales como los temas de género, fortalecimiento de capacidades, generación de redes, etc.
- El CPD debiera ser explícito respecto al enfoque y las vías de replicabilidad.
- La Estrategia adaptativa debe ser explícita y si hay cambios en el entorno tan complejos como los que sucedieron en el período del Outcome 40 se recomienda hacer una revisión sustantiva de la estructura de objetivos permita darle viabilidad y justifique proyectos dadas las posibilidades reales de acción.

RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LA GESTIÓN DEL OUTCOME EN LO QUE RESTA DEL PERÍODO DE EJECUCIÓN

- Explicitar la estrategia y en lo posible realizar el ejercicio de teoría de cambio para darle más solidez al CPD y claridad por tanto al Outcome 40.
- Declarar objetivos y productos con sus respectivos indicadores y metas asociadas en las 5 Áreas de trabajo para el año 2019.
- Declarar algunas metas en requerimientos transversales, en especial en los temas de fortalecimiento de capacidades y generación de redes.
- La Estrategia adaptativa debe ser explícita y si hay cambios en el entorno tan complejos como los que han sucedido, plantearse trimestralmente medidas de mitigación o alternativas de acción que globalmente permitan obtener resultados alternativos
- Con un escenario de entorno tan complejo como el actualmente existente en Venezuela, es recomendable profundizar el ejercicio de planificación anual y de trabajo de escenarios que orienta la gestión operacional.

RECOMENDACIONES A NIVEL DE LAS 5 ÁREAS DE TRABAJO

I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica (Vinculado al Producto 4 del CPD)

- Es importante lograr concretar el diseño y la puesta en marcha de uno o más proyectos durante el año 2019 de tal manera de tener un Proyecto en marcha que reactive efectivamente la cooperación con el MPPEE, aprovechando la buena disposición mostrada por sus técnicos actuales y habrá el camino a proyectos de mayor envergadura en el marco del próximo CPD.

II. Gestión Integral de Riesgo (Vinculado al Producto 9 del CPD)

- Es muy importante seguir fortaleciendo la coordinación y el establecimiento de equipos multidisciplinarios y también de distinto nivel que aborden esta temática. Se recomienda seguir la experiencia de la Cooperación Sur-Sur. República Dominicana tiene muy buen trabajo en

la Gestión Integral de Riesgo que puede ser aprovechada. Asimismo, la experiencia de Guatemala y Cuba en el Caribe es muy interesante, para los cuales PNUD puede servir de apoyo técnico pues ha participado activamente en esos países.

III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales.

- Promover y sistematizar esfuerzos de coordinación entre instituciones públicas y entre instituciones públicas y privadas para que sirvan de estímulo a más y mejores iniciativas que generen una sinergia que permita provocar cambios culturales que mejoren el impacto y la gestión del Estado.
- Diseñar también con el MPPEE un plan de acción conjunto que le de fuerza al plan de trabajo de proyectos para el año 2019 con compromisos claros de ambas partes.

IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales

- En el caso de los proyectos GEF diferentes al Marino Costero, se recomienda realizar un pequeño levantamiento de antecedentes que permita sistematizar información de algunas actividades relevantes que persisten y/o pueden dar cabida a nuevas iniciativas de trabajo (proyectos) enmarcados en el futuro Outcome.
- Se recomienda apoyar la difusión de los logros de los proyectos del Outcome tales como los alcanzados por el Proyecto Marino Costero a nivel nacional

V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (Vinculado al Producto 5 del CPD)

- La ampliación hacia más temas que tienen que ver directamente con la producción de estadísticas hacia todo el sector,
- Actividades de compatibilización de estadísticas es un tema que debiera ser afrontado en lo que queda del Outcome preparando iniciativas que permitan generar proyectos futuros que se hagan cargo en forma más integral de este tema. La experiencia de trabajo de otros Outcome con el INE en materia socioeconómica, se podría ampliar en estadísticas ambientales, de energía eléctrica y de gestión de riesgos.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Mejores Prácticas:

- La administración financiera de los proyectos con FONDOIN. La institución es pequeña, eficiente con claridad en sus objetivos y tareas, con un equipo sólido constituido a la cual se le presta asistencia administrativa. Encontrar instituciones o equipos que puedan operar de esa forma es una excelente forma de trabajo. La búsqueda de este tipo de instituciones o ayudar a la gestación de este tipo de equipos en algunas instituciones es esencial para la gestión de una cartera amplia de proyectos.
- El trabajo asociado con la empresa TOTAL Oil & Gas, se ha demostrado como una buena práctica interesante, valiosa y constituye además un aporte de recursos frescos al fomento del desarrollo ambiental, energético y de gestión de riesgos que puede ser replicable con otras grandes empresas. Se requiere modelar el sistema de trabajo para poder seducir a otras empresas.
- La construcción de equipos de trabajo con solidez técnica, capacidad de gestión y compromiso con el tema, en proyectos de envergadura como el que se constituyó en el caso del Proyecto GEF Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela.
- Cerrar administrativamente en forma rápida los proyectos que ya no funcionan o no operan, de tal manera de que no se generen pérdidas de tiempo y desgaste de esfuerzo e imagen institucional.

2. Aspectos a Mejorar

- Buscar asegurar al menos un porcentaje significativo del presupuesto (por lo menos un 20%) sea con proyectos DIM (no sólo del presupuesto propio de PNUD), de tal manera que en un contexto de un escenario tan cambiante y complejo como el existente en Venezuela, se pueda asegurar resultados y mostrar la viabilidad de la cooperación al desarrollo mediante micro éxitos.
- Invertir más esfuerzos y recursos en la sistematización de experiencias y prácticas que permitan consolidar una visión técnica sobre problemas específicos que pretende abordar el Outcome. De esta manera se generan ideas fuerza que construyen bases sólidas de trabajo a mediano y largo plazo, fortaleciendo las estructuras de gobierno y sus equipos. La sistematización debe ser un esfuerzo conjunto con las diferentes contrapartes de tal manera que se convierta también en un ejercicio de reflexión y aprendizaje conjunto internalizando esas buenas prácticas y proyectando la trascendencia de los productos.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Calificación del Outcome 40

La tabla N° 3 que se presenta a continuación resume la calificación del proyecto en las 5 áreas relevantes de evaluación de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas. Como se puede observar, las calificaciones del proyecto, tomando las consideraciones de todo el análisis que se realiza en este informe, son relativamente positivas en las distintas áreas (SyE, Gestión, Resultados, Sostenibilidad e impacto) y evidencian que el proyecto ha sido una buena inversión social.

Tabla N° 3: Calificación de la Evaluación

1. Seguimiento y Evaluación ⁷	Calificación	2. Gestión de la Ejecución y la Implementación ⁸ :	Calificación
Diseño de entrada de SyE	6 (Muy Satisfactorio) no hay deficiencias	Gestión de la ejecución (PNUD)	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
Ejecución del plan de SyE	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Gestión de la Implementación (PNUD)	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
Calidad general de SyE	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Calidad general de aplicación y ejecución	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
3. Evaluación de los resultados ⁹	Calificación	4. Sostenibilidad ¹⁰	Calificación
Relevancia	2 (Relevante) ¹¹	Recursos financieros:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Efectividad	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Socio-políticos:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Eficiencia	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Marco institucional y gobernanza:	2 (Algo Improbable) Riesgos Significativos
Calificación general de los resultados del Outcome 40	4(Algo Satisfactorio): hubo deficiencias moderadas.	Ambiental:	4 (Probable) Riesgos Insignificantes
5. Impacto	calificación	Probabilidad general de sostenibilidad:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Impacto	2(Mínimo) ¹²		

Fuente: Calificación del evaluador en base a Formato Normas PNUD

⁷ Escala de 1 a 6 Puntos, en que 6 es el máximo. Ver anexo 4 escalas de calificación Naciones Unidas.

⁸ Id escala anterior.

⁹ Id escala anterior salvo punto relevancia.

¹⁰ Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable). Ver anexo 4 escalas de calificación Naciones Unidas

¹¹ Relevante, En este punto la calificación es binaria: 2 relevante o 1 no relevante. Ver Anexo 4.

¹² En Impacto la calificación es de 1 a 3 en donde 3 es el máximo Significativo. Ver Anexo 4.

2. Introducción

Esta evaluación se realizó de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD¹³

2.1. Propósito de la Evaluación

El objetivo principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones planteadas (Proyectos) vinculadas a los Outputs del CPD, al Outcome 40 y el progreso en la implementación de los Proyectos. Se pretende evaluar o valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando)- el efecto de desarrollo del País (Outcome 40) y los progresos alcanzados. La evaluación valora la contribución del PNUD en el proceso, ayudar a esclarecer los factores subyacentes que están influyendo, y destaca las consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas). Esta evaluación establece la relevancia, ejecución y éxito del programa expresado en sus proyectos en el contexto de trabajo de los mismos y de los intereses de las autoridades pertinentes. Se da especial relevancia al análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, se documentan lecciones aprendidas y buenas prácticas para finalmente realizar recomendaciones sobre acciones específicas que pueden realizarse en el futuro. Este informe de evaluación pretende entregar evidencias para apoyar la rendición de cuentas de los programas y proyectos del PNUD en el período 2015 a la fecha.

El período a evaluar es desde el año 2015 a la fecha, no obstante, se consideró todos los proyectos que aunque se hayan iniciado mucho antes, terminaron su ejecución en el período de evaluación o influyeron de alguna forma a la cartera de proyectos del Outcome 40 del Programa País 2015-2019.

Los principales socios entrevistados son las instituciones relevantes contrapartes en la ejecución de los diferentes proyectos, otros socios en la implementación, donantes y beneficiarios y las contrapartes, instituciones relacionadas con la Cooperación Internacional en el país, ONGs relacionadas al tema ambiente¹⁴ y los miembros del equipo del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

2.2. Cuestiones claves tratadas.

Lo esencial de este informe es entregar información validada y sistematizada sobre el Outcome y sus Proyectos, basada en hechos concretos y verificables que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por los proyectos en función del Marco de Productos del Outcome 40 y los objetivos del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

Específicamente, las cuestiones claves tratadas son:

- Un análisis del diseño del CPD y las posibilidades de logro del Outcome 40
- Un análisis histórico del contexto y de los principales aspectos de entorno e internos que permitan comprender y ponderar los logros y desafíos de gestión enfrentados como equipo PNUD y de los equipos o funcionarios encargados de los proyectos enmarcados en el Outcome 40.

¹³ Se toman como referencias técnicas para la presente evaluación los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?.

¹⁴ Las ONGs entrevistadas no tienen proyectos vinculados al PNUD sin embargo se consideró necesario entrevistarlas para tener consideraciones externas sobre el contexto de trabajo en el tema de Medio Ambiente en Venezuela.

- Establecer en qué medida cada Proyecto ejecutó sus actividades, entregó productos concretos y alcanzó los resultados esperados y declarados en su respectivo PRODOC enmarcados en el Outcome 40.
- Determinar hasta qué punto cada Proyecto ha comprendido las dinámicas institucionales y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial.
- Establecer la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados de los Proyectos respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
- Determinar el grado de incidencia de los Proyectos del Outcome 40 a nivel nacional y/o local.
- Determinar el alcance de los efectos positivos del Outcome 40 en la realización de sus actividades efectuadas por los proyectos del Outcome 40.
- Establecer un Juicio evaluativo sobre la sostenibilidad financiera, socio-política y de gobernanza de los efectos de las acciones, productos y resultados¹⁵ de los proyectos del Outcome 40.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).

2.3. Metodología de la Evaluación

La presente evaluación tiene como alcance evaluar en forma integral el Outcome 40 de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de los mismos. Esta evaluación pretende establecer la relevancia, ejecución y éxito del Outcome 40, incluyendo el análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos, recopilar y analizar lecciones específicas y buenas prácticas respecto de las estrategias utilizadas y los arreglos de implementación que pueden ser relevantes para otros proyectos y en otros países del mundo.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados alcanzados en base al alcance y los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto explícitos en la Guía para realizar evaluaciones respaldados por el PNUD y las otras guías señaladas en el pie de página N° 8 del presente informe.

La Evaluación se realizó en estrecha relación, apoyo y colaboración del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD Venezuela, personal de diversos ministerios e instituciones públicas de la República Bolivariana de Venezuela, Instituciones de Cooperación Bilateral y Multilateral y ONGs ligadas a los temas de Medio Ambiente. La Evaluación se fundamenta en un proceso basado en el hallazgo de evidencias, colaborativo y participativo con base en el logro de las metas y resultados finales de acuerdo a la Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD, cumpliendo las especificaciones y el alcance por criterio establecidos en la Guía para Evaluación de PNUD y los requerimientos establecidos en los Términos de Referencia¹⁶.

La metodología implementada combina y analiza la información obtenida mediante la revisión de antecedentes, entrevistas a múltiples actores, visitas a campo y entrevistas grupales. La información lograda responde a los criterios de evaluación en los aspectos de diseño, ejecución y resultados del proyecto. Las lecciones aprendidas surgen del resultado del análisis de la información atendiendo a los criterios y aspectos de la evaluación. Se confeccionó una matriz de criterios de evaluación¹⁷, que

¹⁵ Se diferencia Productos de resultados toda vez que productos se entienden los productos explícitos del CPD y los resultados son logros concretos alcanzados por los proyectos en el marco de los productos o dentro de un área de trabajo del Área de Ambiente, energía y Gestión de Riesgo.

¹⁶ Ver Anexo 2 Términos de Referencia de la presente evaluación.

¹⁷ El detalle de la Matriz se adjunta en el anexo 1.

permite observar en detalle las preguntas de evaluación que guiaron las entrevistas a los diferentes actores y por donde se esperaba recopilar los datos y sistematizar información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma. Se detalla en forma separada para los criterios de Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Resultados a nivel de impacto y sostenibilidad.

Los resultados de los Proyectos pertenecientes al Outcome 40, se procesan, se contextualizan y finalmente se valoran mediante cuatro variables de análisis: Diseño, Proceso, Resultado y Variables Transversales¹⁸. Estas variables de análisis permiten un adecuado contraste de los productos y resultados obtenidos a la luz de las posibilidades iniciales, los cambios y problemas enfrentados y las capacidades disponibles y utilizadas (económicas, de recursos humanos y políticas) en los distintos niveles de responsabilidades y gestión comprometidas. Por lo tanto, se presentan los resultados mediante un análisis dinámico, realista y consistente con la historia que enmarca la implementación de los proyectos pertenecientes al Outcome 40.

Las calificaciones efectuadas se proporcionarán de acuerdo con los criterios de rendimiento indicados y la escala de calificación establecida en los Términos de Referencia (ver Punto III. Objetivos y Alcance del trabajo, subpunto Criterios de Evaluación en los términos de referencia o anexo 4 de este documento).

El cálculo de porcentajes asociados referidos al diseño, es decir al potencial que se podía alcanzar se encuentra en el anexo 8 y comprende los análisis de a) Evaluación SMART y b) Consistencia entre Objetivo-Indicadores-Metas del Outcome 40. También en el mismo anexo se determina el potencial global que se logra mediante una ponderación igual de los dos análisis. Respecto a los porcentajes obtenidos en el logro de los productos, estos se encuentran detallados en el punto 4.4.2 Matrices de Evaluación: Calificación de resultados de productos y áreas de trabajo. Cada porcentaje es el equivalente a la escala de calificaciones de los Manuales de evaluación traducida a un porcentaje de tal manera de poder hacerlo compatible con la evaluación potencial, por lo tanto, si la escala es de 1 a 6 se asocia 6 al 100% y si es de 1 a 4 se asocia el 4 al 100%. La ponderación global considera con el mismo peso a todos los productos y Áreas de trabajo.

2.4. Estructura de la Evaluación

La Sistematización de la información generada por el proyecto listada en el Anexo 5: Lista de Documentos Revisados, permitieron contar con una base de datos básica para ser validada y verificada con las entrevistas a los actores claves relacionados con el Outcome 40.

Las entrevistas aplicadas bajo explícita confidencialidad y estimulando la participación de la más amplia gama de instituciones y sus representantes en los distintos niveles permitieron cualificar la información secundaria obtenida de los documentos revisados. La metodología de las entrevistas fue basada en una guía de preguntas semiestructurada que se basa en el Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación.

La visión de la secuencia de actividades y cronograma de trabajo se puede observar en el anexo 6: Cronograma de Actividades Evaluación Outcome 40. Las entrevistas y visitas a terreno, se realizaron sin grandes contratiempos y de acuerdo a lo señalado en el Anexo 7, que muestra la misión en terreno realizada en coherencia con los Términos de Referencia y la concreción de la agenda de misión acordada con PNUD.

¹⁸ Ver anexo 3: Descripción Técnica de la Metodología de Evaluación del Outcome 40

Finalmente, para asegurar la calidad y pertinencia de los hallazgos se realizó una discusión con el área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD, el área de Seguimiento y Evaluación del PNUD y la Representante Residente de PNUD con ocasión de la presentación de los hallazgos preliminares después de la Misión en Venezuela y posteriormente se esperan comentarios al presente documento que permitan una mejora y adecuación del mismo, como resultado de la incorporación de las observaciones realizadas por el Equipo de PNUD.

3. El Contexto de Desarrollo e implementación del Outcome 40 (Síntesis del CPD)

3.1. Contexto en el que el Outcome 40 se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración

El Documento del Programa para Venezuela 2015-2019 (CPD 2015-2019), fue presentado en la sesión anual de Naciones Unidas en junio del 2104. El CPD 2015-2019, está alineado con el nuevo marco de cooperación firmado con el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, el Plan de la Patria 2013-2019 y el nuevo Plan Estratégico del PNUD 2014-2017. El PNUD tiene el mandato de prestar asistencia técnica a través de iniciativas y experiencias exitosas orientadas al desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento con un enfoque multidimensional.

El CPD 2015-2019 fue formulado con base a consultas realizadas por el PNUD con el Gobierno, a través del Ministerio de Planificación y en armonía con los planes de desarrollo nacional y sectorial.

En el texto del CPD, se señala el proceso de cambio de Venezuela y el logro de alcanzar en 2012 un PIB superior a los US\$ 12 mil convirtiéndolo en un país de renta media alta. Se destaca que es una economía que depende en un 95% de la Industria petrolera con cadenas de valor asociadas a ella que funcionan como economías de enclave¹⁹. Se mencionan las mejoras en el IDH, mejoras al coeficiente de Gini, Reducción de pobreza absoluta, cumplimiento de los ODM²⁰ en temas de reducción de pobreza extrema y del hambre, mejorías en educación primaria, tratamiento VIH/SIDA y cobertura de agua potable y saneamiento entre varios importantes logros. También se destacan los programas sociales (misiones y grandes misiones) como mecanismos de distribución de la renta petrolera y de aplicación directa de las políticas socioeconómicas dirigidas a grupos vulnerables.

Como desafíos y problemas económicos plantea los temas de inflación, precios y tasas cambiarias. En el tema social los desafíos que plantea son en las áreas de mortalidad materna e infantil e igualdad de género y políticas públicas incluyentes que incentiven la inversión productiva, promuevan la educación aplicada y técnica y expandan las oportunidades, para jóvenes y mujeres, especialmente indígenas, en actividades socioproductivas.

Específicamente en lo relativo a los temas medioambiental, energía y gestión de riesgos (Outcome 40), el documento plantea que se muestran avances en materia medioambiental y gestión integral de riesgos. Se destacan la definición de una Estrategia Nacional para la Conservación de la Diversidad Biológica, un Plan de Acción Nacional para la construcción de un modelo de desarrollo sostenible y se presentó la primera comunicación de cambio climático. Además, se han fortalecido las instituciones públicas para la gestión de áreas protegidas y ecosistemas productivos sensibles. Como línea de base se señalan avances en el acceso a servicios básicos como agua potable, saneamiento y energía eléctrica. En 2012, más del 95% de la población tenía acceso a agua potable y saneamiento, y el 95% al sistema eléctrico nacional.

¹⁹ Es decir, no permean ni se articulan virtuosamente al conjunto de los demás sectores productivos.

²⁰ Informe Cumpliendo las Metas del Milenio 2012, INE.

Se señala que más de 9.000 comunidades en zonas aisladas, indígenas y fronterizas, que concentran cerca de 1.2 millones de habitantes, aún no tienen acceso a energía. Pero se destaca que se promovió el ahorro de energía incorporando políticas de fiscalización y diversificación de la matriz energética con la instalación de patios eólicos y solares para comunidades aisladas, así como un esquema tarifario y subvenciones para las poblaciones más vulnerables. También se releva que, se fortaleció el sistema de generación de estadísticas y estudios de microzonificación, se aprobó la Ley de Gestión Integral de Riesgos Socio-naturales y Tecnológicos en 2009 (aún no reglamentada) y se creó el Despacho de Viceministro para la Gestión de Riesgo y Protección Civil. La necesidad de acceso a energía eléctrica sigue presente y es una oportunidad importante de realización de proyectos conjuntos con el PNUD.

Dentro de las acciones de la cooperación con PNUD en el CPD anterior, en el área medioambiental, energía y gestión de riesgos se destaca el apoyo al fortalecimiento de las instituciones públicas para la gestión de las áreas protegidas y de ecosistemas productivos sensibles, generación de herramientas de gestión y modelos de diversificación productiva amigables con la biodiversidad²¹.

Dentro de las lecciones aprendidas señaladas del ciclo anterior es importante tener presentes, las referidas al entorno y al ámbito específico del Outcome 40:

- El trabajo simultáneo con equipos técnicos y liderazgos políticos institucionales permite una mayor apropiación de los conceptos de desarrollo humano sostenible, prestación de servicios y rendición de cuentas y obtención de resultados.
- En el ciclo anterior, la oficina abordó el ámbito de gestión integral de riesgo y de ambiente de una manera aislada, perdiéndose la integralidad de las políticas de desarrollo sostenible.
- Persisten desafíos en el manejo y el análisis de datos socioeconómicos en temas ambientales, gestión de riesgo y energía.
- La evaluación externa del programa anterior destaca las siguientes dificultades: i) bajo nivel de comprensión sobre el papel y la importancia de la cooperación internacional por parte de los entes del gobierno, ii) los procesos de evaluación de programas o proyectos son percibidos como ejercicios de valoración, perdiéndose la oportunidad de aprendizaje y herramientas para la toma de decisiones estratégicas, iii) desarticulación del sistema de gestión integral de riesgos, administración de desastres y la planificación del desarrollo.
- Se plantea brindar asistencia técnica oportuna y de calidad e intercambiar buenas prácticas en el marco de la cooperación Sur– Sur y triangular, apoyando el posicionamiento de Venezuela en la región y fortaleciendo alianzas con la academia y otras agencias del sistema.

3.2. Problemas que el Outcome 40 pretende abordar

Como elementos transversales²² a todo el CPD se señalan:

- Mejorar el aprovechamiento de los beneficios de la cooperación Sur– Sur y triangular, abordando temáticas y desafíos comunes.
- Focalización en grupos que presentan vulnerabilidad social, continuando el fortalecimiento de los mecanismos de participación establecidos por las distintas instancias del Gobierno.
- Integración de las áreas temáticas bajo la orientación multidimensional en la construcción de medios de vida sostenibles, acceso y calidad de servicios básicos y gestión integral de riesgos.
- Desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible

²¹ Este fortalecimiento se desarrolla bajo el fundamento de promover la gestión ambiental, gestión integral del riesgo y acceso pleno a energía eléctrica para el abordaje de la pobreza bajo la perspectiva del desarrollo humano sostenible.

²² PNUD no categoriza explícitamente estos elementos como transversales, esta denominación es realizada por el consultor de esta evaluación, sin embargo, están señalados en el marco de toda la cooperación incluido el Outcome 40. Por lo anterior, son interpretados como transversales por este informe.

Dentro de las prioridades nacionales pertinentes al Outcome 40 señaladas en el CPD expresadas en actividades o líneas de trabajo se mencionan explícitamente²³:

- Mejorar el aprovechamiento de los beneficios de la cooperación Sur– Sur y triangular, para apoyar los procesos de fortalecimiento del Sistema Eléctrico Nacional, y el establecimiento de modelos de cogestión para el manejo de micro y mini centrales eléctricas que han dado buenos resultados en la región.
- Se buscará fortalecer el soporte de los programas asociados a la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica, para lo cual se promoverán las buenas prácticas aplicadas en la región.
- Promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible prestando asistencia en:
 - acompañamiento en el proceso de crecimiento y consolidación del sistema eléctrico nacional en cuanto a capacidad instalada, cobertura y diversificación de la matriz energética, así como promoción de estructuras de co-manejo de pequeñas o micro centrales eléctricas en comunidades aisladas;
 - provisión de asistencia técnica para que las políticas públicas se orienten a la población más vulnerable, en particular en temas ambientales, de gestión integral de riesgo, energía eléctrica y seguridad ciudadana, vía información desagregada;
 - diseño e implementación de políticas, legislación, estrategias y planes nacionales de conservación, cambio climático, degradación de tierras y uso sostenible de los recursos naturales de los ecosistemas.
- Los servicios básicos²⁴ serán abordados de forma integral a través de las siguientes líneas estratégicas:
 - abordaje integral de la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales;
 - incrementar el acceso a energías sostenibles en comunidades aisladas del Sistema Eléctrico Nacional mediante la revisión y la promoción de buenas prácticas aplicadas en la región.
- Promoción del desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo²⁵:
 - Se trabajará en el desarrollo de las capacidades institucionales para fomentar la aplicación de la visión integrada de la gestión integral de riesgos socio-naturales y tecnológicos.

3.3. Resultados esperados del Outcome 40 en el marco del Programa de País 2015-2019 del PNUD

En el marco de resultados del CPD se establecieron como *Outcome* los Resultados del UNDAF, de tal forma que el Outcome 6.1 del UNDAF quedó establecido en el Sistema Corporativo de Planificación Estratégica del PNUD como el Outcome 40:

“Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica”

3.4. Objetivos inmediatos y de desarrollo del Outcome 40

Del CPD 2015-2019 se desprenden 3 productos directos que tributan o satisfacen el Outcome 40:

²³Página 5, Puntos 27 y 28 del CPD 2015-2019

²⁴ Ver Punto “Aseguramiento del acceso y la calidad de los servicios básicos y los bienes públicos”, página 5 y 6, párrafos 29, 30.

²⁵ Ver Punto “Promoción del desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo”, página 6, párrafo 31

- **Producto 4:** Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.
- **Producto 5.** Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.
- **Producto 9:** Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.

La tabla N° 4 que se presenta a continuación, muestra el marco de resultados del Outcome 40 a partir del CPD 2015-2019, que sirve de referencia para la presente evaluación.

Tabla N° 4: Marco de Resultados del Outcome 40

Áreas prioritarias del CPD	Efecto MANUD /Outcome 40 del CPD*	Producto CPD	Indicadores
1. Reducción de la pobreza extrema, y la promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible	N°6.1 Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica	Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	Indicador 4.1: Número de iniciativas asistidas, <u>Línea base:</u> Dos iniciativas en eficiencia energética y Dos en energía renovables <u>Meta:</u> 1 adicional en fortalecimiento del sistema eléctrico nacional. <u>Medio de verificación:</u> Informes institucionales Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1
		Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	Indicador 5.1: Número de herramientas tecnológicas y de conocimiento incorporadas por las instituciones bajo los proyectos asistidos. <u>Línea base:</u> ND. <u>Meta:</u> 5. <u>Medio de verificación:</u> boletines e informes. Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1
3. Promover el desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo		Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo. Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1	Indicador 9.1: Número de iniciativas asistidas que incorporan la gestión integral del riesgo. <u>Línea base:</u> Existencia de Ley de Gestión de Riesgos Socio-naturales y Tecnológicos <u>Meta:</u> 2. apoyo en la implementación de la Ley y una de transversalización. <u>Medio de verificación:</u> informes institucionales. Indicador 9.2: Número de intercambio de experiencias promovidas para la vinculación técnico - institucional en la gestión integral de riesgo. <u>Línea base:</u> ND <u>Meta:</u> 2 intercambios. <u>Medio de verificación:</u> Informes institucionales.

Fuente: TDR Evaluación Outcome 40

En términos de Gestión, el CPD establece en su párrafo 37 explícitamente que el “Programa se implementará conforme a un modelo de gestión basada en resultados con un plan de seguimiento y evaluación”.

3.5. Socios claves para el logro del Outcome 40

En términos globales el CPD señala que se implementará de forma conjunta con el MPPP y otros socios estratégicos y prevé fortalecer las alianzas estratégicas con fuentes no tradicionales como el sector financiero internacional, fundaciones privadas y la cooperación Sur-Sur y triangular²⁶.

Específicamente para el OUTCOME 40 no se detallan, sin embargo, las siguientes instituciones están relacionadas con los Productos 4,5 y 9 que son los pertinentes para el Outcome 40:

Alcaldías
 Defensoría del Pueblo
 Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de desastres
 Gobernaciones
 Hidrológicas
 Instituto Nacional de Estadística (INE)
 MPP para el Ambiente
 MPP para el Deporte
 MPP para el Transporte Acuático y Aéreo
 MPP para Industrias
 MPP para la Agricultura y Tierra
 MPP para la Alimentación
 MPP para la Educación
 MPP para la Energía Eléctrica
 MPP para la Juventud
 MPP para la Mujer y la Igualdad de Género
 MPP para las Comunas y Protección Social
 MPP para las Finanzas
 MPP para las Relaciones Exteriores
 MPP para los Pueblos Indígenas
 Demás entes o instituciones con competencia en la materia.

3.6. Partes interesadas clave

Las partes interesadas claves son:

- MPP para el Ambiente, Actualmente MPP para el Ecosocialismo o MINEC
- MPP para la Energía Eléctrica
- Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil

3.7. Beneficiarios previstos

No hay mención de beneficiarios previstos explícitamente, sin embargo, se pueden desprender en forma general de los productos:

²⁶ Ver página 6 párrafo 37.

- Producto 4: Comunidades que implementen iniciativas eficiencia o diversificación energética
- Producto 5: Instituciones que incorporen herramientas tecnológicas destinadas a fortalecer las estadísticas socioeconómicas, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana
- Producto 9: Instituciones Nacionales y/o locales en el ámbito de la gestión integral de riesgo.

3.8. Recursos

Los Recursos estimados en el CPD 2015-2019 para el Outcome 40 se pueden ver en la tabla N° 5 que se presenta a continuación:

Tabla N° 5: Recursos estimados Outcome 40 (US\$)

Producto CPD	TRAC	GEF	Por Movilizar	Total	% Recursos por Producto
Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	100.000	2.000.000	0	2.100.000	11,38%
Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	250.000	0	12.000.000	12.250.000	66,40%
Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	100.000	4.000.000	0	4.100.000	22,22%
Total	450.000	6.000.000	12.000.000	18.450.000	
Participación Por Financiamiento	2,44%	32,52%	65,04%		

Fuente: CPD 2015-2019

La incidencia del presupuesto original del Outcome 40 en el presupuesto total del CPD es de un 23,5%.

4. Resultados y Conclusiones

4.1. Diseño y Formulación del Outcome 40

El Outcome 40 es parte del CPD 2015-2019 el cual aborda la estrategia de cooperación del PNUD con La República Bolivariana de Venezuela. El CPD es una guía que señala estratégicamente las orientaciones principales de la cooperación y es consecuente con las prioridades del País y los intereses declarados por PNUD en su estrategia. Por lo tanto, este documento es consistente con los intereses de ambas partes. Efectivamente, los documentos centrales del País y de PNUD están armonizados y el CPD responde congruentemente con ellos²⁷.

Tanto la visión, el enfoque general y los ámbitos o esferas de trabajo son coincidentes en el Objetivo del CPD, de tal manera que constituyen un acuerdo de cooperación respetuoso de las partes y que enfatiza en los intereses de la República Bolivariana de Venezuela

Lo importante a tener presente respecto del CPD, es que es un referente marco para las acciones de colaboración y que por tanto no profundiza en detalles. El Outcome 40 referido a Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos es una parte del CPD y consecuentemente con esto entrega las grandes directrices a tomar en cuenta.

Contar con un documento simple, reducido que entregue el marco de cooperación facilita indudablemente el trabajo posterior en el cual se crean y se implementan los proyectos asociados, sin embargo, también se constituye en un problema a la hora de enfrentar serios cambios en el entorno y en los supuestos que le dan fundamento al CPD y específicamente al Outcome 40.

El Outcome 40 del CPD señala textualmente: *"Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica"*.

El Marco de resultado declara 3 Productos explícitos:

- Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.
- Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.
- Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.

Sin embargo, el área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD trabaja en 5 grandes Áreas de Trabajo, bajo las cuales se gestionaron e implementaron 20 proyectos en el período.

A juicio de la presente evaluación estas 5 Áreas de Trabajo interpretan en forma más completa el objetivo del Outcome considerando todos los aspectos señalados en él. Hay tres áreas que se

²⁷ El CPD 2015-2019 se encuentra armonizado con el Plan de Gobierno a partir del documento *"Plan de la Patria: Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019"* elaborado el 28 de septiembre 2013. Asimismo, el documento principal de PNUD con el cual se encuentra armonizado es el *"Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017, Cambiando el Mundo"*, elaborado el 2 de agosto 2013.

hacen cargo respectivamente de los tres productos, pero además está un área de Fortalecimiento de la institucionalidad pública en la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales (Área III) y otra que tiene su foco en la implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente (Área IV)

Las 5 Áreas de Trabajo del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD son:

- I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica
- II. Gestión Integral de Riesgos
- III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales
- IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.
- V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Tabla N° 6: Relación Productos del CPD del Outcome 40 y Áreas de Trabajo en Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo

OBJETIVO Outcome 40 del CPD	
<i>Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica</i>	
Producto CPD	Áreas de Trabajo en Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo²⁸
Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica
Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	II. Gestión Integral de Riesgos
	III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales
	IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.
Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Fuente: Elaboración propia

²⁸ La división en las 5 grandes Áreas de trabajo no ha sido definida en ningún documento oficial del CDP 2015-2019 y son producto de una interpretación de la presente consultoría sobre los objetivos del Outcome 40. Estas áreas de trabajo fueron discutidas con el área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD lográndose un consenso de que efectivamente representan los grandes temas de trabajo bajo los cuales se puede agrupar la acción del Outcome en el Período.

Es decir, hay dos Áreas de trabajo que a juicio de la evaluación están en los objetivos del Outcome 40 y que no están presentes en los Productos explícitos del Marco de Resultados. Estas dos Áreas precisamente se centran en el Medio Ambiente, pero con dos directrices muy necesarias en Venezuela: a) El Fortalecimiento de la Institucionalidad Pública en el tema y b) la acción directa de proyectos de conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales.

Por tanto, para efectos de toda la evaluación se ha considerado más apropiado evaluar los 20 proyectos que abarcan todos estos temas, de tal manera de que se represente efectivamente el amplio espectro de trabajo perseguido por el Objetivo del Outcome 40 y que ha sido parte del quehacer permanente del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD.

4.1.1. Revisión del Problema abordado, los supuestos y riesgos

El Problema abordado en el Outcome 40 señalado en el Objetivo del mismo es bastante general y dentro de las consideraciones importantes a destacar, es que se incorpora el tema de Gestión de Riesgo como una línea de trabajo que no debe estar separada de los temas energéticos y en especial medioambientales, lo cual rescata una consideración de evaluación del CPD anterior.

Se pone énfasis en los temas de pobreza y de la cooperación sur-sur y triangular que eran de interés de ambas partes.

Es interesante que en el documento del CPD, se señala explícitamente que persisten desafíos en el manejo de datos socioeconómicos en los temas ambientales, gestión de riesgo y energía. Este tema señalado en el Producto 5 del CPD, se expresa en un indicador muy genérico "Número de herramientas tecnológicas y de conocimiento incorporadas por las instituciones bajo los proyectos asistidos", el cual permite un rango de posibilidades muy amplio con el cual satisfacer ese producto y con una meta numérica que tampoco permite cualificar ni se puede medir profundidad del logro: 5. Sin embargo se aborda por diferentes proyectos durante la operación del Outcome 40, y se conforma un área de trabajo (Área V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible) que intensifica la generación de proyectos que permiten precisamente fortalecer la capacidad institucional en materia de producción y generación de información. Esta labor del equipo de PNUD se considera muy relevante de acuerdo a esta evaluación, lo cual se refleja más adelante en la evaluación de los resultados de las acciones de los proyectos asociados a este Producto.

Se destaca también la importancia de trabajar armónicamente tanto en el nivel técnico como a nivel de los liderazgos políticos para ser más eficiente y eficaz en los Outcomes. No se explicita más en el documento, sin embargo, este tema es normalmente señalado con mucha importancia en Latinoamérica, señalando como un factor de sostenibilidad de los productos, el fortalecimiento de la capacidad de los equipos técnicos ministeriales que permitan informar y capacitar a los liderazgos políticos sobre las reales necesidades y posibilidades técnicas de acción frente a los problemas, evitando que se tomen decisiones inadecuadas en contextos de recursos escasos.

A nivel de contexto económico, el CPD y por tanto el Outcome, parten de un diagnóstico favorable, con una situación de crecimiento económico positivo de 4 a 5% entre el 2010 y 2012 y sólo se señala que decayó en el 2013 a 1,6, pero no estima ninguna situación problemática de crecimiento. Se destacan los logros del PIB per cápita y de reducción de pobreza, reducción de desigualdad y de logro de los ODM en muchos aspectos, salvo mortalidad materna e infantil e igualdad de género. Se destacan los avances en materia medioambiental y gestión integral de riesgo en actividades, planes nacionales y fortalecimiento de instituciones públicas. Se señalan algunos problemas de acceso de comunidades a energía en comunidades aisladas.

Por lo tanto, en ninguna parte se logró prever el complejo escenario macroeconómico que se enfrentó posteriormente:

- Brusca caída del precio del petróleo que se situaba en poco más de 97 dólares el barril durante el año 2014 hasta julio y que posteriormente bajo drásticamente comenzando el período del Outcome en el año 2015 en 40 dólares el barril. Los promedios en los años de evaluación son 44,69 (2015), 35,48 (2016) y 46,72 (2017). Es decir, cayeron en más de un 50% los precios en esos años.
- Adicionalmente a lo anterior la producción cayó sostenidamente desde el año 2014 en que se estimaba en torno a los 3,00 mbd entre un 10 y 16% anual, en los años 2015, 2016, 2017 y actualmente en el 2018 en que se estaría produciendo menos de 1,50 mbd (millones de barriles diarios) ²⁹

Indudablemente para una economía que depende en aproximadamente un 95% del petróleo, esta situación generó una tremenda caída de los ingresos y por supuesto un déficit fiscal creciente con una disminución de las reservas internacionales de US\$ 22.000 millones a inicios de 2015 a US\$ 8.000 en agosto de este año 2018. La inflación se transformó en una hiperinflación con las consecuentes grandes alteraciones de todas las actividades del país.

Específicamente, es importante señalar el gran impacto en la operación de los proyectos, del efecto tipo de cambio: Por disposiciones legales, el tipo de cambio en Venezuela es fijo y se establece en forma diferenciada para diversas actividades entre las cuales están los proyectos de cooperación. El tipo de cambio para proyectos de cooperación es sustancialmente más bajo que para otras actividades, el cual en una situación de inflación muy alta provoca que los costos en la moneda local se encarecieran en algunos momentos a niveles muy superiores a los estimados en los presupuestos en base a los que se construyeron los proyectos. Sumado a lo anterior, la conversión efectiva de los dólares no es inmediata y queda sujeta a la disposición de moneda local por parte del Banco Central, lo que generó demoras en la conversión retrasando la ejecución de actividades y disminuyó aún más el valor de los recursos financieros por la alta inflación existente.

Todos estos acontecimientos no fueron previstos en el CPD y cambian radicalmente el entorno del Outcome 40, pues los supuestos en los que se sostenía el diseño del Marco de Resultados no se cumplen y generando complicaciones en la gestión y el dificultando el logro de los proyectos.

4.1.2. Revisión del abordaje de prioridades nacionales

Las áreas prioritarias del CPD que enmarcan el Objetivo del Outcome 40 son:

1. Reducción de la pobreza extrema, y la promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible; y
3. Promover el desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo

El objetivo del Outcome 40 es:

"Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente"

²⁹ Monthly oil Market Report October 2018, OPEC, www.opec.org

en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica”

Los productos 4, 5 y 9 que son el mandato del CPD para el Outcome 40 no reflejan en su texto ni en sus indicadores y metas temas que se mencionan explícitamente en el CPD tales como:

- Contribuir a Políticas Públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales
- Contribuir a Políticas Públicas dirigidas a la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales

En el Punto 3.2 del CPD se pueden identificar las prioridades pertinentes al Outcome 40:

- Mejorar el aprovechamiento de los beneficios de la cooperación Sur– Sur y triangular, para apoyar los procesos de fortalecimiento del Sistema Eléctrico Nacional, y el establecimiento de modelos de cogestión para el manejo de micro y mini centrales eléctricas que han dado buenos resultados en la región.
- Fortalecer el soporte de los programas asociados a la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica, para lo cual se promoverán las buenas prácticas aplicadas en la región.
- Promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible prestando asistencia en:
 - acompañamiento en el proceso de crecimiento y consolidación del sistema eléctrico nacional en cuanto a capacidad instalada, cobertura y diversificación de la matriz energética, así como promoción de estructuras de co-manejo de pequeñas o micro centrales eléctricas en comunidades aisladas;
 - provisión de asistencia técnica para que las políticas públicas se orienten a la población más vulnerable, en particular en temas ambientales, de gestión integral de riesgo, energía eléctrica y seguridad ciudadana, vía información desagregada;
 - diseño e implementación de políticas, legislación, estrategias y planes nacionales de conservación, cambio climático, degradación de tierras y uso sostenible de los recursos naturales de los ecosistemas.
- Los servicios básicos serán abordados de forma integral a través de las siguientes líneas estratégicas:
 - abordaje integral de la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales;
 - incrementar el acceso a energías sostenibles en comunidades aisladas del Sistema Eléctrico Nacional mediante la revisión y la promoción de buenas prácticas aplicadas en la región.
- Promoción del desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo:
 - Se trabajará en el desarrollo de las capacidades institucionales para fomentar la aplicación de la visión integrada de la gestión integral de riesgos socio-naturales y tecnológicos.

Es decir, no sólo a nivel del Objetivo del Outcome, sino que en el CPD se explicita concretamente que se debe trabajar en temas de Ambiente a nivel de fortalecimiento de Institucionalidad y Políticas Públicas a nivel nacional y local, sino que también la realización de acciones directas en conservación, cambio climático, etc., los cuales no se expresan en ninguno de los tres Productos 4,5 y 9 del Outcome. Es decir, el documento del CPD en lo referido al Outcome 40, es mucho más comprehensivo y más concreto que el Marco de Resultados del Outcome 4030. Esto justifica plenamente la opción metodológica de la presente evaluación de evaluar las 5 Áreas de Trabajo

³⁰ El Marco de Resultados del Outcome 4^o se puede ver en el anexo del CPD, Páginas 8 a 12.

del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos de PNUD, tal como se ha señalado en el punto de introducción de este capítulo (4.1. Diseño y Formulación del Outcome 40).

Más adelante, en la página 6 del CPD, se señala claramente que se deben generar alianzas con el sector académico que puedan integrar redes de conocimiento para apoyar los procesos de fortalecimiento de las capacidades nacionales. Posteriormente se señala que se “establecerán alianzas con organizaciones sociales de base para fortalecer la participación comunitaria y apoyar la implementación de iniciativas globales tales como los procesos de consulta de la agenda post 2015 y la iniciativa Energía Sostenible para Todos (SE4All). Finalmente se destaca que se estrecharan lazos con organismos multilaterales, fundaciones y ONGs especializadas fin de establecer convenios de cooperación, apoyo financiero y difusión del Programa. Por lo tanto, el tema de las alianzas es un tema muy importante para el CPD.

4.1.3. Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados

La Estrategia no es mencionada como tal, pero se puede interpretar del párrafo 24 en el cual se señala:

“El PNUD prestará asistencia técnica a través de iniciativas y experiencias exitosas orientadas al desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento con un enfoque multidimensional. Se propone mejorar la calidad de su asesoramiento a través de un “Centro de Servicios y de Conocimiento”, con el cual la Oficina brindará asistencia técnica a los socios nacionales y promoverá la investigación y su difusión a nivel nacional y regional. Este centro permitirá aumentar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y continuar procesos de innovación.”

Se considera estratégico y es importante volver a destacarlo que se pretende “mejorar el aprovechamiento de los beneficios de la cooperación Sur– Sur y triangular, abordando temáticas y desafíos comunes”.

Estos puntos sumados a los abordados en el punto anterior 4.1.2 referido al abordaje de las prioridades nacionales nos señalan los elementos de estrategia hacia el logro de los resultados esperados.

Es decir, se cuenta con todos los insumos para entender la estrategia, pero no está explícita como tal y tampoco se explicita la teoría de cambio que justifica la estrategia. No hay nada que permita suponer problemas de relevancia de la estrategia y de la eficacia hacia los resultados esperados pues no se presenta como tal. Por lo tanto, la única crítica que se puede plantear es que se debe explicitar la estrategia y en lo posible realizar el ejercicio de teoría de cambio para darle más solidez al CPD.

4.1.4. Participación interesada de los interesados

No es mencionado en el CPD sin embargo la mayor parte de los Proyectos adscritos al Outcome 40 tienen como arreglo de gestión el ser lo que se denomina proyectos NIM, es decir la contraparte local es la encargada de la administración de los proyectos. Esta modalidad normalmente implica un compromiso mayor por parte de las instituciones asociadas o contrapartes, pues ellas mismas deben administrar los recursos. Sin embargo, la experiencia internacional indica que si bien es cierto el compromiso y la apropiación son mayores, también suelen haber problemas tales como lentitud de la operación y el logro de los productos, comparativamente con la Modalidad DIM, en que es el mismo PNUD el que actúa como ejecutor.

Los cambios a nivel de las autoridades políticas afectaron la implementación bajo la modalidad NIM puesto que, bajo cada nueva administración, surgía naturalmente un nuevo enfoque lo cual generaba para efecto de los proyectos, retrasos, cambios de prioridades y en algunos casos parálisis de acciones y de los proyectos mismos

El CPD menciona los principales socios y alianzas en forma específica detallándolos. Efectivamente ellos son los más permitentes en los temas de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos a nivel de toma de decisiones y para la ejecución de los mismos. No habría reparos de la evaluación a este nivel. Es destacable que el gobierno se habría comprometido con el apoyo para movilizar poco menos de los dos tercios (65%) del presupuesto (contrapartida) referidos al Outcome 40 (US\$ 12 millones) lo que es también una señal de que desde el más alto nivel político existía en ese momento un gran interés por promover estos temas.

4.1.5. Enfoque de Replicabilidad

En el CPD no hay un punto específico referido a la Replicabilidad sin embargo, los siguientes elementos se refieren a ello:

- Desarrollo de capacidades institucionales para fomentar la aplicación de la visión integrada de la gestión integral de riesgos socio-naturales y tecnológicos (ver punto 31)
- Los párrafos 32, 33 y 34 que se refieren a la mejora de la eficiencia del programa dan énfasis a las alianzas con otras instituciones del SNU, con el sector académico, con otras instituciones de cooperación y con ONGs especializadas.
- En referencia al acompañamiento del proceso de crecimiento del sector eléctrico se destaca la importancia de la diversificación de la matriz energética y la promoción de co-manejo de pequeñas o micro centrales eléctricas en comunidades aisladas.
- También es destacable en diversos párrafos el énfasis que se pone en apoyar el trabajo de la política pública de tal manera de que se oriente a la población más vulnerable en los temas ambientales, gestión integral de riesgo, energía eléctrica y seguridad ciudadana.
- Se especifica la importancia de apoyar la generación de información desagregada en estos temas.

Explícitamente en lo que respecta a replicabilidad podemos destacar la promoción de:

- Modelos de co-gestión en el caso de las micro y mini centrales hidroeléctricas, y
- Buenas prácticas asociadas a la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica

El objetivo de la replicabilidad sería provocar cambios o ajustes en programas públicos que permitan mejorar el impacto esperado, es decir se trata de mejorar la eficiencia de los programas en la lógica de que se debe generar cambios desde abajo hacia arriba (tipo Bottom-Up). No hay referencias de replicabilidad asociadas a la eficacia de las Políticas Públicas.

Del documento del CPD se puede entender que el enfoque de replicabilidad tiene un énfasis en el impacto directo a los beneficiarios, pero no hay menciones sobre criterios o estrategia de divulgación y promoción.

No existen otras menciones de replicabilidad en el CPD respecto a la acción del Outcome 40 en general o en temas específicos.

4.2. Resultados del análisis lógico de estructura de Objetivos-productos-indicadores y metas³¹

El análisis del marco de resultados del proyecto, buscó dar respuesta a una gestión basada en resultado (GBR) considerando el Marco de Resultado Original³² para el Outcome 40, valiéndose de dos instrumentos cualitativos:

a) Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a los Productos esperados.

Al realizar el análisis SMART y de consistencia entre sus productos, indicadores y metas encontramos los siguientes resultados:

- Producto 4 del CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria (Área I Uso y Producción eficiente y diversificada de Energía Eléctrica) tiene una evaluación SMART de un 62%,
- Producto 5 del CPD: Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana. (Área V. Producción y Generación de Información para cumplir Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible) de un 72%,
- El producto 9 del CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo. (Área II. Gestión Integral de Riesgos) de un 90%,

Por lo tanto, se llegaría en el mejor de los casos, a un potencial de logro de los Productos del Outcome 40 de un 74% como promedio, en la evaluación SMART, dadas las definiciones del documento CPD en cuanto a su Marco de Resultado, es decir midiendo consistencia de Indicadores y Metas respecto a los Productos definidos.

b) Evaluación Consistencia: Objetivo– Productos

La evaluación de Consistencia nos permite medir en qué grado se puede satisfacer el objetivo propuesto si los Productos se logran. En este caso las mediciones son de Grado de pertinencia, satisfacción del Objetivo y densidad. Esto permite obtener un análisis técnico conjunto. La puntuación es de 5 puntos por cada variable medida, lo que da un máximo potencial de 15. En este caso la calificación obtenida es de tan sólo 8 (de un máximo de 15), es decir dada la definición de los productos, en el mejor de los casos se lograría alcanzar un 53% de éxito.

Es decir, el diseño del Marco de resultados del Outcome 40 muestra bastante coherencia interna entre algunas partes del mismo, en especial en el tema de gestión integral de riesgo, sin embargo, muestra debilidades en los indicadores y metas de Gestión energética y no hay referencia sobre los temas de Proyectos ambientales y fortalecimiento de la capacidad institucional en temas ambientales que son explícitos en el Objetivo. Menos aún existe mención de otros aspectos señalados en el CPD como relevantes que sin embargo no se mencionan en el objetivo y tampoco en indicadores y metas.

Indudablemente que el análisis realizado puede ser discutible en cuanto a las ponderaciones y los criterios cualitativos, pero sin lugar a dudas nos señala que existen inconsistencias de diseño que jugaron en contra de la eficacia y eficiencia de la gestión del Outcome 40.

³¹ Ver detalle cálculo, criterios y cuadro de análisis en el Anexo 8.

³² No hubo ningún cambio formal en el Marco de Resultado.

Si combinamos el análisis a) Evaluación Smart de Indicadores y el b) Evaluación de Consistencia entre Objetivos y Productos llegaríamos a la conclusión que de seguirse fielmente este diseño, en el mejor de los casos se podría obtener un 39%³³ de logro del objetivo del Outcome 40. Por lo tanto el diseño explícito no fue adecuado y es muy importante revisar detalladamente el compromiso del diseño de los futuros CPD.

4.3. Ejecución de los Proyectos del Outcome 40

4.3.1. Gestión Adaptativa

a) Contexto Económico de Operación de los Proyectos del Outcome 40.

El documento del CPD 2015-2019 consideraba un escenario social y económico positivo tal como se señala en el punto 4.1.1. Revisión del Problema abordado, los supuestos y riesgos, no obstante, la situación económica enfrentó problemas complejos desde antes del año 2015:

- Desde el año 2013 y en especial desde fines de ese año comienzan a haber problemas económicos importantes en Venezuela producto de la baja en el precio del petróleo dentro de lo más importante. Esta baja generó un aumento del déficit fiscal (8 % en 2014 y actualmente se ubica por sobre el 16%) y también produjo una aceleración de la inflación.
- La Inflación que se produjo en Venezuela en los años del período de ejecución del Outcome fue muy importante pasando de un 57,3% (2014) a un 111,8% (2015), a un 254,4% (2016)³⁴. Sin detenerse en la discusión de cuál es la verdadera cifra de inflación, lo cierto es que cualquier cifra superior a un 100% de inflación y un precio del dólar bajo, sin ajustar a la inflación, provoca serios problemas para el financiamiento de la operación de los proyectos, generando que los costos sean desproporcionados respecto del presupuesto.
- En el año 2017 el Gobierno de EEUU emitió sanciones financieras que esencialmente prohíben la negociación de nuevas deudas y acciones emitidas por el gobierno de Venezuela y su compañía petrolera estatal estableciendo problemas para el manejo de la deuda que agravaron aún más el manejo de la economía.
- Una medida muy importante realizada en el año 2013 y posteriormente el año 2014 fue la devaluación del dólar y la venta del mismo a dos tasas diferentes: en 6,30 la tasa CADIVI (estudiantes, casos especiales, jubilaciones y pensiones, gastos consulares y diplomáticos, salud y alimentación) en 11,30 la tasa SICAD (cupos para viajeros, las remesas familiares y las divisas para las líneas aéreas). Durante todos los años de implementación de los proyectos del Outcome hubo cambios significativos en el sistema cambiario que impactaron el presupuesto de PNUD y de los Proyectos³⁵. Adicionalmente se redujo la disponibilidad de divisas debido a la caída sistemática del precio del petróleo y la reducción en la producción del mismo que provocaron trastornos en la convertibilidad de las divisas.

La dificultad económica producto de la sustantiva baja de ingresos del país producen que no se puedan cumplir los compromisos financieros de aportes del país por falta de recursos y por cambio de prioridades. La inflación produce trastornos en los costos de los proyectos y el tipo de cambio

³³ Se consideró las dos evaluaciones como condición necesaria para el logro de los objetivos con una ponderación igual, lo que significa matemáticamente multiplicar el porcentaje de éxito posible de la Evaluación SMART por el porcentaje de éxito posible de la Evaluación de Consistencia de Objetivos y productos: $0,74 * 0,53 = 0,39$, es decir una probabilidad de un 39%

³⁴ Fuente estadística: Banco Mundial. World Bank Group Inflation Venezuela. Las cifras del banco Central de Venezuela son bastante similares, pero solo están disponibles hasta 2015 al igual que las cifras del INE Venezuela. No existen estadísticas oficiales sobre la inflación en el año 2017 pero estimaciones del Fondo Monetario Internacional la sitúan por sobre el 1.090% y para el año 2018 serían de 1.370.000%. IMF DataMapper, April 2018

³⁵ El año 2016 El Gobierno estipuló nueva tasa de cambio fluctuante para el Sistema de Naciones Unidas, pasando de Bs 214.789 a 658.691 encareciendo radicalmente las operaciones.

muy bajo genera que los costos de los proyectos sean muy altos e inclusive en algunos casos produjo parálisis de los proyectos.

b) Contexto Institucional para la Operación de los Proyectos del Outcome 40.

El Contexto institucional nos entrega la visión de los socios de los proyectos, que en la modalidad NIM significa, los que se hacen cargo de la gestión de los proyectos. En este sentido, se pudo observar un cambiante contexto institucional:

- El cambio de Autoridades Políticas de socios clave de los proyectos del Outcome 40:
 - MINEC: Ministros Guillermo Rafael Barreto Esnal (2015-2016), Ernesto Paiva (2016-2017), Ramón Celestino Velázquez (2107-2018) y Heryck Rangel (2018 a la Fecha)
 - Viceministro de Nuevas Fuentes y uso racional de la Energía: Dulfá Dalila Hernández Medina (enero 2013-2015), Manuel David Contreras Hernández (agosto 2015- 2018), Tania Masea Linares (julio 2018 a la Fecha)
 - Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil: Alejandro Liñayo (2013-2017), Rosaura Navas rojas (enero 2017- a la fecha)
- Durante el período de análisis también se efectuaron procesos de cambios importantes en la estructura del poder ejecutivo que llevaron a cambios en especial en el MINEC³⁶ lo que indudablemente cambia las prioridades de trabajo en las contrapartes y complicó la atención de las autoridades en los proyectos generando retrasos y demoras en la gestión de los mismos.
- También se produjeron varios cambios en personal técnico de los Ministerios y en procedimientos reglamentos internos, distribución de responsabilidades, papelería, etc.) en el período del Outcome 40.
- El fenómeno del Niño durante los años 2015 y 2016 ocasionó una severa sequía en el país, impactando en las represas hidroeléctricas resultando en una reducción de la provisión de energía eléctrica. El fenómeno de la Niña que vino posteriormente no habría generado la recuperación necesaria de la sequía señalada anteriormente y actualmente hay predicciones que el niño vuelva a aparecer a fines del año 2018, trayendo sequía nuevamente³⁷.

Todos estos cambios significaron retrasos importantes en la tramitación de actividades de los proyectos. Indudablemente cada cambio le significó al PNUD proceder a entregar nuevamente información sobre objetivos y la marcha de los proyectos vinculados a la institución respectiva, a las autoridades y técnicos pertinentes, además de reestablecer mecanismos de coordinación que permitieran retomar la gestión de los proyectos. En algunos casos eso no fue suficiente pues la nueva autoridad tenía un nuevo enfoque y nuevas prioridades lo que implicó definitivamente estancamiento de algunos proyectos. La información que da sustento a estas afirmaciones pudo ser rescatada y validada por el evaluador, en especial a partir de seguimiento de correos electrónicos y minutas de reuniones. También el fenómeno del niño y la sequía generó que las oficinas públicas funcionaran pocas horas a la semana debido a la falta de electricidad, lo cual por cierto, afectó retrasando la marcha operacional de los proyectos.

³⁶ Desde el 2012 el ente rector del tema Ambiente era el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Hábitat y Vivienda. En abril del 2015 se le quitan las funciones que competen a hábitat y Vivienda creándose un Ministerio especial para ellas y se denomina Ministerio de Ecosocialismo y Aguas teniendo como funciones los temas ambientales y todos los temas relacionados con los recursos hídricos, embalses, ordenación del territorio, recursos forestales y manejo integral de desechos y residuos. En junio del 2018 se reestructura nuevamente el Ministerio separándose las funciones referidas a recursos hídricos, creándose el Ministerio de Atención de Aguas y se llama entonces actualmente Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo.

³⁷ NOAA, Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos, marzo 2018

c) Contexto Político para la Operación de los Proyectos del Outcome 40.

El contexto político afecta la operación en la medida que los organismos multilaterales y otras instituciones de cooperación retardan o suspenden su ayuda de cooperación al desarrollo:

El escenario político en el período, se inicia en diciembre del 2015, cuando se efectuaron las elecciones de diputados para elegir la Asamblea Nacional (AN), las cuales fueron ganadas por la oposición. Durante el año 2016 se llegó a una situación de confrontación de poderes con el gobierno pues la Asamblea promulgó varias leyes contrarias a los intereses del gobierno, a lo cual el gobierno apeló al Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) para invalidarlas. El año 2017 esta situación escaló al punto en que el TSJ otorgó al Ejecutivo potestades legislativas. Posteriormente en mayo del 2017 el gobierno convocó a una Asamblea Nacional Constituyente (ANC), la cual fue impugnada por la oposición. La oposición llamó a un referendo popular consultivo en la cual sólo participó ella. Posteriormente, se realizó la elección de los integrantes para la ANC, en la cual no participó la oposición. Todo lo cual ha resultado en un enfrentamiento de poderes y un desconocimiento de la legitimidad de unos y otros.

Este conflicto político ha derivado en un serio problema económico puesto que se han paralizado todos los préstamos y la cooperación de las instituciones multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF) aduciendo que la institucionalidad tiene una dualidad de poderes que no permite garantizar el resguardo de los préstamos. Posteriormente ha habido elecciones regionales y elecciones de alcaldes en las cuales en su mayoría la oposición no ha participado aduciendo falta de garantías manteniéndose el conflicto político. Esta suspensión de los préstamos ha generado también la suspensión de la ayuda de cooperación en todos los ámbitos de desarrollo.

En lo que respecta al OUTCOME 40 estos hechos han afectado principalmente en que el acceso a préstamos y proyectos de cooperación con organismos multilaterales se fue reduciendo hasta que el año 2017 se suspendieron. En especial esto sucedió con dos actores históricamente muy relevantes para Venezuela en el ámbito de Ambiente y Energía que son el BID y la CAF.

PNUD busco otras fuentes de financiamiento y logró levantar 8 proyectos con otras fuentes y con fondos propios hasta la fecha.

d) Adaptación de diseño de Proyecto y Resultados.

Como se ha señalado reiteradamente en los puntos 1.1. Productos, Áreas de Trabajo y Proyectos Asociados al Outcome 40 2015-2019; 4.1. Diseño y Formulación del Outcome 40 y 4.1.2. Revisión del abordaje de prioridades nacionales, se optó metodológicamente por no sólo evaluar los Productos 4,5 y 9 del Marco de Resultados del Outcome 40 sino que a las 5 Áreas de trabajo del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo del PNUD puesto que el trabajo realizado en ellas abarca los productos exigidos al Outcome 40 y también consideran el tema Ambiental en su trabajo fortaleciendo su institucionalidad e implementando proyectos de protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales.

Esta opción es a juicio de la evaluación mucho más apropiada para evaluar el objetivo y la propuesta del CPD para el Outcome 40 que es más amplio que los productos tal como se señala en el punto 3.2 del CPD explicado en este documento en el punto 4.1.2. Revisión del abordaje de prioridades nacionales.

El Outcome 40 contiene por tanto 3 productos que se enmarcan en 5 Áreas de trabajo, en las cuales se trabajaron 20 proyectos. 12 proyectos venían implementándose antes del año 2015. Esquemáticamente lo anterior se puede ver en la tabla N° 7:

Tabla N° 7: Cuadro Resumen de Proyectos Asociados al Outcome 40 2015-2019

Producto CPD	Área de Trabajo Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo	Proyectos	Status
Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica	1. Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable	<ul style="list-style-type: none"> • Operación 2014-2015 • No operativo desde el 2015 y cerrado formalmente el 2017
Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	II. Gestión Integral de Riesgos	1. Apoyo a la instrumentación de la Política Nacional de Riesgos Socio naturales y Tecnológicos. Operación: 2014-2016	<ul style="list-style-type: none"> • Operación 2014-2016 • No operativo desde el 2016 y cerrado formalmente el 2018
	III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OCGI) 2. Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional 3. Apoyo para la promoción de acciones en el ámbito nacional e internacional para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales de la República Bolivariana de Venezuela 4. Implementación del Marco Nacional de Bioseguridad en la República Bolivariana de Venezuela en Concordancia con el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología Moderna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación 2013 – 2015 se ajustó y derivó en proyecto 2. 2. 2015–2018 En Operación 3. 2017-2018 En Operación 4. 2018 En operación.
	IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable 2. Herramientas para el Desarrollo Sustentable 3. Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela 4. Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela 5. Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco 6. Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación 2016-2018 Cerrado 2. Operación 2006 a la Fecha 3. Operación 2011-2018 Cerrado 4. Operación 2009-2015 cerrado formalmente 2018 5. Operación 2001-2015 cerrado formalmente 2016 6. Operación 2006-2015
Producto 5: Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XI 2. Preparación en el Plan de manejo de eliminación en el sector Espumas 3. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XII 4. Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XIII 5. Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático 6. Tercer Informe Nacional de Bioseguridad 7. Sexto Reporte de Biodiversidad 8. Quinto Informe de Biodiversidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación 2013 – 2015 2. Proyecto del 2014 sin operación 3. Operación 2015-2016 4. Operación 2017- 2018 5. Inicio 2012, detenido 2013 hasta 2016 y terminado 2017. 6. Operación 2016-2018 7. Operación 2017 a la fecha 8. Operación 2018 a la fecha
TOTAL CARTERA DE PROYECTOS: 20³⁸			

Fuente: Elaboración propia

Los 12 proyectos que venían de la gestión del CPD 2009-2014, abarcaban las 5 Áreas de trabajo del Área Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo.

³⁸ La asociación de proyectos a un Producto del CPD y a un Área de trabajo no es absoluta, pues hay proyectos que tienen resultados que abarcan más de un Área de trabajo.

- Ejecución adaptativa del Producto 4 CPD (Energía):** El proyecto “*Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable*”, se avanzó durante el año 2015 y posteriormente al no ser de mayor interés de la nueva administración se cerró operativamente a pesar de los logros obtenidos. Como una manera alternativa de trabajar en el tema, se elaboró un nuevo proyecto, más integral y con un presupuesto muy importante sobre los US\$ 8 millones. Este proyecto se firmó con el Ministerio, pero sin embargo al asumir una nueva autoridad envió un oficio que no respondía a las prioridades de la nueva gestión del ministerio y que por lo tanto quedaba desestimado. Finalmente, la cooperación se reactivó en 2018 con la formulación de un nuevo proyecto (90259 – Prioridades del Sector Eléctrico Nacional). Se estima que el PNUD ha desarrollado esfuerzos importantes por cumplir su mandato de trabajo en este producto, lográndose finalmente tener un proyecto en operación y una buena perspectiva de trabajo en lo que queda del Outcome 40.
- Ejecución adaptativa del Producto 9 CPD (Gestión de Riesgo):** Una decisión importante desde el inicio de la ejecución del CPD, fue promover la implementación de proyectos bajo la Modalidad DIM (ejecución directa por parte de PNUD) para activar la cooperación en gestión de riesgos. Ha sido muy complejo impulsar proyectos para este producto sin embargo, la presente evaluación ha podido verificar³⁹ el permanente contacto de PNUD con las autoridades pertinentes buscando generar proyectos e iniciativas.
- Ejecución adaptativa del Producto 5 CPD (Estadísticas):** Se logró crear y gestionar 4 proyectos en la línea V de producción y generación de información para cumplir con Acuerdos. Estos últimos 4 proyectos implicaron recursos por US\$ 995.894 pero están permitiendo una continuidad muy importante en este tema.
- Ejecución adaptativa de la Área de Trabajo III (Fortalecimiento Instituciones Ambiente):** Se logró crear y gestionar 3 proyectos nuevos en esta Área de trabajo de fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales que implican la movilización de poco más de US\$ 3,7 millones. Estos tres proyectos le dieron continuidad de acción al trabajo con el MINEC y actualmente todos están en proceso de cierre con importantes logros.
- Ejecución adaptativa de la Área de Trabajo IV (Acciones de Protección Ambiente Ambiente):** Los proyectos GEF Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela y Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco cerraron operativamente el año 2014. Un tercer Proyecto GEF denominado Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela, sólo tuvo la actividad de evaluación final el año 2015. Estos tres proyectos tuvieron serios problemas de gestión y ya no operaban en el período del Outcome 40. Estos proyectos sin embargo se cerraron administrativamente en forma definitiva el año 2017. El Proyecto GEF Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela sin embargo se mantuvo y logró importantes productos que se señalan en el punto 4.4.2 Matrices de Evaluación: Calificación de resultados de productos y Áreas de trabajo.

Para evitar que este proyecto pudiera operar adecuadamente, a diferencia de los otros proyectos GEF, se complementaron actividades con los proyectos Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable (Proyecto DIM con

³⁹ Existe una importante documentación en base a mails, y minutas de reuniones que dan cuenta a través de los años de ejecución del Outcome, de los esfuerzos de PNUD por promover actividades y proyectos en esta Área.

recursos propios de PNUD) y con el Proyecto Herramientas para el Desarrollo Sustentable que es manejado desde el año 2010 con Total OIL. Esta acción de complementariedad con los otros proyectos constituye una excelente gestión adaptativa que permitió la obtención de muy buenos logros que son destacados más abajo, en el punto 4.4 al realizarse la revisión de los trabajos.

Se estima por tanto que ha existido una muy buena capacidad de gestión adaptativa por parte del equipo de PNUD realizando gestiones ante instancias nacionales para diversificar y ampliar el número de socios y contrapartes nacionales y explorando la formulación de nuevos proyectos para gestionar el Outcome 40. El equipo no sólo ha tenido que abordar problemas de contexto muy complejos, sino que también ha avanzado en forma muy congruente con lo expresado en el CPD y el objetivo superior del Outcome 40 continuando su labor en las 5 Áreas de Trabajo. Tal como se podrá observar en el logro de los proyectos, existe en alguna medida, una superación de los objetivos planteados y logros más trascendentes que muestran un muy buen manejo adaptativo.

La evaluación de los resultados que se muestra en las matrices de evaluación de resultados en el punto 4.4.2 más adelante nos entrega, como se verá, un resultado global satisfactorio. A pesar de no haberse logrado algunas metas cuantitativas propuestas en el CPD, se estima que son más que compensadas con algunos otros logros. Este juicio tiene especialmente presente a) los problemas de diseño del Marco de Resultado del Outcome 40; b) los problemas de entorno del tipo de cambio muy desfavorable, la alteración de la economía con la importante inflación y los problemas consecuentes; c) los trastornos por cambios en las autoridades políticas y los cambios en el personal técnico de las instituciones estratégicas para el Outcome 40.

4.3.2. Financiamiento y Co-financiamiento de los Proyectos

Tal como se señalaba en el punto 3.8 sobre los recursos, el presupuesto original se estimaba en US\$ 18.450.000 con un aporte de PNUD de un 2,44%, GEF un 35,52% y una movilización estimada de recursos a aportar por las instituciones públicas y otros por un 65,04%⁴⁰. La incidencia del presupuesto original del Outcome 40 en el presupuesto total del CPD es de un 23,5%.

Sin embargo, si consideramos los 12 proyectos que estaban en cartera del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD el 01 de enero del 2015 y los saldos que les restaban por ejecutar, el Outcome contaba con los siguientes recursos iniciales:

⁴⁰ Ver Tabla N° 5: Recursos estimados Outcome 40.

Tabla N° 8: Recursos Presupuesto Inicial (CPD) y Disponibles al inicio del Outcome 40 (US\$)

Áreas de Trabajo	Presupuesto en CPD	Monto efectivo Disponible 2015	Disponible /Presupuesto inicial
I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica (producto 4 CPD)	2.100.000	519.973	24,76%
II. Gestión Integral de Riesgos (producto 9 CPD)	4.100.000	200.000	4,88%
III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales	0	1.509.592	N/a
IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.	0	20.323.851	N/a
V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (producto 5 CPD)	12.250.000	663.599	5,42%
TOTAL	18.450.000	23.217.014	125,84%

Fuente: Elaboración propia en base a CPD 2015-2019 y a saldos disponibles de los 11 proyectos en ejecución habiendo descontado la operación de años anteriores.

La tabla N°8 nos muestra que al inicio de la operación del Outcome se contaba con el presupuesto para su ejecución solamente con los proyectos en curso, sin embargo, su distribución proporcional es bastante diferente en las Áreas de trabajo.

El presupuesto del Outcome 40 se construye en base a supuestos de apalancamiento de recursos y es una guía para los mismos pero las diferencias son muy grandes. Es dable suponer que no se construyó en base a los recursos de los proyectos existentes sino en base a orientar la consecución de nuevos recursos.

Respecto de los recursos disponibles es importante tomar en cuenta que su mayoría corresponden a remanentes de antiguos proyectos GEF los que se expresan en la Área de trabajo IV y son US\$ 19.444.635,97, Por otra parte, el presupuesto del Outcome consideraba para el Área de trabajo I (Producto 4 CPD) Uso y Producción eficiente de energía Eléctrica US\$ 2 millones y para el Área de trabajo II (Producto 9 CPD): Gestión Integral de Riesgos US\$ 4 millones que provendrían de proyectos GEF, lo cual puede ser la consideración de la parte del Proyecto Marino Costero que tenía un componente con incidencia en alerta temprana y gestión de riesgo o un error de planificación puesto que se tenía cuatro proyectos GEF en curso con importantes retrasos y problemas en su operación, lo que hace estimar muy improbable que se aprueben nuevos proyectos a menos que se hayan cerrado al menos parte de los anteriores.

El producto 5 del CPD, contemplaba un apalancamiento de US\$ 12 millones que provendrían del gobierno u otras fuentes. Se Basaba en el supuesto de que la situación económica en esos momentos era positiva y no se podía presagiar los problemas económicos que sucedieron en el período del Outcome.

4.3.3. Seguimiento y Evaluación (S&E): Diseño inicial y ejecución

Los mecanismos de seguimiento de la ejecución de los proyectos del Outcome 40 responden a los sistemas utilizados por el PNUD y contemplaban

- Informes de avance trimestral
- Informes semestrales
- Informe anual
- Utilización del sistema informático Atlas en donde se debe activar y actualizar:
 - El "Registro de Problemas"
 - El "Registro de Riesgos"
 - El "Registro de Lecciones Aprendidas"
 - El "Plan de Monitoreo del Outcome y de cada Proyecto asociado"
- Reunión anual y final de cada Proyecto
- Manejo administrativo y financiero en el sistema ATLAS
- Plataforma de Seguimiento ODS
- Cuadro de Mando Integral
- Resumen Ejecutivo (Informe consolidado de proyectos para la toma de decisiones)

Por lo tanto, el Plan de S&E del Outcome cumple las indicaciones de la guía de Evaluación del PNUD, evidencia un diseño de un plan concreto de S&E para controlar los resultados y llevar un registro de la ejecución proyecto con el objeto de alcanzar sus resultados. Se identificó una metodología, las responsabilidades y las funciones han sido bien presentadas, la línea de base queda expuesta en el informe inicial junto con el desarrollo del Plan de Trabajo y los verificadores (Informes) han sido definidos como indicadores de logro e instrumentos de S&E.

No fue posible encontrar ese detalle de registros para los proyectos más antiguos, pero existe evidencia de la ejecución del sistema de seguimiento y evaluación de manera bastante acuciosa.

4.3.4. Coordinación de la ejecución de los proyectos del Outcome 40: Entorno de ejecución y aspectos operativos

La Coordinación de la ejecución de los proyectos del Outcome estuvo a cargo del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD. Es importante señalar que esta Área cambió de personal al momento de iniciar el Outcome 40, lo que ha sido manifestado por los entrevistados de las instituciones asociadas como un hecho muy positivo dado que el equipo actual:

- Conoce y entiende mucho mejor las dinámicas, tiempos y necesidades de los técnicos, y autoridades políticas de las instituciones de gobierno. Esto se debería a que anteriormente también trabajaron en el gobierno.
- El perfil académico y profesional del personal del Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo es mucho mejor que el del equipo anterior.
- Cuenta con mayor capacidad de resolver problemas.

Las distintas instituciones entrevistadas destacaron reiteradamente las cualidades del nuevo equipo de PNUD en el área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

De la investigación de los registros de los proyectos y de la comunicación entre PNUD y los encargados o técnicos de los proyectos se pudo detectar que el equipo PNUD estaba siempre presente y constantemente estuvieron gestionando apoyos, proponiendo soluciones y mejoras a las dificultades que enfrentaban los proyectos.

4.4. Resultados del Outcome 40

4.4.1. Resultados generales

El siguiente análisis muestra en forma contrastada la perspectiva del CPD, el objetivo del Outcome 40, sus productos, indicadores y metas versus las actividades y logros obtenidos. Se espera entregar un juicio contextualizado de los logros del Outcome 40 en función del grado en que se cumplen efectivamente los compromisos, la proyección de los mismos y la importancia para el país de alcanzarlos.

El Marco de Resultados del Outcome 40 en su diseño⁴¹ se autolimita a tres Productos que pertenecen a tres Áreas de trabajo del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD. El CPD considera explícitamente acciones⁴² en las cinco Áreas de trabajo en el objetivo del Outcome 40 y en los párrafos que justifican y dan orientación a la acción del Outcome 40.

Es muy importante destacar que la gestión del Outcome 40, trabaja y obtiene logros diferenciados en las 5 Áreas de trabajo.

Los productos y sus indicadores asociados se construyeron en forma muy acotada y tal como se analizó en la evaluación del diseño, la posibilidad de éxito era reducida desde la confección de los indicadores y metas y también desde la consistencia entre el Objetivo y sus Productos.

Los logros obtenidos por la gestión del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD que se han obtenido, son altamente meritorios en un escenario altamente complejo de problemas económicos (caída del precio del petróleo, déficit fiscal y una inflación galopante), problemas con el tipo de cambio, cambios a nivel de la autoridad política de las principales instituciones estratégicas asociadas, la sequía por el fenómeno del niño, los conflictos políticos y de autoridad entre la oposición y el Gobierno. Esta afirmación se basa en las calificaciones de resultados de productos y Áreas de trabajo que se pueden observar en detalle en el punto 4.4.2.

La capacidad de realizar gestiones ante instancias nacionales para diversificar y ampliar el número de socios y contrapartes nacionales y explorar la formulación de nuevos proyectos para gestionar el Outcome 40, además de cerrar proyectos muy antiguos que operacionalmente no funcionaban, mostró una gran capacidad de trabajo y de sentido de trascendencia en medio de todas las turbulencias señaladas con un diseño de un Outcome que como se ha señalado anteriormente presentaba deficiencias.

Las entrevistas realizadas mostraron claramente que era muy complejo el trabajo de promoción de proyectos, implementación, coordinación, ejecución financiera y gestión en general. Los informes revisados muestran los problemas en forma contundente a medida que uno les hace el seguimiento en el tiempo. Es cierto que en varios de los proyectos se constata que no todos tienen sus informes anuales y trimestrales (aunque estos últimos no necesariamente son exigibles), sin embargo, la información está disponible en las herramientas y el sistema corporativo de seguimiento y evaluación de los proyectos, así como también en los informes de seguimiento.

En materia de información hubiese sido valioso contar con más informes de lecciones aprendidas y ejercicios de teoría de cambio, sin embargo, se comprende que esto no exista en todos los proyectos dados los requerimientos de gestión en un contexto de alta complejidad.

⁴¹ Ver punto 4.1. Diseño y Formulación del Outcome 40

⁴² Ver punto 3.2 del CPD.

La evaluación del Outcome restringida a tan sólo su marco de resultados es inadecuada pues no permite ver los logros en las Áreas para las cuales no se les especificó un producto y que son tan relevantes como los temas tratados en los Productos. Es decir, en el Marco de resultados no se consideraron los temas Ambientales y sin embargo en el documento del CPD si estaban claramente explícitos. El CPD tenía claramente una perspectiva explícita mucho más amplia, la cual fue recogida por el Área de Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos que era necesario evaluar en su mérito.

Por lo tanto, en la entrega de resultados se resumen los antecedentes de todas las acciones de los proyectos en función no solo de los productos del Outcome sino que de las 5 Áreas de trabajo del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

Los logros más destacables de toda la gestión del Outcome 40, a juicio de la presente evaluación son los siguientes:

- a) Las acciones dirigidas a fortalecer el trabajo institucional en el MINEC han marcado un camino interesante que ha demostrado que es posible, que es importante y que permite mejoras y aprendizajes colectivos que permiten mostrar una mejor gestión pública.
- b) Otro logro que permitió la realización de muchas actividades y productos fue que el equipo técnico y de gestión del proyecto GEF Marino Costero se mantuvo estable durante 3 años desde el año 2015 lo que permitió aprovechar su curva de aprendizaje y mantener la implementación de proyecto en marcha a pesar de las reestructuraciones del ministerio, que ralentizaron la toma de decisiones y la operación. Las acciones bajo este proyecto efectivamente marcaron un cambio cualitativo en la institucionalidad y prácticas medioambientales y de riesgo del País.
- c) Mantener una continuidad de acciones y proyectos complementarios en pro del desarrollo realizadas con el patrocinio de la empresa privada TOTAL Oíl & Gas Venezuela B.V, permitieron demostrar que es posible llevar a delante un importante trabajo colaborativo que puede ser replicado, ampliado y debiera ser relevado como una muy buena práctica de trabajo interinstitucional y de colaboración público-privado por el desarrollo social y medioambiental. Algunas de estos trabajos permitieron complementar la labor realizada en el marco del proyecto marino costero mencionado anteriormente, en temas de Gestión de riesgo y también en temas de conservación de la biodiversidad.
- d) El trabajo con FONDOIN, en el cual se ha consolidado un equipo que se hace cargo en forma muy profesional y empoderada de la preparación de las condiciones e información para cumplir con las fases del protocolo de Montreal entre otros proyectos del Producto 5 del CPD.

En el siguiente punto 3.2 se muestran las matrices de evaluación y calificación de cada uno de los productos y líneas de trabajo. Tal como se podrá observar, la calificación resultante a nivel global o de resumen de los tres productos (4, 5 y 9) más las dos Áreas de trabajo vinculadas a los temas ambientales, es buena obteniéndose un nivel de logro de 4 (Algo Satisfactorio) de una escala de 6, estimándose el resultado de logro de un 58,3%. El cálculo a nivel global de la sostenibilidad probable de todo el proyecto es de un 65%, por lo tanto, se ubica en el rango en que presenta deficiencias menores a moderadas en el conjunto de eficiencia, efectividad, ejecución y seguimiento y monitoreo.

a) El Producto 4 del CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria, es el que logra la más baja calificación en especial por la calidad de los logros de las articulaciones alcanzadas que estimadas como más profundas de lo esperado inicialmente. La evaluación obtenida es de un 2, es decir insatisfactorio, hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia puesto

que desde el 2015 no se han logrado mayores logros y actividades. Se intentó avanzar e incluso se elaboró un nuevo proyecto mucho más ambicioso que fue firmado, pero nunca comenzó puesto que hubo cambio de autoridad, la cual desestimó la importancia del mismo. Las perspectivas de sostenibilidad y de futuros resultados, es mejor puesto que, este año 2018 finalmente se logró revitalizar las relaciones mediante la materialización de un proyecto. Lo anterior es reforzado por las entrevistas a los equipos ministeriales en este tema de Energía, en las cuales ellos manifestaron una gran confianza en el equipo de PNUD Ambiente y Energía y un profundo interés en levantar más proyectos y actividades con PNUD.

b) El Producto 5 del CPD obtuvo una evaluación de 6, es decir de muy satisfactorio con una estimación de logro de un 100% y una sostenibilidad probable calificada de 3, es decir con riesgos moderados y estimada en un 75%. Esta calificación estuvo marcada por el esfuerzo en sacar adelante los compromisos internacionales y el logro de ellos. Si bien es cierto, el indicador y la meta no son satisfechos en forma literal por las actividades y logros de los proyectos del Outcome, es juicio de la evaluación que responden cabalmente a la intención señalada por el CPD. Un alto mérito recae en el equipo de FONDOIN que ha estado funcionando muy profesionalmente respondiendo a sus compromisos a pesar de ciertas complicaciones de gestión administrativas por el tema del tipo de cambio fundamentalmente. La sostenibilidad no puede estar asegurada por las diferentes inestabilidades del país, sin embargo, el equipo de FONDOIN está bastante consolidado. La ampliación hacia más temas que tienen que ver directamente con la producción de estadísticas hacia todo el sector, compatibilización de las mismas es un tema que debiera ser afrontado en lo que queda del Outcome preparando iniciativas que permitan generar proyectos futuros que se hagan cargo en forma más integral de este tema.

c) El producto 9 del CPD obtuvo un resultado débil en logros, con una calificación de 3, es decir Algo Insatisfactorio (AI), con un resultado logrado de un 41,6% y una sostenibilidad calificada de Algo Improbable (AI) de un 2, es decir con riesgo significativo y un nivel estimado de un 50%. Esta calificación se realiza en base a que las actividades prácticamente se detuvieron. Los importantes logros en los 2 primeros años no tuvieron continuidad por el cambio de perspectiva de las nuevas administraciones. La sostenibilidad no puede ser asegurada lamentablemente⁴³. Este es un tema que fue definido como muy relevante en el CPD y de hecho en gran parte las metas fueron cumplidas durante el año 2015, sin embargo, no hay evidencia que las cualifique y que permita señalar un efecto real a nivel de políticas públicas actualmente, lo cual indicaría que no se internalizaron sus efectos. Las conversaciones entre PNUD y los funcionarios encargados del tema no se han detenido, pero tampoco es claro que se pueda lograr concretar algún proyecto o iniciativas conjuntas en el futuro

d) El Área de trabajo 3: Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales obtuvo un resultado Satisfactorio (S), con una calificación de un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores con un resultado logrado de un 83,3% y una sostenibilidad calificada como Algo Probable (AP) de un 3, en donde se observan Riesgos Moderados para la Sostenibilidad y un nivel estimado de sostenibilidad de un 75%. Esta temática también se califica en su relevancia como muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40 por lo que su calificación es de un 2 que es la máxima calificación (Relevante). Es muy destacable este trabajo en primer lugar puesto que apunta directamente al fortalecimiento del ministerio que es el ente rector o autoridad máxima del país en temas medioambientales, lo cual ha sido un trabajo complejo, con muchas

⁴³ Es importante señalar que no se pudo concretar una entrevista con algún funcionario del Viceministerio de Gestión de Riesgos. La solicitud fue enviada en agosto y fue reiterada semanalmente en varias comunicaciones por parte de PNUD, inclusive fue nuevamente solicitada en forma directa en un encuentro casual con funcionarios por parte de la evaluación y nunca fue respondida por lo que no se cuenta con la percepción del Viceministerio

interrupciones de carácter administrativo y de gestión, que sin embargo han sido superadas y se han obtenido logros concretos y se detecta un equipo empoderado en el Ministerio con gran interés en seguir avanzando en la obtención de logros y exigiendo mayores niveles de eficiencia. Se detecta que existe una relación de confianza y de mutuo interés en el trabajo conjunto con el PNUD y los objetivos del Outcome, por lo que se estima que ha habido una mejora cualitativa en el trabajo y en las expectativas de cooperación al futuro. La inversión realizada en el fortalecimiento del Ministerio a pesar de los cambios que el mismo Ministerio ha tenido tanto en atribuciones como en sus altas autoridades políticas fue una muy buena decisión y se estima que tendrá muchos beneficios para los intereses de la temática de Medio ambiente en el Futuro.

e) El Área de trabajo IV: Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales también obtuvo un resultado Satisfactorio (S), con una calificación de un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores con un resultado logrado de un 83,3% y una sostenibilidad calificada como Algo Probable (AP) de un 3, en donde se observan Riesgos Moderados para la Sostenibilidad y un nivel estimado de sostenibilidad de un 75%.

Para efectos de la calificación en especial los referidos a la eficacia y la eficiencia se dejaron fuera todos los proyectos GEF excepto el denominado Marino Costero, puesto que estaban sin operación hasta el año 2014 por varios años⁴⁴ y se estima que esto no responde en ningún caso a la gestión del Outcome 40 para los años 2015-2019. Para el área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD fue más bien un problema, pues tuvo que hacerse cargo de realizar los arreglos administrativos para la realización de los cierres operativos y financieros de esos proyectos ocupando tiempo y esfuerzos que podrían haberse destinados a la gestión global del Outcome 40.

La evaluación de los resultados como se indicó, se hizo en coherencia con su estructura de objetivos del CPD para el Outcome 40, poniendo atención a todo el alcance de una cadena de gestión basada en los resultados (GBR), desde aportes, resultados, rendimientos, posibles impactos y la relevancia.

El método y escala de calificación responde a la Guía de Evaluación Final de Proyectos Ejecutados por el PNUD.

- Códigos de color Verde: completo, el indicador muestra un logro de éxito mayor al 80%;
- Códigos de color Amarillo: el indicador muestra una finalización prevista al término de la operación y logro superior al 60% y
- Códigos de color Rojo: el indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre de la operación. La calificación es palabras que describen un nivel de logro en una escala de 6 puntos (ver anexo 8).

A continuación, se presenta en detalle de este análisis, en las Matrices de evaluación y calificación de resultados de los productos, con tablas específicas para cada Producto o línea de trabajo y una evaluación global sintética:

⁴⁴ El proyecto GEF "Inparques" si continuó con muy limitada operación hasta principios del año 2015 en que tuvo una actividad menor y finalmente no se realizaron más.

4.4.2. Matrices de Evaluación: Calificación de resultados de productos y Áreas de trabajo

Tabla N° 9: Matrices de Evaluación y calificación de resultados

a) Matriz de evaluación y calificación de resultados Producto 4 CPD (Área I de trabajo Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo)

OBJETIVO OUTCOME 40								
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica								
Producto	Indicador	Meta	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios de la evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
4 CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	Número de iniciativas asistidas	1 adicional en fortalecimiento del sistema eléctrico nacional.	77131: Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el PNUD propició dentro de los actores claves en el sector eléctrico nacional el enfoque integral y de cogestión de microcentrales hidroeléctricas. - Se facilitó el intercambio de 2 experiencias a nivel internacional del sistema de cogestión de microcentrales. - PNUD apoyó el diseño de acciones para la mejora de la eficiencia energética en la sede central del MPPEE - Se ejecutó el Plan de capacitaciones en materia de identificación, diseño, ejecución y seguimiento de proyectos de microcentrales. - Elaboración del Manual de Microcentrales Hidroeléctricas (MCH) Publicado con el MPPEE y PNUD - Elaboración y firma de Proyecto con el Ministerio de Energía Eléctrica por de \$8,8 millones <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El PNUD aportó asistencia técnica específica a solicitud del Ministerio de Relaciones Exteriores, para apoyar la identificación de estrategias dirigidas a atender la emergencia del sector eléctrico durante el primer semestre del año. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposición de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ante representantes del MPPEE y Corpoelec <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación y puesta en marcha del Proyecto 90259 Prioridades del Sector Eléctrico Nacional por un monto de \$ 108,934.64 - La entrevista a los funcionarios del MPPEE muestra una buena disposición e interés a la implementación de proyectos conjuntos 	La falta de continuidad en las acciones y prioridades institucionales, limitó el avance hacia la concreción de las iniciativas. Paralizado desde el año 2015. El Proyecto tenía un presupuesto de US\$ 519.972, sólo hubo ejecución en el año 2015 por US\$ 245.926,68. No fue posible realizar la extensión del proyecto y se elaboró un nuevo documento de cooperación que permitía re-direccionar los recursos disponibles en iniciativas en el sector. Después, se elaboró y firmó un proyecto comprehensivo, pero no alcanzó a implementarse porque hubo cambio de autoridad y a las nuevas autoridades no les interesó, renunciando formalmente.	2: Insatisfactorio (I) El impulso de las actividades logradas en los años 2015 y 2016 no tuvo la continuidad en los años posteriores por el cambio de la autoridad pública. Existe evidencia de los esfuerzos realizados por seguir avanzando en la realización de proyectos en esta área, sin embargo, no se ha podido hacer operar ningún proyecto. La autoridad gubernamental es muy precavida con este sector pues lo califica de estratégico y de seguridad nacional.	2: Algo Improbable (AP): Hay riesgos significativos para la sostenibilidad. No es claro el interés de las autoridades actuales por avanzar en este tema abarcando todas las dimensiones de la Gestión de Riesgos a nivel de política país.	2. Relevante (R) Nacional, Regional y Local Muy Alta.
Juicio Global de la calificación del Producto 4 CPD en base a logro de los metas y las actividades realizadas								
Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 33,3% con una sostenibilidad probable de un 50% en un ámbito muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40.								

b) Matriz de evaluación y calificación de resultados del Producto 5 CPD (Área V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.)

OBJETIVO OUTCOME 40								
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica								
Producto	Indicador	Meta	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
Producto 5 CPD: Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómicas, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana	Número de herramientas tecnológicas y de conocimiento incorporadas por las instituciones bajo los proyectos asistidos.	5	<ul style="list-style-type: none"> 72202 Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal Fase XI 40307 Preparación en el Plan de Manejo de la eliminación en el sector espumas 87796 Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal Fase XII 102146 Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal Fase XIII 44318 Segunda Comunicación Nacional de Cambio climático 98615 Tercer Informe Nacional de Bioseguridad 106962 Sexto Reporte de Bioseguridad 106963 Quinto Informe de Biodiversidad 	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianza con el BID para apoyar la mejora de las estadísticas nacionales - Promoción de la creación de la Unidad Nacional de Cambio Climático, y la participación comunitaria para apoyar la elaboración de la Segunda Comunicación de Cambio Climático. - Se apoyó el cumplimiento del Protocolo de Montreal Fase XI continuando la cooperación con FONDOIN logrando la meta establecida para 2015 de eliminación de gases refrigerantes. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a Técnicos del INE en la Agenda 2030 para la incorporación de los ODS en las estadísticas nacionales - El PNUD facilitó una alianza estratégica con la Universidad de los Andes que permitió concretar el inicio de la Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático - El PNUD conjuntamente con el Ministerio para Ecosocialismo logro implementar una estrategia de ejecución que permitió iniciar la preparación de la Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático, lográndose avanzar en la definición de las Circunstancias Nacionales y Posición del País y las medidas gubernamentales adoptadas nacionalmente que son relevantes para combatir el Cambio Climático - EL MINEC, PNUMA y PNUD, lograron culminar la elaboración del Tercer Informe Nacional de Bioseguridad sobre la Aplicación del Protocolo de Cartagena sobre Seguridad Biotecnológica, a través de un proceso consultivo con la participación de las partes interesadas a nivel nacional 	<p>Hay 4 proyectos que han sido trabajados con FONDOIN, en que PNUD ha actuado como administrador de recursos. El Trabajo conjunto ha funcionado bastante bien y se ha constituido un equipo muy sólido en FONDOIN para la ejecución de estos trabajos.</p> <p>El proyecto 40307 fue aprobado en el año 2014 y tuvo problemas iniciales de ejecución vinculados a la entrega de los fondos en divisas. Posteriormente FONDOIN señaló que el proyecto no tenía sentido realizarlo debido a la baja incidencia del sector espumas en el control de HCFC, no ejecutándose finalmente.</p> <p>Es importante comprender que los indicadores ambientales oficiales son limitados y desactualizados, lo que dificulta la toma de decisión y la medición de la efectividad de las políticas ambientales, lo que hace muy relevante esta línea de trabajo.</p>	<p>6: Muy Satisfactorio (MS)</p> <p>Los proyectos del Outcome 40 generaron actividades y que permitieron la generación de estadísticas y la capacidad institucional para dar respuesta a los compromisos internacionales. Se logró también mejorar la calidad de indicadores de ambientalmente sostenibles en actividades de ministerios previstos. La meta no se encuentra totalmente cumplida a la fecha sin embargo se han desarrollado proyectos que refuerzan ese objetivo sistemáticamente en un escenario muy complejo económico, de problemas cambiarios, de gestión y de</p>	<p>3: Algo Probable (AP): existen riesgos moderados para la sostenibilidad.</p> <p>Existe un equipo técnico sólido en FONDOIN que ha permanecido durante todo el período, por otra parte, se observa que el equipo de MINEC a cargo de los temas de Bioseguridad y Biodiversidad está comprometido y ha contratado los técnicos necesarios. Se logró ver que es de interés del MINEC y del Gobierno tener una buena imagen en estos temas y lo están abordando con seriedad. No obstante lo anterior y la experiencia de cambios políticos, no es posible asegurar la sostenibilidad en estos temas.</p>	<p>2. Relevante (R) Nacional, Regional y Local Muy Alta.</p>

OBJETIVO OUTCOME 40								
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica								
Producto	Indicador	Meta	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
				<p>- Se cumple con el Mandato del Protocolo de Montreal Fase XII de monitoreo de la eliminación de CFC, se realizan los cursos de buenas prácticas en refrigeración en A/A. Existen retrasos en algunas actividades, pero no afectan el cumplimiento global.</p> <p>2017:</p> <p>- Culminada la segunda Comunicación Nacional en Cambio Climático</p> <p>- Se fortalecieron capacidades institucionales en Inventario de Gases y Fondo Verde para Clima</p> <p>- Se consolidó la implementación del Protocolo de Montreal Fase XIII generando capacidades para reconversión industrial en un trabajo permanente de FONDOIN. Dentro de esto el proyecto "Cero Fuga de Refrigerantes", es un proyecto piloto en América Latina y el Caribe ha estado avanzando muy bien en su difusión y plan piloto.</p> <p>2018:</p> <p>- Ha seguido avanzando en el cumplimiento de los compromisos del Protocolo de Montreal Fase XIII que debe culminar este año 2018.</p> <p>- Se inició sin problemas el trabajo y se está cumpliendo el cronograma y metas de trabajo del Sexto reporte de Bioseguridad el cual se entregaría en tiempo en diciembre de este año 2018.</p> <p>- Se está reelaborando el Quinto informe de Biodiversidad. El proyecto se había elaborado anteriormente pero con parámetros y unidades de medida que no correspondían a las especificaciones, la entrega de este informe se realizaría en el año 2019.</p>		<p>cambio de interlocutores. Se estima que ha existido un muy buen manejo adaptativo por lo que se califica finalmente como muy satisfactorio. Es importante seguir avanzando en la producción de informes y estadísticas que orienten la toma de decisiones y permitan mejoras en diagnósticos en todos los temas de competencia del Outcome 40.</p>		

Juicio Global de la calificación del Producto 5 CPD en base a logro de los metas y las actividades realizadas

Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 100% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40.

c) Matriz de evaluación y calificación de resultados del Producto 9 CPD (Área II. Gestión Integral de Riesgos)

OBJETIVO OUTCOME 40								
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica								
Producto	Indicador	Meta	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
3. Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	a) Número de iniciativas asistidas que incorporan la gestión integral del riesgo.	2: apoyo en la implementación de la Ley y una de transversalización.	<ul style="list-style-type: none"> 81395 Apoyo a la Implementación de la Política Nacional de Gestión de Riesgos 	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia técnica para apoyar la instrumentalización de la Política Nacional de Gestión de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos, mediante el desarrollo de propuesta de Plan Nacional de Gestión Integral de Riesgos y de una plataforma web para el registro nacional de información para la gestión de riesgo. - Gestiones de promoción en foros y seminarios del enfoque de transversalización de la gestión de riesgos y ODS, con la ONG CESAP, en el marco del día Internacional de la reducción de riesgo de desastres. Con participación de ONG, universidades, gobiernos locales y el VGR. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del primer el Atlas Nacional de Exposición ante Amenazas Naturales y Tecnológicas (con apoyo de TotalOil) - Diseño e implementación conjunta con el VGR de una estrategia institucional para abordaje comunicacional de gestión de riesgos. - La asistencia técnica para la implementación de los 11 planes de ordenamiento y reglamentos de uso en áreas protegidas del proyecto Marino Costero también sirvió para darle operatividad a la política nacional de gestión integral de riesgos. -Gestiones de promoción en foros y seminarios del Marco de Sendai y enfoque de transversalización de la gestión de riesgos, con la ONG CESAP, en el marco del día Internacional de la reducción de riesgo de desastres. Con participación de ONG, universidades, gobiernos locales y el VGR. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instalación de la red marea grafica que permitirá gestionar procesos de alerta temprana en el país, ante tsunamis, en el marco del proyecto Marinocostero, en alianza con la Fundación Venezolana de Investigaciones Sismológicas. <p>2018:</p>	Este proyecto bajo la modalidad DIM mostró resultados importantes en los primeros dos años sin embargo no se ha podido articular trabajos que permitieran avanzar en el logro de este producto. Debido a limitadas capacidades institucionales tecnológicas y alta rotación de autoridades y equipos técnicos de la contraparte nacional.	3: Algo Insatisfactorio (AI) El impulso de las actividades logradas en los años 2015 y 2016 no tuvo la continuidad en los años posteriores por el cambio de la autoridad pública.	2: Algo Improbable (AP): Hay riesgos significativos para la sostenibilidad. No es claro el interés de las autoridades actuales por avanzar en este tema abarcando todas las dimensiones de la Gestión de Riesgos a nivel de política país.	2. Relevante (R) Nacional, Regional y Local Muy Alta. Este producto fue definido como relevante en el CPD y lo sigue siendo a nivel país de tal manera de actuar no sólo reactivamente, sino que en la prevención y además considerar las distintas dimensiones del tema.

OBJETIVO OUTCOME 40								
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica								
Producto	Indicador	Meta	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
	b) Número de intercambios de experiencias promovidas para la vinculación técnico-institucional en la gestión integral de riesgo.	2 intercambios		2015: - 2016: - Participación en talleres de difusión del Atlas Nacional de Exposición ante Amenazas Naturales y tecnológicas. - Capacitándose a 98 comunicadores sociales de 14 ministerios y medios de comunicación nacional y regional, para la comunicación social en el tema de riesgo, en el marco de la estrategia diseñada para el abordaje comunicacional de la gestión de riesgo. 2017: - Se facilitó al gobierno buenas prácticas con un experto de PNUD de Cuba en Gestión Integral de Riesgos 2018: - Se realizaron reuniones con la nueva autoridad en el Viceministerio para reactivar la cooperación. Se realizan reuniones de planificación de nuevas iniciativas y movilización de recursos con la Fundación Venezolana de Investigaciones Sismológicas	Es muy importante seguir fortaleciendo la coordinación y el establecimiento de equipos multidisciplinarios y también de distinto nivel que aborden esta temática			

Juicio Global de la calificación del Producto 3 en base a logro de los metas y las actividades realizadas

Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 41,6% con una sostenibilidad probable de un 50% en un ámbito muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40.

d) Matriz de evaluación y calificación de resultados de la Área de trabajo III: Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales

OBJETIVO OUTCOME 40						
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica						
Área de trabajo sin Producto en Outcome 40	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> 72201 Apoyo al Fortalecimiento de las capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI) 91597 Apoyo al Fortalecimiento Institucional de Capacidades del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional 99234 Implementación del Marco nacional de Bioseguridad en la República Bolivariana de Venezuela en concordancia con el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología Moderna 108941 Apoyo para la promoción de acciones en el ámbito nacional e internacional para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales de la República Bolivariana de Venezuela. 	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se desarrollaron diversas actividades de Capacitación a funcionarios Públicos en el marco de distintos proyectos: a) En materia de Gestión de Áreas Protegidas Marino Costeras Se identificaron necesidades y se realizaron talleres para la restauración y administración de áreas. b) Reforzamiento de capacidades técnicas de funcionarios para el diseño y funcionamiento sostenible de microcentrales hidroeléctricas. Articulación de la Cooperación Sur Sur con la República Dominicana en materia de modelos de cogestión comunitaria de microcentrales hidroeléctricas. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se apoyó la preparación y participación del Gobierno Nacional ante el Foro Político de Alto Nivel y se prestó asesoría al Gobierno Nacional y miembros de la sociedad civil en materia de ODS. Capacitaciones en materia de ODS en diferentes Foros: a) Foro "Rol de la Cooperación Nacional en la Igualdad de Género", donde se hizo hincapié en el ODS5, b) "Seminario Internacional en Cambio Climático y Medio Ambiente", c) Foro con instituciones universitarias en materia de ODS y Agenda 2030, d) Lanzamiento Informe de Desarrollo Humano Regional 2016, donde también se abordaron los ODS y agenda 2030. Participación de representantes del MINEC en 15 reuniones internacionales Se realizaron 6 talleres de capacitación en Marco Lógico, GPR, Proyectos GEF, Construcción de TDR. <p>2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se continúa con la difusión y sensibilización de los ODS y la Agenda 2030 	<p>El avance en estos temas y sus proyectos fue muy complejo debido a las reestructuraciones del MINEC que el año 2015 tuvo cuatro procesos de cambios institucionales. En los años siguientes también se produjeron cambios importantes. Hubo 4 Ministros del MINEC entre el 2015 y la fecha. No obstante, el fortalecimiento del MINEC se ha podido realizar especialmente mediante el apoyo a la participación en seminarios y congresos internacionales de los funcionarios y técnicos por una parte y por otra parte el equipamiento de bienes necesarios para el funcionamiento de este ministerio. También son destacables las acciones de capacitación en temas relativos a proyectos y cooperación internacional de los funcionarios que fueron en parte financiados en sus inicios por fondos propios. Un problema importante ha sido la coordinación entre el Centro de Servicios de PNUD y la Unidad Coordinadora del</p>	<p>5: Satisfactorio (S) Solo hubo deficiencias menores. El inicio de actividades en especial en el año 2015 con el proyecto 72201 no fue muy complejo, lo que posteriormente se ha superado con el proyecto 91597 y el aprobado en el 2018 108941 que todos apuntaban a fortalecer el MINE. La realización de actividades ha ido mejorando y consolidando un equipo y una buena coordinación entre la Unidad de gestión del Ministerio y el Equipo de PNUD, no se han superado completamente los problemas peros in embargo se</p>	<p>3: Algo Probable (AP): existen Riesgos moderados para la sostenibilidad. El equipo de MINEC a cargo ha adquirido experiencia y confianza haciendo proyecciones interesantes, asimismo hay confianza entre los equipos técnicos con el personal de PNUD lo que implica una mayor posibilidad de sostenibilidad en estos temas y en que el Ministerio tenga un mayor peso en el equipo de gobierno.</p>	<p>2. Relevante (R) Nacional, Muy Alta.</p>

OBJETIVO OUTCOME 40						
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica						
Área de trabajo sin Producto en Outcome 40	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
		<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó una Procura de equipos para el MINEC para fortalecer diversas dependencias del mismo. - Participación de representantes del MINEC en 20 reuniones internacionales - Realización de un taller de sensibilización a las altas autoridades gubernamentales sobre la importancia y beneficios de un Fondo de Financiamiento Climático. - Se realizaron cuatro procesos de adquisiciones de bienes para mejorar la gestión del Ministerio. - Inicio de operación del Proyecto Marco Nacional de Bioseguridad <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicio del proyecto 108941 Apoyo a la promoción de acciones para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales - Participación de representantes del MINEC en 3 reuniones internacionales (a mayo) - Plan de Procura 2018 realizado - 	Proyecto que es mencionado en los reportes anuales y la entrevista. Es rescatable que la Unidad Coordinadora del Proyecto esté constituida por funcionarios de alto nivel los cuales están muy empoderados con su rol actualmente.	observa una mayor confianza, capacidad de ejecución y mejor trabajo colectivo. Ha habido deficiencias importantes que se han superado y ha habido logros que tienen proyecciones interesantes sobre todo en la perspectiva de trabajo conjunto PNUD-MINEC: la mejora es progresiva y se ha construido un la línea de trabajo concreta.		

Juicio Global de la calificación del Área de Trabajo III en base a logro de los metas y las actividades realizadas

Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado de un 83,3% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40.

e) Matriz de evaluación y calificación de resultados del Área de trabajo IV: Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales

OBJETIVO OUTCOME 40						
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica						
Área de trabajo sin Producto en Outcome 40	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.	<ul style="list-style-type: none"> 91961 Estrategias locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable 59733 Herramientas para el Desarrollo Sustentable 60168 Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela 71841 Fortaleciendo la Sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela 15538 Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco 51604 Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos. 	<p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Instituciones Públicas en implementar una gestión integrada de Áreas Protegidas marino costeras. - Se logró el funcionamiento de 14 comités interinstitucionales a nivel estatal en protección y restauración de ecosistemas costeros - Con el PPD se apoyaron proyectos de ecoturismo en 3 comunidades indígenas permitiendo generar beneficios económicos y sociales preservando los recursos naturales y generando empleo para mujeres en actividades socio productivas beneficiando a 175 familias. <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolladas las capacidades de 342 Jefas de hogar y 89 jóvenes para el emprendimiento y oficios. - Otorgados 129 microcréditos para micro-emprendimientos, a los fines de incidir en el empoderamiento económico de mujeres y jóvenes, y reducir brechas de género - Apoyo de PNUD para la adquisición e instalación de 7 estaciones multipropósito y capacitación de funcionarios públicos para su operación, los protocolos están en diseño lo que permite contar con una red de alerta temprana, de tsunamis y eventos climáticos extremos y medir las condiciones climatológicas y variables de contaminación de la región marino costera del país y proveerá información en tiempo real para una superficie equivalente a la cuarta parte del Caribe. - 11 planes de ordenamiento y reglamentos de uso en áreas protegidas que abarcan 968.918 hectáreas validados con las comunidades de las áreas de influencia. - 2 propuestas de ampliación en áreas protegidas existentes que abarcan 107mil hectáreas, 5 propuestas de nuevas áreas protegidas y se definió 	<p>Es muy destacable que se haya mantenido la implementación de proyectos en el tema de Desarrollo sustentable con TOTAL Oil & Gas Venezuela B.V. Puesto que no sólo se han logrado productos importantes para el país, sino que también esto se puede convertir en un modelo de trabajo replicable con otras empresas privadas. Este trabajo conjunto viene desde el año 2010 hasta la fecha.</p> <p>Se logró extender la ejecución del Proyecto GEF Marino Costero en el año 2016, 2017 ejecutándose esos recursos y obteniendo logros significativos.</p> <p>- Hubo serias dificultades para avanzar en los proyectos GEF con excepción del Proyecto de Fortalecimiento de Áreas Protegidas Marino Costeras. Finalmente se optó por darle cierre definitivo a los proyectos GEF lo cual fue una buena medida dado los problemas de gestión y el gran tiempo transcurrido que superaba todo tipo de extensiones.</p> <p>El proyecto 51604 de Biodiversidad de los Andes Venezolanos se cerró en el año 2015 sin embargo la ejecución se terminó el año 2014 por lo que no hay actividades del mismo en el período del Outcome.</p> <p>El proyecto 15538 Conservación uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco se cerró operativamente el 2016 sin</p>	<p>5:</p> <p>Satisfactorio (S) Solo hubo deficiencias menores.</p> <p>En Rigor de los 6 proyectos incluidos en esta línea sólo dos son pertinentes pues el 91961 no operó y era un proyecto muy pequeño, tres proyectos GEF estaban inactivos desde mucho tiempo antes y no pudieron ser activados y lo más conveniente era cerrarlos.</p> <p>El proyecto con Total Oil es un proyecto que viene operando bastante bien desde el año 2010 renovándose sucesivamente y el proyecto GEF de áreas Marino Costeras logró</p>	<p>3:</p> <p>Algo Probable (AP): existen Riesgos moderados para la sostenibilidad.</p> <p>El trabajo en estos temas es de largo plazo y sin embargo se han generado productos muy relevantes, Es importante que esta línea de trabajo sea continuada y declarada como esencial para que no se diluyan los productos y se ponga en riesgo la sostenibilidad de todo lo realizado.</p>	<p>2. Relevante (R) Nacional, Muy Alta.</p>



OBJETIVO OUTCOME 40						
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica						
Área de trabajo sin Producto en Outcome 40	Proyectos vinculados	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
		la creación de 4 corredores ecológicos marinos que suman 5.032.500 hectáreas - 2017: - Puesta en marcha de la Sala de Visualización para el Sistema de Monitoreo de condiciones ambientales de áreas protegidas y de su sistema de sostenibilidad financiera. - La gestión integrada de zonas costeras se fortaleció con a) la generación de instrumentos de gestión, b) la consulta pública de planes de ordenamiento de 2 áreas protegidas c) las mejoras en capacidades técnicas y la apropiación institucional del proceso de gestión de recursos costeros en el estado Zulia. - Se apoyó con TOTAL Oil & Gas Venezuela B.V la publicación del Libro Aborígenes de Venezuela y diversas actividades para la conservación de biodiversidad 2018: -	embargo no hay actividades ni el 2015 ni el 2016. El proyecto 71841 Sistema de Parques en Venezuela culminó sus actividades en el 2014 pero se cerró operativamente en el año 2016 pues tuvo una pequeña actividad en el año 2015 de poco menos de US\$ 20.000 sólo para realizar la evaluación final. Estos tres proyectos GEF disponían de poco menos de US\$ 13 millones. Por otra parte, el proyecto DIM 91961 Estrategias Locales para Medios de Vida sustentable no logró iniciar su ejecución ni tampoco movilizar recursos. Se cerró en diciembre del año 2017.	resultados muy importantes de nivel nacional y a nivel regional y local con productos muy valiosos. Los problemas que sucedieron fueron posibles de superar por un trabajo muy meritorio de todas las partes involucradas.		

Juicio Global de la calificación del Área de Trabajo IV en base a logro de los metas y las actividades realizadas
 Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado de un 83,3% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito muy relevante para las necesidades del País y los intereses del Outcome 40.

Medición Global	Juicio Global de la calificación del Producto en base a logro de los resultados	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO de las 5 Áreas de trabajo incluidos los tres productos CPD del Outcome 40	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 68,3% con una sostenibilidad probable de un 65% en un ámbito muy relevante para el País y los temas de Ambiente, Energía y Riesgo.	4: Algo Satisfactorio (AS): Hubo deficiencias moderadas.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

4.4.3. Relevancia

El análisis de relevancia del proyecto nos muestra que efectivamente el objetivo del Outcome 40 respondía a una necesidad concreta del país y sus productos también, aunque el diseño del Marco de resultados no reflejaba en densidad y amplitud el CPD en esta temática.

El Outcome 40 se alinea completamente con los intereses del País y con el marco de programa del PNUD.

Los diferentes problemas de entorno y de la institucionalidad señalados anteriormente debilitaron las posibilidades de resultados mayores sin embargo se pudo constatar algunos resultados cualitativamente significativos en la incidencia nacional y algunos menores en la experiencia de trabajo del Outcome:

- Desarrollo de una creciente relación de trabajo con equipos técnicos y autoridades del MINEC
- La promoción dentro del sector eléctrico nacional de un enfoque integral de gestión.
- Promoción de la cogestión de microcentrales hidroeléctricas incluida capacitación de funcionarios, intercambio de experiencia y colaboración sur –sur con República Dominicana.
- Respuesta del País ante obligaciones internacionales tales como la segunda Comunicación de Cambio Climático, las fases XI, XII y XIII (en proceso) del Protocolo de Montreal y actualmente la elaboración de los Informes de Bioseguridad y Biodiversidad.
- La asistencia técnica para el desarrollo de propuesta de Plan Nacional de Gestión Integral de Riesgos, de una plataforma web para el registro nacional de información para gestión de riesgos, y la elaboración del primer el Atlas Nacional de Exposición ante Amenazas Naturales y Tecnológicas.
- El fortalecimiento de instituciones públicas mediante a) capacitaciones en Gestión de Áreas Protegidas Marino Costeras, en el diseño y funcionamiento sostenible de microcentrales hidroeléctricas, Marco Lógico, GPR, Proyectos GEF, Construcción de TDR, b) el apoyo para la asistencia a conferencias internacionales relacionadas con los temas de medio ambiente y energía, c) la adquisición de equipos y equipamiento para ejercer adecuadamente la gestión del MINEC y de instituciones relacionadas al proyecto marino Costero⁴⁵.
- El apoyo técnico y financiero para instrumentos de gestión ambiental de nivel intermedio: Elaboración de 11 planes de ordenamiento y reglamentos de uso en áreas protegidas que abarcan 968.918 hectáreas validados con las comunidades de las áreas de influencia, 2 propuestas de ampliación en áreas protegidas existentes que abarcan 107mil hectáreas, 5 propuestas de nuevas áreas protegidas y se definió la creación de 4 corredores ecológicos marinos que suman 5.032.500 hectáreas
- La demostración de que es posible aplicar instrumentos modernos de Gestión ambiental:
 - La gestión integrada de zonas costeras se fortaleció con a) la generación de instrumentos de gestión, b) la consulta pública de planes de ordenamiento de 2 áreas protegidas c) las mejoras en capacidades técnicas y la apropiación institucional del proceso de gestión de recursos costeros en el estado Zulia.

⁴⁵ Dentro de esto es destacable mencionar la puesta en marcha de la Sala de Visualización para el Sistema de Monitoreo de condiciones ambientales de áreas protegidas y de su sistema de sostenibilidad financiera

Se califica, por tanto, en términos de relevancia con un 2, es decir la gestión del Outcome es Relevante de acuerdo al estándar de calificaciones para el tema de Naciones Unidas. Se estima una contribución cualitativamente relevante para el país por el fortalecimiento de instituciones públicas pertinentes y la generación de instrumentos de alcance nacional o de replicabilidad nacional y en menor medida se ha obtenido logros en la experiencia local que son especialmente los vinculados al proyecto marino costero.

4.4.4. Efectividad y Eficiencia

Efectividad:

En el análisis de la evaluación SMART y de consistencia en el diseño entre Objetivo e indicadores de producto del Marco de Resultados del Outcome 40⁴⁶ el nivel de logro potencial estimado se ubicaba en el 74%, sin embargo al introducir la consistencia entre Objetivo y productos esperados la evaluación potencial cae drásticamente al 53%, lo que nos entrega globalmente un potencial de logro de un 39,2%.

Específicamente para ver efectividad realizamos la comparación de la evaluación realizada en el anexo 8 y los resultados obtenidos en el punto 3.2 que nos muestran las matrices de evaluación y calificación de productos.

La medición global finalmente nos entrega un nivel de logro promedio de un 68,3% lo que califica para un 4, es decir hubo deficiencias moderadas. Se estima también una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de ambiente y energía. Este resultado considera las acciones de las Áreas de trabajo II y IV no explícitamente consideradas en términos de Productos en el Marco de Resultados, lo cual indudablemente mejora los resultados de eficacia global al tener muy buena evaluación de sus logros los proyectos incluidos en ellas.

Si sólo consideramos los productos del CPD 4, 5 y 9 (es decir no consideramos las Áreas de trabajo III y IV que no contienen productos del Marco de resultados del Outcome), entonces el logro promedio nos baja a un 58,3% lo que califica para un 3 casi logrando un 4, que requiere un 60%, es decir sería algo Insatisfactorio.

Sin embargo, para medir efectividad hay que cruzar la potencialidad con los logros, lo que se puede observar en la tabla N° 9 en su esquina inferior derecha, que nos entrega comparativamente las dos variables alcanzándose resultados de eficacia de un mínimo de 78,8% en el caso de sólo considerar los tres productos y el cruce con la medición Objetivo-Productos. En todos los demás cruces los resultados se encuentran cercanos o muy superiores al 100%.

Este resultado es altamente significativo puesto que se ubica sobre el máximo potencial esperado que, en promedio para el período, como mencionábamos al principio de este punto era de tan solo un 39,2%.

Por lo tanto, el nivel de **efectividad final** alcanzado **se califica como satisfactorio, S calificación de un 5**, dado que se superó lo posible de lograr con el diseño del proyecto, pero quedan pendientes los problemas de diseño del Marco de Resultados del Outcome y definición formal de las líneas de trabajo para avanzar más consistentemente en la estrategia de trabajo.

⁴⁶ Ver Anexo 8: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo y resultados del proyecto del diseño original

Tabla N° 10: Comparación Evaluación SMART (Diseño), Consistencia Objetivo-Producto (diseño) y Matrices de Evaluación y calificación de resultados de productos

Resultado	Evaluación SMART (Logro potencial en base a Diseño) (Máxima puntuación 5 y probabilidad máxima 100%)	Evaluación y calificación de Productos alcanzados (Máxima puntuación 6 y probabilidad máxima 100%)	Juicio Evaluativo El resultado es la consideración de que la evaluación potencial es el máximo posible y se contrasta con el resultado alcanzado
Producto 4 CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	Puntuación: 3,1 Probabilidad éxito 62%	Puntuación: 2,0 Resultado: 33,3%	Efectividad 53,7%
Producto 5 CPD: Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo	Puntuación: 3.6 Probabilidad éxito 72%	Puntuación: 6,0 Resultado: 100%	Efectividad 138,8%
Producto 9 CPD: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo.	Puntuación: 4,5 Probabilidad éxito 90%	Puntuación: 3,0 Resultado: 41,6%	Efectividad 46,2%
Línea de Trabajo III: Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales		Puntuación: 5,0 Resultado: 83,3%	Efectividad 83,3%
Línea de Trabajo IV: Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales.		Puntuación: 5,0 Resultado: 83,3%	Efectividad 83,3%
Logro Potencial Máximo Indicadores - Metas	74 %	Productos y LT: 68,3% Sólo Productos: 58,3%	Efectividad Global Productos y Líneas de Trab. 92,3% Efectividad Global Productos: 78,8%
Consistencia Objetivo - Productos	53%	Productos y LT: 68,3% Sólo Productos: 58,3%	Efectividad Global Productos y Líneas de Trab. 128,8% Efectividad Global Productos: 110%
Potencial máximo del Outcome dado el Diseño	39,2%	Productos y LT: 68,3% Sólo Productos: 58,3%	Efectividad Global Productos y Líneas de Trabajo. 174,2% Efectividad Global Productos: 148,7%

Fuente: Elaboración propia

Eficiencia:

Para el análisis del uso de los recursos en forma eficiente hay que tomar en cuenta no sólo los aspectos de contexto o escenario en donde se desarrolló el Outcome 40, mencionados en forma reiterada como muy negativos, sino que también el hecho de que no todos los años se pudo contar con todo el personal del área de programa Ambiente, Energía y Gestión de Riesgo de PNUD.

También es importante despejar efectivamente los recursos presupuestados versus los recursos efectivamente administrados. La tabla N° 6 nos mostraba los recursos presupuestados y el monto disponible de acuerdo a los saldos no gastados en los 20 proyectos considerados por el Outcome 40. Esa tabla nos muestra sobrevaluados los recursos efectivamente disponibles a ser utilizados puesto que en ella se consideran algunos proyectos GEF que estaban sin operación desde hace algunos años y que son totalmente independientes de la gestión del presente Outcome. También hay proyectos que nunca operaron y se dejaron de ser vigentes pues no existía esa necesidad de cambio (Proyecto espumas).

Tabla N° 11: Análisis Presupuesto, montos disponibles y Gasto Operación

Líneas de Trabajo	Presupuestado en CPD	Disponible 2015-2019 Corregido	Gasto Operación 2015-2018 (agosto)	% Gasto sobre Disponible
I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica (Producto 4 CPD)	2.100.000	519.973	245.926,68	47,30%
II. Gestión Integral de Riesgos (Producto 9 CPD)	4.100.000	200.000	184.730,00	92,37%
III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales ⁴⁷	0	3.715.643,87	1.242.304,61	33,43%
IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales ⁴⁸ .	0	7.667.529,96	6.741.752,24	87,93%
V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible ⁴⁹ Producto 5 CPD)	12.250.000	1.535.707,79	956.503,97	62,28%
TOTAL	18.450.000	13.638.855,62	9.371.217,50	68,71%

⁴⁷ En este punto, no se considera el proyecto 72201, Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OCGI), puesto que dejó de operar el mismo año 2015 y el saldo se transformó en el proyecto 91597 Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional que empezó a ejecutarse el año 2016.

⁴⁸ En este punto no se consideran el proyecto 91961 Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable, el cual nunca funcionó, y los proyectos GEF 15538 Reserva de biosfera Delta Orinoco y 51604 Biodiversidad en el paisaje Productivo de los Andes Venezolanos que no operaron en el período de ejecución a pesar de tener saldos importantes sin desembolsar. El Proyecto 71841 Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela prácticamente tampoco estaba operando salvo un pequeño gasto que era un remanente de años anteriores por tan sólo US\$ 19.745,75 el cual se considera como saldo disponible y posteriormente gastado en el año 2015.

⁴⁹ No se considera el proyecto 40307 Preparación en el Plan de manejo de eliminación en el sector Espumas

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros del Outcome 40

Desde el punto de vista del gasto tenemos que considerar que el Outcome 40 abarca un período de 5 años, es decir 60 meses y se ha medido la operación en el mes 44, es decir transcurrido un 73,3% del período de enero del 2015 a agosto del 2018.

Los recursos apalancados han sido de US\$ 13.638.855,62 es decir respecto del presupuesto corresponden a un 73,92% y los recursos ejecutados corresponden a US\$ 9.371.217,50 es decir un 68,71% de los recursos disponibles.

Tomando en consideración el escenario complejo y los niveles de operación a agosto del 2018, se estima que Outcome 40 ha tenido un desempeño calificable como **Satisfactorio, es decir nota 5, en que ha habido deficiencias menores en la gestión y el uso de los recursos globalmente.**

4.4.5. Implicación Nacional

El proyecto se insertó tal cual se planteaba el CPD en temas relevantes para el país y en sintonía con los lineamientos estratégicos del Plan de la Patria (Segundo Plan socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación, 2013-2019). Se trabajó con las instituciones más relevantes y pertinentes del sector público: MINEC, MPPEE, Viceministerio para Gestión de Riesgos y Protección Civil (VGR), el Sistema de Áreas Protegidas Marino-Costeras, el Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN). También se trabajó coordinadamente con una empresa Privada (TOTAL Oil) que ha financiado importantes actividades de desarrollo ambiental y de gestión de riesgos. Ha habido contrataciones a consultores, universidades y ONGs especialistas para ejecutar las operaciones y se han realizado experiencias importantes de cooperación sur-sur.

Después de realizadas las entrevistas a los actores estratégicos se detecta que se ha logrado avanzar especialmente con el MINEC en la generación de espacios de confianza y de trabajo conjunto que pueden permitir mejores logros en el futuro. Indudablemente que los cambios en las autoridades pueden seguir sucediendo, pero se ha formado un equipo empoderado que le puede dar continuidad y calidad al trabajo conjunto. Con el MPPEE si bien es cierto es complejo por el cuidado con los temas de seguridad nacional, por lo que se ha avanzado en la cooperación, de manera lenta desde el 2016, al no haberse podido iniciar la implementación del proyecto suscrito por un estimado de USD 8 millones, debido a la rotación de autoridades. Durante el 2018, se logró concretar finalmente un proyecto y la entrevista mostró que existe buena disposición e interés por los representantes de esta institución para ejecutar proyectos conjuntos que se podrían concretar en lo que resta del Outcome o dejar listos para el próximo CPD.

En lo que respecta a los proyectos GEF, se constató en los logros, las importantes actividades del Proyecto Marino Costero y se deja constancia de los otros proyectos GEF no es pertinente contabilizarlos como parte de la Gestión del Outcome 40. No obstante lo anterior, en las entrevistas a algunos técnicos y participantes de esos proyectos, queda la impresión que esos proyectos si efectivamente dejaron algunos productos y también algunos efectos permanecen hasta la actualidad brindando beneficios, tales como por ejemplo la experiencia del trabajo con productores agrícolas del café bajo sombra del proyecto de biodiversidad en el paisaje productivo de los andes venezolanos, el cual sigue implementándose en varias comunidades. Es cierto que no se terminaron esos proyectos, sin embargo, queda la sensación de que quedan cosas, experiencias (buenas y malas) y otras lecciones que al cabo de algunos años pueden ser rescatadas, pues pueden haber tenido o son el posible germen de proyectos de mayor envergadura regional y de algún modo también nacional.

Es complejo el proyectar la implicación nacional en el escenario tan complejo políticamente y con tantos problemas económicos, sin embargo, es importante que tanto la experiencia como el conocimiento trascienda la coyuntura y se proyecte logrando raigambre nacional. Para esto es importante visualizar los actores que subsisten y sobrellevan necesariamente estos problemas: Los equipos técnicos y los actores locales. En alguna medida las acciones del Outcome han estado trabajando en esos dos niveles, sin embargo, es recomendable orientar o exigir a las diferentes actividades de los proyectos que se ponga el acento en estos dos tipos de agentes, dándoles un rol más activo, de sujetos de cambio y no tan sólo de objetos de cambio. Para esto la estructura de seguimiento de monitoreo y evaluación de proyectos debiera construir indicadores y metas en este sentido que permitan medir el efecto en ellos. Son recomendables dos tipos de herramientas que son variables proxi, pero que están encaminadas a cualificar el impacto en esos agentes:

a) La construcción de capacidades, no solamente a nivel de uno o dos Ministerio sino de técnicos que trabajan en estos temas tanto en el sector público como en el privado, es decir el levantamiento de capacidades nacionales apoyadas por capacidades internacionales. El ambiente natural hoy en día para esto son las redes de técnicos y profesionales en torno a temáticas o problemas país: Red Nacional de profesionales y técnicos en gestión de energías alternativas, Red Nacional de protección de la Biodiversidad en Parques Nacionales, etc. Es decir, el énfasis es la creación de redes y hay que medir también cuanto se empoderan y se desarrollan cualitativamente.

b) El levantamiento y sistematización de experiencias exitosas a nivel local que puedan ser transferidas o replicadas y ampliadas en su escala a nivel regional o nacional. El énfasis es la sistematización de experiencia y la replicación de las mismas.

En el CPD no es clara la intención de replicabilidad a pesar de que es parte de la cultura del SNU. En parte se esperaba que el proyecto de minihidro fuese replicable y también impulsara las acciones en otras energías alternativas. Las actividades de la implementación del Plan Nacional de Gestión de riesgo también podrían haber generado externalidades positivas a nivel nacional, sin embargo, no fructificaron. Los logros del proyecto marinos costero con los planes de ordenamiento y uso en áreas protegidas, las propuestas de nuevas áreas protegidas y de ampliación de otras existentes si efectivamente tienen ese impacto nacional y de replicabilidad muy relevante.

Se califica que la implicancia nacional es media debido a que el Outcome se insertó en una necesidad real e importante a nivel Nacional, Regional y local, aunque sus resultados son dispares dependiendo de la línea de trabajo.

4.4.6. Integración

Los proyectos respaldados por el PNUD se insertan en la programación del país del PNUD. Como tal, los objetivos y los resultados del Outcome deben alinearse son parte de la estrategia del programa del país del PNUD, así como también con beneficios del medio ambiente mundial y los compromisos del País al respecto en temas ambientales y los ODS. Por otra parte, el CPD se alinea con los objetivos y la estrategia del País, que en este caso están reflejados en el Plan de la Patria (Segundo Plan socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación, 2013-2019),

El logro del Objetivo del Outcome 40, considerando sus tres productos y las líneas de trabajo del área de ambiente y energía, contribuyen a las metas del PNUD para el país en el avance hacia el diseño e implementación de políticas que posibiliten la sustentabilidad ambiental, energética y de gestión de riesgo, mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para promover la sustentabilidad del medio ambiente. El Outcome 40 tiene un alto nivel de

relevancia con sus productos logrados, y permite contribuir al logro de los objetivos de los ODS en Venezuela.

En relación a la gobernanza la mayor parte de los proyectos del Outcome 40 en el diseño y operación se hizo bajo la lógica NIM y sólo uno se operó bajo la lógica de administración directa (DIM) por parte de PNUD que asumió con alto grado de compromiso esa tarea. PNUD aportó constantemente en términos técnicos y administró dentro de lo posible los problemas de financiamiento producidos en su mayor parte por el tipo de cambio y la escasez de divisas, de tal manera que no se detuvieran los proyectos hasta donde era posible, realizando esfuerzos de gestión importantes.

4.4.7. Sostenibilidad

La evaluación y calificación de la sostenibilidad de los proyectos del Outcome 40, busca la identificación de la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados de los proyectos como beneficios continuos hacia el objetivo del Outcome después que finalizan.

Al nivel de los indicadores de resultados de las matrices de evaluación del punto 3.2, podemos observar que varían poco entre las actividades asociadas y las metas logradas, llegándose al juicio global de que hay riesgos moderados de la sostenibilidad de los resultados, con una clasificación de 3, es decir Algo probable de logro de sostenibilidad de los mismos y en términos de la sostenibilidad probable se determina un 65%.

Como aportes a la sostenibilidad que le dan continuidad a los efectos del Outcome, podemos destacar al menos los siguientes:

- a) El equipo técnico de MINEC que actúa de contraparte de una gran parte de los proyectos del Outcome.
- b) El conocimiento, profesionalismo y buena imagen del equipo Ambiente y Energía de PNUD
- c) Las acciones de capacitación y el financiamiento de la participación de técnicos en las discusiones internacionales sobre los problemas medioambientales.
- d) El equipamiento técnico de algunas unidades del MINEC con instrumental de última generación.
- e) Los planes de ordenamiento, reglamentos de uso, ampliación y nuevas áreas protegidas que constituyen un paquete de gran relevancia en el tema en Venezuela.

Es necesario eso sí desarrollar una estrategia especial de sostenibilidad que contenga ejes de trabajo que marquen una ruta y criterios a los proyectos en lo que queda de operación del Outcome y sirvan de experiencia para el afinamiento del próximo CPD y Outcome respectivo.

- a) Riesgos financieros: La sostenibilidad en términos financieros de los actuales proyectos puede ser afectada una vez más por el riesgo cambiario. Los presupuestos de los proyectos para lo que queda de ellos están comprometidos y no debiera haber grandes problemas salvo en los cuales el gobierno ha comprometido sumas importantes de recursos. Por lo tanto, la sostenibilidad financiera tiene riesgos moderados de no cumplirse y se califica entonces con un 3, es decir Algo Probable (AP).
- b) Riesgos socio-políticos: Existe una gran variabilidad en los puestos públicos de alta dirección, sin embargo, los temas de Medio Ambiente son importantes para el gobierno en Venezuela y aunque no cuentan con mucho presupuesto, se estima que la práctica ha demostrado que todavía hay bastante espacio de trabajo posible. En los temas de Energía y de

Gestión de Riesgo, la administración de gobierno estima que pertenecen en gran medida a temas de seguridad nacional, lo que dificulta la coordinación y la ejecución de trabajos y proyectos. En materia de energía al parecer podría haber en el futuro cercano posibilidades de concretarse proyectos de interés común. Por lo tanto, se estima que el riesgo socio político con la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea Algo Probable dado que igual requiere seguir lográndose éxitos para escalar en las actividades, es decir se califica con un 3.

c) Marco institucional y riesgos de gobernanza: Los marcos legales, de las políticas y las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de los cuales operan los proyectos que tributan al Outcome 40 no están suficientemente estables en las instituciones y en la cultura del Estado en Venezuela pues han sido afectados y pueden continuar siendo afectados por la alta rotación de las autoridades gubernamentales, provocando eventualmente cambios en los marcos presupuestales o priorizando otras preocupaciones que desvíen los recursos humanos y económicos y se pueda comprometer la sostenibilidad de los beneficios de los proyectos. Se estima por tanto una sostenibilidad algo Improbable (AI), calificándose con un 2, es decir hay riesgos significativos en este en este ámbito a la sostenibilidad.

d) Riesgos ambientales: La evaluación de riesgo no evidencia que existan actividades en curso que puedan ser una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto, luego la sostenibilidad de los resultados es Probable, es decir se califica con un 4.

4.4.8. Impacto

La calificación de Impacto de Naciones Unidas sólo considera tres alternativas: 3 es Significativo (S), 2 es mínimo (M) y finalmente 1 es Insignificante (I). En este caso, el impacto a nivel de incidencia nacional es pequeño, no existe una transformación significativa, aunque hay de hecho avances importantes señalados en el análisis del Producto 2 y de las líneas de trabajo III y IV. Se considera que de avanzar en el trabajo conjunto con el MINEC y el MPPEE se puede tener una evolución importante si se sigue avanzando en temas de nivel nacional y también a nivel de la generación de experiencias piloto replicables en los niveles locales. Salvo las acciones en los temas de Áreas protegidas Marino Costeras, no es posible a la fecha estimar que los efectos se proyectaran más allá y tengan impacto significativo. Se estima, que el impacto global de las acciones del proyecto sería 2, es decir Mínimo (M)

4.4.9. Seguimiento y Evaluación

El diseño del seguimiento y evaluación responde a todas las normas de PNUD, en los reportes, los documentos a generarse, etc. Por lo que se califica con la nota 6, muy satisfactorio.

La ejecución del plan de SyE podría mejorarse con la sincronización hacia las líneas de acción y es recomendable organizar bien las evidencias de los esfuerzos desplegados para darle continuidad y lograr la gestión adaptativa en los tiempos complejos de tal manera que no exista duda sobre el trabajo de PNUD para seguir adelante con los productos de los proyectos. Se califica con nota 5, es decir satisfactorio con deficiencias menores.

Los reportes anuales son muy buenos y el sistema de seguimiento también, sólo existen los problemas mencionados anteriormente para ser un sistema de excelencia. Por lo tanto, a nivel de la calidad general del SyE se califica de 5, es decir con deficiencias menores.

5. Recomendaciones

○ **Generales para el diseño de futuros Marcos de Resultados del Outcome en el próximo CPD:**

- La elaboración del próximo CPD y el Outcome 40 debiera poner especial cuidado en ser más explícito en los objetivos, en especial declarar formalmente las 5 Áreas de trabajo y ser concretos en generar productos para cada una de ella con sus respectivos indicadores y metas asociadas.
- Los Indicadores deben ser SMART, las líneas de base confiables y las metas deben ser concretas y realistas.
- También se recomienda tener productos para los requerimientos transversales tales como los temas de género, fortalecimiento de capacidades, generación de redes, etc.
- El CPD debiera ser explícito respecto al enfoque y las vías de replicabilidad.
- La Estrategia adaptativa debe ser explícita y si hay cambios en el entorno tan complejos como los que sucedieron en el período del Outcome 40 se recomienda hacer una revisión sustantiva de la estructura de objetivos permita darle viabilidad y justifique proyectos dadas las posibilidades reales de acción.

○ **Globales para la gestión del Outcome 40 en lo que resta de Ejecución:**

- Explicitar la estrategia y en lo posible realizar el ejercicio de teoría de cambio para darle más solidez al CPD y claridad por tanto al Outcome 40.
- Declarar objetivos y productos con sus respectivos indicadores y metas asociadas en las 5 Áreas de trabajo para el año 2019.
- Declarar algunas metas en requerimientos transversales, en especial en los temas de fortalecimiento de capacidades y generación de redes.
- La Estrategia adaptativa debe ser explícita y si hay cambios en el entorno tan complejos como los que han sucedido, plantearse trimestralmente medidas de mitigación o alternativas de acción que globalmente permitan obtener resultados alternativos
- Con un escenario de entorno tan complejo como el actualmente existente en Venezuela es recomendable profundizar el ejercicio de planificación anual y su revisión trimestral con alternativas de escenarios que permitan orientar la gestión operacional.

○ **A nivel de Líneas de trabajo:**

I. Uso y Producción Eficiente diversificada de Energía Eléctrica

- Es importante lograr concretar el diseño y la puesta en marcha de uno o más proyectos de envergadura durante el año 2019⁵⁰ de tal manera de tener un Proyecto en marcha que reactive efectivamente la cooperación con el MPPEE, aprovechando la buena disposición mostrada por sus técnicos actuales y habrá el camino a proyectos de mayor envergadura en el marco del próximo CPD.

II. Gestión Integral de Riesgo

- Es muy importante seguir fortaleciendo la coordinación y el establecimiento de equipos multidisciplinarios y también de distinto nivel que aborden esta temática. Se recomienda seguir la experiencia de la Cooperación Sur-Sur. República Dominicana tiene muy buen trabajo en la Gestión Integral de Riesgo que puede ser aprovechada. Asimismo, la

⁵⁰ Durante el 2018 se concreto un pequeño proyecto que puede ser el puente efectivo para avanzar en este tema.

experiencia de Guatemala y Cuba en el Caribe es muy interesante, para los cuales PNUD puede servir de apoyo técnico pues ha participado activamente en esos países.

III. Fortalecimiento de la institucionalidad y las políticas públicas para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales.

- Promover y sistematizar esfuerzos de coordinación entre instituciones públicas y entre instituciones públicas y privadas para que sirvan de estímulo a más y mejores iniciativas que generen una sinergia que permita provocar cambios culturales que mejoren el impacto y la gestión del Estado.
- Diseñar también con el MPPEE un plan de acción conjunto que le de fuerza al plan de trabajo de proyectos para el año 2019 con compromisos claros de ambas partes.

IV. Implementación de programas y proyectos orientados a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales

- En el caso de los proyectos GEF diferentes al Marino Costero, se recomienda realizar un pequeño levantamiento de antecedentes que permita sistematizar información de algunas actividades relevantes que persisten y/o pueden dar cabida a nuevas iniciativas de trabajo (proyectos) enmarcados en el futuro Outcome.
- Se recomienda apoyar la difusión de los logros de los proyectos del Outcome tales como el Marino Costero a nivel nacional.

V. Producción y Generación de Información para cumplir con Acuerdos y Protocolos internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible

- La ampliación hacia más temas que tienen que ver directamente con la producción de estadísticas hacia el máximo posible de temas del Área Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos.
- Actividades de compatibilización de estadísticas es un tema que debiera ser afrontado en lo que queda del Outcome preparando iniciativas que permitan generar proyectos futuros que se hagan cargo en forma más integral de este tema. La experiencia de trabajo de otros Outcome con el INE en materia socioeconómica, se podría ampliar en estadísticas ambientales, de energía eléctrica y de gestión de riesgos.

6. Lecciones aprendidas

○ Mejores Prácticas

Se destacan las siguientes mejores prácticas del trabajo de los proyectos del Outcome 40:

- La administración financiera de los proyectos con FONDOIN. La institución es pequeña, eficiente con claridad en sus objetivos y tareas, con un equipo sólido constituido a la cual se le presta asistencia administrativa. Encontrar instituciones o equipos que puedan operar de esa forma es una excelente forma de trabajo. La búsqueda de este tipo de instituciones o ayudar a la gestación de este tipo de equipos en algunas instituciones es esencial para la gestión de una cartera amplia de proyectos.
- El trabajo asociado con la empresa TOTAL Oil & Gas, se ha demostrado como una buena práctica interesante, valiosa y constituye además un aporte de recursos frescos al fomento del desarrollo ambiental, energético y de gestión de riesgos que puede ser replicable con otras grandes empresas. Se requiere modelar el sistema de trabajo para poder seducir a otras empresas.
- La construcción de equipos de trabajo con solidez técnica, capacidad de gestión y compromiso con el tema, en proyectos de envergadura como el que se constituyó en el

caso del Proyecto GEF Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela.

- Cerrar administrativamente en forma rápida los proyectos que ya no funcionan o no operan, de tal manera de que no se generen pérdidas de tiempo y desgaste de esfuerzo e imagen institucional.
 - **Aspectos a Mejorar**

Como aspectos a mejorar podemos señalar las siguientes:

- Buscar asegurar al menos un porcentaje significativo del presupuesto (por lo menos un 20%) sea con proyectos DIM (no sólo del presupuesto propio de PNUD), de tal manera que en un contexto de un escenario tan cambiante y complejo como el existente en Venezuela, se pueda asegurar resultados y mostrar la viabilidad de la cooperación al desarrollo mediante micro éxitos.
- Invertir más esfuerzos y recursos en la sistematización de experiencias y prácticas que permitan consolidar una visión técnica sobre problemas específicos que pretende abordar el Outcome. De esta manera se generan ideas fuerza que construyen bases sólidas de trabajo a mediano y largo plazo, fortaleciendo las estructuras de gobierno y sus equipos. La sistematización debe ser un esfuerzo conjunto con las diferentes contrapartes de tal manera que se convierta también en un ejercicio de reflexión y aprendizaje conjunto internalizando esas buenas prácticas y proyectando la trascendencia de los productos.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación

Anexo 2: Términos de Referencia Evaluación Outcome 40

Anexo 3: Descripción Técnica de la Metodología de Evaluación del Outcome 40

**Anexo 4: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de
Naciones Unidas**

Anexo 5: Lista de Documentos Revisados

Anexo 6: Cronograma de Actividades Evaluación Outcome 40

Anexo 7: Entrevistas Realizadas

**Anexo 8: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo-Indicadores-Metas
del Outcome 40**

Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Pertinencia: ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las expectativas del Socio en la Implementación, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal?	<ul style="list-style-type: none"> Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del beneficiario principal 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Documento Plan de la Patria 2013-2019 Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales Interesados e involucrados en cada proyecto específico 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	¿De qué manera el Outcome 40 y los proyectos que lo sustentan corresponden a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades globales y políticas del PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Plan Estratégico 2014 -2017 PNUD. CPD Venezuela 2015-2019 Documentos sobre prioridades globales y políticas del PNUD Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental de la información
¿De qué manera la "teoría de cambio" implícita en el CPD y el Outcome 40 plantea con Solidez y realismo la posibilidad de resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País?	De qué manera la hipótesis implícita en la "Teoría de Cambio" del Outcome 40 plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País, a través de sus acciones, recursos y metodologías establecidas?	<ul style="list-style-type: none"> Resultados esperados del proyecto Barreras y problemas identificados en el Outcome 40. 	<ul style="list-style-type: none"> CPD Venezuela 2015-2019 Documentos del Outcome 40 Interesados e involucrados en los proyectos del Outcome 40 Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción del "modelo lógico" y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del Outcome 40. Entrevistas a actores clave Análisis documental de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de Resultados del Outcome 40 y su diseño (formulación.)	<p>Pregunta general ¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del Outcome 40 cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?</p> <p>Preguntas específicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. Lógica del encadenamiento de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del realismo demostrado en la elección de proyectos y su coherencia interna Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución de los proyectos a la satisfacción

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el CPD?</p> <p>¿Qué tan realista resulto ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el CPD?</p> <p>¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del CPD?</p> <p>¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación?</p>			<p>de indicadores y objetivos del CPD.</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. Revisión de las metas y los alcances esperados. Entrevistas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del Marco de Resultados del Outcome 40?	¿De qué manera el Marco de Resultados del Outcome 40 fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con el propósito de favorecer logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Gestión adaptativa Marco de resultados Enfoque Metodología Nuevos actores y socios 	<ul style="list-style-type: none"> CPD Archivo e informes de los proyectos Interesados e involucrados en los proyectos Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación país?	¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del proyecto estaban orientados a fomentar el fortalecimiento y la apropiación institucional?	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del proyecto Gestión del proyecto Financiación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> CPD Archivo e informes de proyecto los proyectos Interesados e involucrados Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los esquemas de coordinación, gestión y financiación en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación país. Entrevistas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el proyecto?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguimiento y evaluación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Informes Anuales Cuadros o matrices de seguimiento Informes de auditoría Interesados e involucrados Informes de seguimiento y evaluación Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Prevé la estrategia de salida del Outcome 40 un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados?	¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia logro prever el contexto institucional al término del Outcome 40 con el propósito de prever medidas para la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) al cierre del Outcome 40 	<ul style="list-style-type: none"> Interesados e involucrados en los proyecto Representantes de PNUD Informes pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Análisis de la estrategia de salida o de transferencia en su integralidad Entrevistas dirigidas a actores clave

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
				<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de la información
• Eficacia: ¿En qué medida el proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?				
<p>¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?</p>	<p>Pregunta principal. ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto?</p> <p>Pregunta secundarias. ¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? ¿Con que calidad fueron obtenidos los productos? ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto? ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados logrados, esperados o imprevistos. • Temporalidad y secuencia lógica de los productos • calidad de los productos • Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del proyecto • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos, su solidez y expectativas de mayor aceptación • Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del CPD. • Análisis de consistencia de los resultados obtenidos en relación a las limitaciones del diseño • Análisis de consistencia de los resultados en relación probabilidad de alcanzar los objetivos específicos • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de la información
<p>¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y resultados obtenidos por los proyectos del Outcome 40 ?</p>	<p>¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia? ¿Para quién son relevantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes • Resultados esperados o imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de la información
<p>¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios del proyecto?</p>	<p>¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta (beneficiarios) a los resultados/servicios? ¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos que acceden a los resultados/servicios • Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de la información
<p>¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el proyecto?</p>	<p>¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y difusión de los resultados • Uso y replicación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> Triangulación de la información 				
<ul style="list-style-type: none"> Resultados (Impacto): ¿De qué manera los proyectos contribuyeron a la generación de diferentes cambios y produjeron efectos que permitan avanzar hacia el logro de impactos en el tema de Medio Ambiente? 				
¿Cuál fue el avance hacia el impacto global del Outcome 40?	<p>¿En qué medida algunos proyectos contribuyeron con reformas y mejoras en el marco legal y político?</p> <p>¿En qué medida los proyectos contribuyeron a mejorar el marco institucional y las capacidades para una óptima planificación y una gestión efectiva?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a la sostenibilidad financiera para abordar estratégicamente los problemas de Medio Ambiente y para la provisión de recursos a largo plazo en estas temáticas?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a probar innovadores enfoques para abordar estas temáticas que sirvan de ejemplo en el país?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a implementar modelos exitosos de gestión que permitieran construir alianzas estratégicas con los interesados clave?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reformas y mejoras en el marco legal y político Marco institucional y las capacidades de los interesados clave Sostenibilidad financiera Innovadores enfoques de trabajo en Medio Ambiente Modelos exitosos de gestión en Medio Ambiente Resultados y proyección de los mismos en la temática. 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución global del proyecto a los marcos de programación del PNUD país?	<p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer la ejecución de las funciones básicas de PNUD?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD Ejecución de las funciones básicas de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿De qué manera el proyecto contribuyó a los Beneficios más amplios de Medio Ambiente?	¿De qué manera los resultados del proyecto contribuyen con los tratados internacionales sobre Medio Ambiente: Rio+20, ODS y otras iniciativas globales?	<ul style="list-style-type: none"> Contribución al entorno interinstitucional e iniciativas globales 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad. ¿Cuál es la viabilidad para que los resultados positivos del proyecto y el flujo de beneficios obtenidos sean mantenidos e incrementados una vez que el proyecto haya concluido? 				

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál es la viabilidad financiera de los resultados del proyecto?	¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a las acciones pendientes del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos financieros • Estrategia de salida económico-financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados del proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes interesados en los resultados y beneficios del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los actores claves de los resultados del proyecto • Perspectiva de los actores claves para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. • Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Con qué capacidades institucionales cuentan los actores claves para mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	¿De qué manera la capacidad institucional de los actores claves, permite mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo (estratégico y presupuestario) • Apoyo de las instituciones homólogas • Grado de integración del proyecto en la estructura institucional • Disponibilidad de personal adecuado y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto • Disponibilidad de un equipamiento suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de las instituciones claves del proyecto?	¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal de las instituciones claves del proyecto en cada país?	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con las necesidades, la cultura, las tradiciones, las competencias y los conocimientos existentes en las instituciones pertinentes. • Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. En qué medida las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los productos en términos de cantidad, calidad y puntualidad? De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y el uso y gestión de los recursos disponibles? 				

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del proyecto implementado en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, realismo y focalización de los planes de trabajo • Seguimiento y circuito de retroalimentación la mejora de la gestión y las operaciones • Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución • Calidad de la gestión cotidiana (planificación y la ejecución de las tareas operativas) • Gestión de los recursos financieros • Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado • Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto • Calidad de la gestión de la información y de la redacción de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la gestión por resultados del proyecto • Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?	<p>¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados?</p> <p>¿Permiten las estructuras interinstitucionales de los proyectos, (Junta de Proyecto, Comité Técnico Asesor, Director del proyecto, Coordinador del Proyecto y Equipo) una ejecución eficiente de los mismos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo y técnico de la institución ejecutora y socios principales • Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos • Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los efectos de la organización institucional de los proyectos para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados • Entrevistas a actores clave • Visitas a los proyectos • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución e involucramiento de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?	¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos • Nivel de implicación en proyecto y de comunicación entre la Unidad de gestión del Proyecto (UGP); institución ejecutora y PNUD a nivel de país. • Nivel de coherencia, complementariedad y 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Contribución e implicación de los socios • Entrevistas dirigidas a actores clave • Visitas de campo a los proyectos • Análisis documental • Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		coordinación entre los donantes y su posible impacto indirecto sobre el proyecto		
• Criterios Transversales. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género, la creación de capacidades y la creación de sinergias con otras instituciones nacionales e internacionales?				
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre los proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente en el País?	¿De qué manera el Outcome 40 logro complementarse y establecer sinergias en su cartera de proyectos de cooperación en la temática de Medio Ambiente?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas con las que el Outcome 40 logro complementarse y establecer sinergias • Acciones de coordinación y recursos de los proyectos del Outcome 40 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género en los proyectos del Outcome 40?	¿De qué manera los proyectos incorporan la dimensión de género en todo su quehacer y logros?, ¿qué evidencias existen?	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación en objetivos, indicadores, metas, instrumentos de la dimensión de género • Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la dimensión de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál fue el aporte del proyecto a la mejora de las capacidades nacionales y locales para abordar la temática del proyecto en cada país?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por los proyectos la mejora de las capacidades nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades nacionales para definir y producir resultados • Logro de soluciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información



Anexo 2: Términos de Referencia Evaluación Outcome 40



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

TÉRMINOS DE REFERENCIA

**EVALUACIÓN DEL OUTCOME 40 DEL PROGRAMA DE PAIS 2015-2019 FIRMADO POR
EL GOBIERNO DE VENEZUELA Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA
EL DESARROLLO**

CONTRATO INDIVIDUAL

Caracas, junio 2018

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
UNIDAD DE PROGRAMAS**



Al servicio
de las personas
y las naciones

DESCRIPCION DE LA CONSULTORIA

I. INFORMACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Título:	EVALUACIÓN DEL OUTCOME 40 DEL PROGRAMA DE PAIS 2015-2019 FIRMADO POR EL GOBIERNO DE VENEZUELA Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
Departamento/Unidad:	Unidad de Programa
Supervisión:	Oficial de Programa
Duración:	8 semanas
Tipo de contrato:	IC (Individual Contract)

II. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

En el marco del Plan de Evaluación del Programa País 2015-2019 del PNUD en Venezuela, durante el tercer trimestre del año 2018 se realizará la evaluación del Outcome 40⁵¹: "Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica".

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), focaliza su trabajo en la consecución de efectos concretos y en mejorar sus metodologías y procedimientos para la obtención de los mismos, a través de la Gestión Basada en Resultados, contemplando la realización de evaluaciones de efectos de acuerdo a los marcos programáticos de cada país, asegurándose así de mantener una visión clara de la dirección que debe seguir y los resultados a obtener.

Estos efectos, se definen como "los cambios esperados en aspectos específicos de la situación de desarrollo del país, a los cuales el PNUD pretende contribuir mediante la implementación de sus programas", y son establecidos a través de un proceso de consulta tanto con los gobiernos como con otros actores clave, a partir de un análisis profundo de la situación de desarrollo del país en cuestión.

Es importante dejar claramente establecido, que el PNUD por sí solo no puede lograr un efecto, ya que cambios de la naturaleza de la que se plantean en los Programas de País, no dependen únicamente de PNUD, por lo que juega un rol importante en todo el proceso, la efectividad de las

⁵¹ Se definen "Outcomes" los Resultados Esperados del Programa de País 2015-2019.

alianzas establecidas tanto con los socios nacionales (gobierno, sociedad civil y sector privado), como con las demás agencias del Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos de Cooperación Internacional.

De acuerdo a los Procedimientos y Políticas del PNUD, dicha evaluación tendrá carácter independiente, será financiada con recursos del PNUD y deberá cumplir con los presentes Términos de Referencia, de conformidad con los principios descritos en las "Directrices éticas para la evaluación" del UNEG, los Lineamientos de Evaluadores de Resultados (Anexo 1) y con el Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (Anexo 2).

La evaluación del Outcome debe tener un enfoque estratégico y un amplio alcance, concentrando el análisis en los resultados para cumplir con objetivos centrales de desarrollo en el País.

Antecedentes:

La Evaluación Conjunta de País (por sus siglas en inglés, CCA: *Common Country Assessment*) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés UNDAF: *United Nations Development Assistance Framework*), han sido los principales instrumentos para facilitar una programación conjunta entre todos los organismos de las Naciones Unidas a nivel de país. Para hacer frente a estos retos el equipo de Naciones Unidas en Venezuela formuló el UNDAF (Anexo 3) a fin de maximizar la coordinación y efectividad de la asistencia para el desarrollo, en concordancia con las prioridades nacionales.

Una vez el UNDAF fue aprobado, las Organizaciones del Sistema de Naciones Unidas en Venezuela con programación armonizadas entre ellas el PNUD, elaboraron el Documento de Programa de País (por sus siglas en inglés CPD: *Country Programme Document*), cuyo período de vigencia es del 2015 al 2019. (Anexo 4)

El CPD 2015-2019 ha sido formulado con base en consultas realizadas por el PNUD con el Gobierno, a través del Ministerio de Planificación y en concordancia con planes de desarrollo nacional y sectoriales. Las intervenciones del CPD 2015-2019 se llevan a cabo en concordancia con las prioridades nacionales reflejadas en el Acuerdo Nacional y en armonía con lo establecido para el país en el UNDAF.

En este sentido, el Programa de País tiene como prioridades:

1. Reducción de la pobreza extrema, y la promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible.
2. Asegurar el acceso y calidad de los servicios básicos y bienes públicos
3. Promover el desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo

En el marco de resultados del CPD se establecieron como *Outcome* los Resultados del UNDAF, de tal forma que el Outcome 6.1 del UNDAF quedó establecido en el Sistema Corporativo de Planificación Estratégica del PNUD como el Outcome 40, que será objeto de esta evaluación, enunciado a continuación: *Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica.*

El Marco de Resultados del Outcome 40 se presenta en el siguiente cuadro:

Áreas prioritarias del CPD	Efecto MANUD /Outcome 40 del CPD*	Producto CPD	Indicadores
1. Reducción de la pobreza extrema, y la promoción de medios de vida sostenibles, desarrollo de capacidades locales para la gestión y manejo sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y energía sostenible	N°6.1 Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica	Producto 4: Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	Indicador 4.1: Número de iniciativas asistidas. <u>Línea base:</u> Dos iniciativas en eficiencia energética y Dos en energía renovables <u>Meta:</u> 1 adicional en fortalecimiento del sistema eléctrico nacional. <u>Medio de verificación:</u> Informes institucionales Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1
		Producto 5. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	Indicador 5.1: Número de herramientas tecnológicas y de conocimiento incorporadas por las instituciones bajo los proyectos asistidos. <u>Línea base:</u> ND. <u>Meta:</u> 5. <u>Medio de verificación:</u> boletines e informes. Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1
3. Promover el desarrollo de capacidades para el enfoque de gestión integral de riesgo		Producto 9: Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo. Calificación del Indicador de Género y Motivación: 1	Indicador 9.1: Número de iniciativas asistidas que incorporan la gestión integral del riesgo. <u>Línea base:</u> Existencia de Ley de Gestión de Riesgos Socio-naturales y Tecnológicos <u>Meta:</u> 2. apoyo en la implementación de la Ley y una de transversalización. <u>Medio de verificación:</u> informes institucionales. Indicador 9.2: Número de intercambio de experiencias promovidas para la vinculación técnico - institucional en la gestión integral de riesgo. <u>Línea base:</u> ND <u>Meta:</u> 2 intercambios. <u>Medio de verificación:</u> Informes institucionales

*El Resultado Esperado del Programa de País 2015-2019 del PNUD en Venezuela, denominado Outcome 40, se corresponde con el resultado 6.1 del UNDAF.

En el marco de esta evaluación, a continuación se indica listado de proyectos vinculados al Outcome 40.

PROYECTOS ASOCIADOS AL OUTCOME 40					
Proyecto de documento del programa para Venezuela (2015-2019): Evaluación sobre los avances de la contribución del PNUD al VEN_OUTCOME40. Para el año 2019, el sistema de las Naciones Unidas habrá contribuido a la implementación de políticas públicas orientadas a la conservación y gestión sostenible de los ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en áreas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente diversificada de energía eléctrica.					
N°	PROJEC ID	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO USD	ENTIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	STATUS DEL PROYECTO
1	72202	Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal-Fase XI	285,480.00	Fundación Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN).	Financially Closed
2	72201	Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OCGI)	4,533,196.52	Ministerio del Poder Popular de la Vivienda, Hábitat y Ecosocialismo.	Financially Closed
3	60168	Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela	7,445,455.00	Ministerio del Poder Popular de la Vivienda, Hábitat y Ecosocialismo.	On going
4	44318	Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático	405,000.00	Ministerio del Poder Popular de la Vivienda, Hábitat y Ecosocialismo.	Financially Closed
5	81395	Apoyo a la Implementación de la Política Nacional de Gestión de Riesgos	200,000.00	PNUD-Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil	Financially Closed
6	77131	Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable	519,972.88	Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC)	Financially Closed

7	40307	Preparación en el Plan de manejo de eliminación en el sector Espumas	125,000.00	Fundación Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN).	Financially Closed
8	87796	Institutional strengthening Montreal Protocol Phase XII	285,480.00	Fundación Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN).	Financially Closed
9	59733	Herramientas para el Desarrollo Sustentable	879,214.54	PNUD / TOTAL Oil & Gas Venezuela B.V.	On going
10	91597	Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional	1,409,257.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	On going
11	98615	Tercer Informe Nacional de Bioseguridad	25,000.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	Operationally closed
12	102146	Institutional strengthening Montreal Protocol Phase XIII	365,414.00	Fundación Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN).	On going
13	91961	Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable	50,000.00	UNDP Venezuela PPD Venezuela	Financially Closed
14	99234	Implementación del Marco Nacional de Bioseguridad en la República Bolivariana de Venezuela en Concordancia con el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología Moderna	1,860,000.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	On going
15	108941	Apoyo para la promoción de acciones en el ámbito nacional e internacional para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales de la República	446,386.87	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	On going

		Bolivariana de Venezuela			
16	106962	Sexto Reporte de Biodiversidad	100,000.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	On going
17	106963	Quinto Informe de Biodiversidad	220,000.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	On going
18	71841	Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela	7,175,866.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	Financially Closed
19	15538	Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco	9,498,802.00	Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas (MINEA)	Financially Closed
20	51604	Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos	7,351,900.00	Ministerio para la Economía Popular / Fundación CIARA	Financially Closed

III. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones planteadas (Proyectos) vinculadas a los Outputs del CPD, al Outcome 40 y el progreso en la implementación de las mismas, así como evaluar o valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando)- el efecto de desarrollo del País (Outcome 40) y los progresos alcanzados. La evaluación debe valorar y la contribución del PNUD en el proceso, ayudar a esclarecer los factores subyacentes que están influyendo, y destacar las consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas). Asimismo, se deberá documentar lecciones aprendidas y recomendar sobre acciones específicas que puedan realizarse en el futuro. La evaluación debe proveer evidencias para apoyar la rendición de cuentas de los programas y proyectos del PNUD.

CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN.

La pertinencia está relacionada con el grado en el que Outcome 40 concuerda con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia también considera en qué medida el Outcome 40 responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.

La eficacia es una medición del grado en el que se ha logrado los resultados esperados (outputs y outcome) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos outputs y outcome. La valoración de la eficacia valora las contribuciones del PNUD a los efectos buscados.

La eficiencia mide si los insumos o recursos (los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los resultados deseados.

La sostenibilidad mide el grado en el que los beneficios relacionados al Outcome 40 continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados.

Para valorar pertinencia:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

Para valorar eficacia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficiencia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar sostenibilidad:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

El impacto como criterio de evaluación no se utilizará en esta evaluación. Los resultados del impacto - cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel mundial, regional y nacional- se consideran fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados en el nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de esta área y no sería factible ni rentable discernir la contribución del Outcome 40 y del PNUD a dicho cambio.

ALCANCE

La evaluación se enfocará específicamente en los siguientes aspectos:

- (i) *Análisis del Outcome* – Evaluación del progreso realizado hacia el logro de los resultados del Outcome (incluidos los factores que contribuyeron y las limitaciones);
- (ii) *Análisis de los Outputs del CPD vinculados al Outcome* – Determinar los factores que contribuyeron, los obstáculos y el alcance de la contribución del PNUD para el logro de los Outputs y del Outcome 40 a través de los proyectos (incluyendo tanto el análisis de las actividades del proyecto como las actividades de asistencia del PNUD⁵²);
- (iii) *Enlace Output-Outcome* - Evaluar la contribución que el PNUD ha hecho / está haciendo hacia el logro del Outcome 40; y
- (iv) Evaluar la eficacia de la estrategia de colaboración en el logro de resultados del Outcome 40.

(i) Análisis del Outcome

- Examinar la pertinencia del Outcome 40 en el contexto del desarrollo en Venezuela (y mandato del PNUD).
- Determinar si ha habido progresos realizados hacia el logro de los resultados, así como identificar los desafíos para el logro de los resultados.
- Examinar la contribución, la eficacia y la pertinencia de los actuales proyectos del PNUD enumerados líneas arriba (sólo a título indicativo) en la obtención del Outcome 40.
- Identificar los factores que contribuyeron o afectaron negativamente al logro del Outcome 40.
- Examinar la contribución que el PNUD ha realizado hacia el Outcome 40, a través de la promoción, asociación y coordinación con los donantes.
- Analizar los factores subyacentes (underlying) más allá del control de PNUD que influyen en los resultados.
- Distinguir los problemas sustantivos de diseño de los problemas de implementación y gestión, incluido el cumplimiento del cronograma de los outputs, el grado de participación de los “stakeholders” y los socios involucrados y cómo el proceso es bien administrado o llevado a cabo.
- Evaluar la estrategia de salida de las intervenciones en relación al Outcome 40.
- ¿Qué indicios hay de que los resultados obtenidos se mantendrán, por ejemplo, a través de las capacidades necesarias (sistemas, estructuras, personal, etc.)?
- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales?
- ¿En qué medida existen marcos normativos y regulatorios que apoyen la continuación de los beneficios?
- ¿Hasta qué punto los socios se han comprometido a proporcionar apoyo continuo a los resultados logrados?
- ¿De qué manera las preocupaciones por la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano serán impulsadas por los principales interesados?

⁵² Para PNUD, las actividades de asistencia técnica incluyen recomendaciones, asesoramiento y diálogo sobre políticas, el rol de intermediación de información y espacio de colaboración entre socios.”

(ii) Análisis de los Outputs del CPD vinculados al Outcome

- Determinar si los Proyectos y los Outputs del CPD bajo el Outcome 40 son todavía pertinentes.
- Determinar si los Proyectos y los Outputs del CPD bajo el Outcome 40 han logrado progresos respecto a lo planteado.
- Identificar los factores (positivos o negativos) que afectan el logro de los Outputs del CPD.
- Analizar los resultados obtenidos en relación con la participación de los beneficiarios, en particular las mujeres y otros grupos vulnerables. Si el programa apoyado por PNUD ha aumentado su capacidad para lograr niveles de bienestar.

(iii) Enlace entre Outputs del CPD y Outcome

- Determinar si los Outputs del CPD, sus proyectos, u otras intervenciones pueden ser efectivamente vinculados al logro del Outcome (incluidos los principales outputs (productos), proyectos y asistencia "soft and hard" que han contribuido al Outcome).
- Identificar las principales contribuciones que el PNUD ha realizado / está realizando hacia los resultados.
- Evaluar cuál ha sido el rol de las actividades de asistencia del PNUD para ayudar al logro del Outcome.
- Evaluar la habilidad del PNUD para desarrollar capacidades nacionales de una manera sostenible (a través de la difusión de mejores prácticas, la Cooperación Sur-Sur y enfoque participativo y holístico); la capacidad del PNUD para responder a las cambiantes circunstancias y las necesidades en el desarrollo de capacidades.
- Inclusión del enfoque de género
- Analizar la estrategia de salida del PNUD en las intervenciones.

(iv) Análisis de los Socios y Estrategias de Asociación

- Examinar la asociación entre las agencias del Sistema de Naciones Unidas y otras organizaciones donantes en el ámbito pertinente: Qué alianzas se han formado?Cuál ha sido el rol del PNUD?Cuál ha sido el nivel de participación de los socios?
- Determinar si hay o no consenso entre los actores del PNUD, socios y "stakeholders" sobre la estrategia de asociación.
- Determinar si la estrategia de asociación del PNUD ha sido apropiada y eficaz; la capacidad del PNUD respecto a la gestión con los asociados; la capacidad del PNUD para reunir a diferentes socios a través de las líneas sectoriales del gobierno para hacer frente a las preocupaciones de una manera holística.
- Analizar cómo las alianzas han afectado el logro o avances hacia el Outcome esperado.

Los resultados de la Evaluación del Outcome 40 serán utilizados para orientar la futura programación. En este sentido, se deberá:

- Evaluar el desempeño global de los proyectos respecto a los Outputs del CPD, al Outcome 40 y al desarrollo de las actividades ejecutadas por las entidades participantes.
- Identificar los puntos fuertes y los débiles de los Proyectos en relación con los Outputs del CPD y el Outcome 40.

- Analizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos con respecto a los indicadores del mismo, el financiamiento, la administración y la participación social, las propuestas de cambios para el futuro.
- Evaluar los resultados y los aprendizajes alcanzados en la ejecución de los Proyectos y en este contexto evaluar la pertinencia de los proyectos evaluados, como referencia para otras iniciativas similares que el PNUD pudiera a futuro considerar apoyar.
- Determinar si los mecanismos de información para la implementación de los proyectos evaluados, han aportado lo necesario para determinar si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados se han cumplido de acuerdo a lo planificado según el presupuesto y el plan de trabajo de los Proyectos.
- Hacer propuestas y recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos similares que puedan incluirse en los Outputs del CPD y el Outcome 40 que consideren las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto en línea con los objetivos originalmente establecidos.
- Proponer mejores formas para coordinar intervenciones de los donantes en el sector.
- Extraer lecciones aprendidas y mejores prácticas para futuras intervenciones y identificar las áreas de atención prioritarias para futuras programaciones.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN:

Una orientación general sobre la metodología de evaluación puede ser encontrada en el Manual del PNUD sobre Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados y los Lineamientos para los Evaluadores de Resultados. Se espera que los evaluadores adopten una metodología adecuada para la evaluación del Outcome, basada en las orientaciones que se dan en estos dos documentos. La metodología de evaluación será especificada en la propuesta de evaluación. La evaluación debe cumplir con los Normas y Estándares de Evaluación en el sistema de Naciones Unidas. La propuesta metodológica será posteriormente discutida y acordada con la Oficina del PNUD/ Venezuela.

Se sugiere que el evaluador realice el proceso de evaluación participativa a través de consultas con las principales partes interesadas (stakeholders) a fin de utilizar la información existente, examinar las fuentes de conocimiento locales y aumentar la sensibilización acerca de la incorporación de la gestión basada en resultados.

Durante la evaluación de Outcome, se espera que el evaluador trabaje en colaboración con el personal de la oficina del PNUD y el equipo de los proyectos, para recomendar las estrategias y las acciones dirigidas a mejorar las formas de implementación para el futuro. Para esto, el proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación tiene que aplicar los siguientes criterios para la recopilación de información y análisis:

- ✓ Revisión de los documentos relevantes (Documentos de Proyecto con enmiendas realizadas, revisión de los informes de medio término y finales, donantes específicos, etc.);

- ✓ Reuniones con oficiales y los funcionarios de Programa del PNUD competentes;
- ✓ Entrevistas con los Asociados en la Implementación de los proyectos muestra (para el recojo de información sobre lo que los socios han logrado con respecto al Outcome y qué estrategias han utilizado), las partes interesadas y eventuales donantes;
- ✓ Visitas a los proyectos para recopilar información, entrevistas con los equipos de proyectos y beneficiarios. Dichas actividades serán coordinadas y financiadas por el PNUD.
- ✓ Reuniones de consulta
- ✓ Otros por definir por el equipo

El evaluador/a apoyará a la oficina de PNUD en proporcionar una evaluación independiente y profunda del Outcome 40. La evaluación se llevará a cabo de forma participativa para que todos los actores involucrados puedan entender e identificarse con el reporte de la evaluación. En este sentido, se espera que el evaluador circule el borrador del informe de evaluación para revisión y aportes de los actores claves e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.

Los principales actores de la evaluación son los siguientes:

- ✓ Responsables de los proyectos como directores nacionales, coordinadores y consultores
- ✓ Personal del PNUD
- ✓ Grupos de beneficiarios
- ✓ Otros por definir

IV. PRODUCTOS ESPERADOS

PRODUCTO N°1: Propuesta metodológica y cronograma de trabajo.

Este informe debería incluir una matriz 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. 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. Debe mostrar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué, proponiendo una serie de preguntas de evaluación, métodos de evaluación, las fuentes de información y los procedimientos de recolección de datos.

PRODUCTO N°2: Primera versión (borrador) del informe de evaluación que contendrá la evaluación de resultados del proyecto en función al Outcome 40, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD.

PRODUCTO N°3: Informe final de Evaluación y presentación (power point) del resultado de esta evaluación al PNUD (debriefing).

Estructura e indicaciones específicas del informe de evaluación:

De acuerdo con los lineamientos para "Evaluadores de Resultados" anexados al presente documento, el informe final de la evaluación debe estar basado en la siguiente estructura:

1. Resumen ejecutivo

- Breve descripción de los proyectos
- Contexto y propósito de la evaluación
- Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

2. Introducción

- Propósito de la evaluación
- Cuestiones clave tratadas
- Metodología de la evaluación
- Estructura de la evaluación

3. El contexto de desarrollo

- Contexto en el que el Outcome 40 se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración
- Problemas que el Outcome 40 pretende abordar
- Resultados esperados del Outcome 40 en el marco del Programa de País 2015-2019 del PNUD
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del Outcome 54
- Socios claves para el logro del Outcome 40
- Partes interesadas clave
- Beneficiarios previstos

4. Resultados y conclusiones

- Se deberá utilizar los "Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)" del PNUD.

Recomendaciones

Esta sección deberá proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto e impacto en el Outcome 40. Se debe especificar claramente hacia quiénes van dirigidas las recomendaciones y cuáles son las labores que cada uno debe realizar. Además se deben proporcionar recomendaciones específicas para cada uno de los temas especiales a considerar en esta evaluación.

Lecciones aprendidas (incluyendo mejores y peores prácticas)

Se deberá proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos. Las lecciones confirmarán/desafiarán la validez de la teoría sobre la cual las intervenciones del proyecto están basadas al compararlo con observaciones de la implementación actual.

Anexos

Se debe incluir sólo el material que es de importancia para el entendimiento y que complementen aspectos significativos del informe final. Entre éstos se debe incluir: Términos de referencia de la

evaluación, itinerarios, listado de personas entrevistadas, resumen de las visitas de campo, cuestionarios, preguntas utilizadas en entrevistas, entre otros.

El informe debe cumplir con los estándares de calidad del informe de evaluación definida en el Manual del PNUD de Planificación, seguimiento y evaluación. (ver Anexo 2)

Asimismo, el consultor deberá considerar los siguientes documentos para lectura:

- Manual PNUD de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.
- Documentos de Proyecto
- Criterios de calidad para los informes de evaluación
- Código ético de conducta para las evaluaciones en el PNUD
- Lineamientos para evaluadores de resultados

V. DURACIÓN ESTIMADA DE LA CONSULTORÍA

Se tiene previsto que el trabajo tendrá una duración de ocho (8) semanas, a partir de la firma del contrato. En este lapso, el consultor/a deberá ejecutar todas las actividades establecidas en los términos, así como también, la entrega final de los productos, de acuerdo al calendario que se presenta a continuación:

Productos Esperados	Calendario
Revisión de documentos y entrega de Propuesta Metodológica y cronograma de trabajo	Semana 1-2
Visitas a los proyectos y actores claves	Semana 2-4
Entrega borrador del Informe de Evaluación al PNUD	Semana 5
Entrega versión final del reporte de Evaluación al PNUD	Semana 7
Presentación resultados de la Evaluación en power point al PNUD	Semana 8

VI. ARREGLOS DE GESTIÓN

Esta evaluación se desarrollará en el marco del plan de evaluaciones establecido por la Oficina país, correspondiente al ciclo programático 2015-2019. Para este ejercicio de evaluación la Gerencia del PNUD a través de la Representante Residente Adjunta ha designado un equipo focal, conformado por el área de monitoreo y evaluación, el equipo de Programas y el equipo del PNUD en general en coordinación con la participación y colaboración de los responsables de proyectos asociados al OUTCOME 40.

El punto focal de Monitoreo y Evaluación de la oficina será responsable de la gestión de esta evaluación, así como también de las actividades que devenguen de ella. La oficial de la cartera de Ambiente, Energía y Gestión del Riesgo, prestará apoyo en la coordinación y gestión de reuniones con la Gerencia, actores asociados en la implementación de los proyectos, partes interesadas y donantes, siempre cuando sea requerido.

Los actores responsables de los proyectos como directores nacionales y coordinadores, podrán estar a disposición de recibir al evaluador/a en reuniones de consulta que sean requeridas en aras de corroborar información existente y examinar productos concretos.

El equipo de programas junto al personal de la oficina del PNUD, prestará al consultor/a el apoyo necesario para la identificación y búsqueda de documentos vinculados a los proyectos relacionados a los Outputs del CPD y el Outcome 40, así como también en la revisión de los documentos relevantes.

El evaluador/a mantendrá la independencia total del PNUD, y se guardarán la libertad y flexibilidad para definir la mejor manera de recolectar los datos y analizar la información encontrada.

El consultor/a prestará todos los servicios que se especifican en los "Términos de Referencia" y será responsable de presentar los productos en la forma y dentro de los plazos indicados, valiéndose de sus propios medios; y en especial de sus conocimientos y experiencia. A lo largo de la consultoría, el/la consultor/a proveerá todos los equipos, software, transporte, materiales, y en general todo lo requerido para la ejecución y finalización de la consultoría, siguiendo procedimientos establecidos para asegurar la calidad de los mismos y a satisfacción de las partes.

VII. PERFILES DE LOS/AS CONSULTORES/AS

El consultor/a será seleccionado por el PNUD y deberá tener formación y experiencia en disciplinas relacionadas al Outcome 40 y, en general, ciencias ambientales, políticas públicas dirigidas a la y la gestión ambiental, conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales, administración de áreas protegidas, economía ambiental, energía, gestión integral de riesgos y/o cambio climático. El consultor deberá tener experiencia relevante y ser conocedor de la realidad venezolana; deberá tener dominio del idioma español. Sería conveniente tener conocimiento de los principios básicos de la cooperación internacional para el desarrollo, así como de los valores fundamentales de las Naciones Unidas y del PNUD.

Perfil requerido:

- Título universitario y de postgrado en ciencia o ingeniería con especialización profesional y académica en gestión ambiental y de recursos naturales, cambio climático, ciencias ambientales, economía ambiental.
- Experiencia profesional comprobada de mínimo 7 años en formulación, implementación, y/o gerencia de proyectos y/o actividades relacionadas con los temas del Outcome 40.
- Experiencia profesional comprobada en realización de evaluaciones de proyectos relacionados con los temas del Outcome 40. Contar con un mínimo de 5 experiencia en evaluación de efectos o impactos de programas, o proyectos ambientales
- Deseable conocimiento de la metodología del Gestión Basada en Resultados en formulación, implementación y evaluación de Proyectos.
- Deseable consultores con conocimiento de los procedimientos de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el PNUD.
- Dominio hablado y escrito del idioma español, y manejo del idioma inglés.

VIII. FORMA DE PAGO

El monto del contrato será por entrega de producto. El contrato es fijo, independientemente de los cambios en los componentes de los costos.

Los pagos se realizarán contra entrega y recibo a satisfacción de los productos, los informes deberán contener el detalle de los productos entregados, los productos deben ser soportados con listados de asistencia de las reuniones convocadas, registros fotográficos, y demás información recopilada en el marco de la consultoría, actividades realizadas que involucren la obtención del producto y en los adjuntos los productos propiamente dichos, según sea informe de avance o presentación del producto.

Una vez recibidos los informes, el PNUD dispondrá de 10 días hábiles para remitir observaciones o aprobar el informe, posteriormente se procederá a realizar las gestiones para el procesamiento del pago correspondiente.

Forma de pago:

OBJETIVO	PRODUCTOS ESPERADOS	PAGOS DE LA CONSULTORÍA (%)
<p>Objetivo: El objetivo principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones planteadas (Proyectos) vinculadas al Outcome 40 y el progreso en la implementación de las mismas, así como evaluar – o: valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando)- el efecto de desarrollo del País (Outcome 40) y los progresos alcanzados.</p>	<p>PRODUCTO N°1: Propuesta Metodológica y cronograma de trabajo.</p>	<p>10% a la presentación del Informe. Entrega en un plazo no mayor de 7 días luego de la firma del contrato.</p>
	<p>PRODUCTO N°2: informe de evaluación, que contendrá la evaluación de resultados del proyecto en función al Outcome 40, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD.</p>	<p>30% a la presentación y aprobación del borrador del Informe de Evaluación. Entrega en un plazo no mayor de 30 días luego de la presentación del Plan de Trabajo (día 40)</p>
	<p>PRODUCTO N°3: Informe final de Evaluación y presentación (power point) del resultado de esta evaluación al PNUD (debriefing).</p>	<p>60% a la presentación y aprobación del Informe Final. Entrega en un plazo no mayor de 20 días posterior a la aprobación del borrador del Informe de Evaluación (día 60).</p>

Anexo 3: Descripción Técnica de la Metodología de Evaluación del Outcome 40

1. Instrumentos Metodológicos

Los instrumentos de recopilación de información utilizados fueron:

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

Entrevista a fuentes de información clave: serie de preguntas abiertas formuladas a algunos y algunas informantes clave. Las entrevistas son cualitativas, en profundidad y semi estructuradas. Están basadas en los temas y preguntas de la evaluación. Estas entrevistas en profundidad se harán principalmente a nivel central, es decir a representantes/miembros clave del PNUD, las instituciones de Gobierno, los socios estratégicos a nivel nacional y local, disponiendo de reuniones de 45 minutos hasta 2 horas aproximadamente dependiendo de la relevancia de cada tema tratado.

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

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es el conjunto de proyectos en los que ha estado involucrado el Outcome 40, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en cada documento de proyecto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación a la fecha en que se realiza la evaluación.

La metodología propuesta permite sustentar las investigaciones de la evaluación con las entrevistas a actores claves, que son un referente para (i) triangular la información con actores (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los proyectos (iii) identificar líneas de acción o lugares donde la gestión de los proyectos opera efectiva y eficazmente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar dificultades en la operación de los proyectos para establecer cuellos de botella. Cabe anotar que la metodología no pretende aportar información cuantitativa con representatividad estadística sobre los proyectos del Outcome 40 ni hacer estudios de caso específicos.

Esta metodología requiere consultar fuentes de información diversas provenientes de instituciones o entidades socias, autoridades, PNUD e instituciones involucradas en los Proyectos vinculados al Outcome 40 y otras instituciones que no hayan trabajado directamente en los Proyectos pero aportan información por su experiencia y conocimiento en el tema. Se tienen en consideración para la consulta y recopilación de la información, los documentos y actores según se indican en los Términos de Referencia.

A continuación se detalla un cuadro que ilustra la relación entre las variables, criterios y tipos de análisis de la evaluación:

Variables/Criterios/Tipos de análisis

Variables de análisis	Criterios de evaluación	Tipos de análisis
Variables de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia/Relevancia • Participación • Consistencia • Integralidad 	<p>a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Outcome 40).</p> <p>b) Análisis de Consistencia Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistencia interna del Outcome 40 en su estructura de objetivos e indicadores • Alineamiento, complementariedad y sinergias de cada Proyecto con el Outcome 40.
Variables de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Apropiación interna y externa • Manejo de Información y comunicación • Manejo Adaptativo 	<p>c) Análisis de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, gestión y financiamiento, Organización institucional y calidad de la gestión. • Disposición/provisión y uso de los insumos • Gestión de los recursos financieros • Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de sensibilización • Contribución e involucramiento de los socios estratégicos nacionales y locales.
Variables de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Calidad • Avance hacia Efectos del Outcome 40 • Resultados Alcanzados • Efectos e Impactos Esperables • Gestión del Conocimiento • Sostenibilidad 	<p>d) Análisis de Consistencia Resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos v/s Resultados y Productos documentados de los proyectos. • Contrastación de indicadores con criterios "Smart" y contribución al Impacto global del Outcome 40 de cada proyecto, • Contribución al objetivo general del programa Medio Ambiente, • Difusión y replicación
Variables transversales	<ul style="list-style-type: none"> Integración de la Dimensión de Género Capacity Building Community Capacity Building Generación de Redes y Sinergia Institucional 	<p>e) Análisis de Sensibilidad de la Viabilidad y Sostenibilidad económica, socio-política, institucional y de gobernanza del Outcome 40.</p> <p>h) Valoración de la Integración al desempeño de cada una de las variables transversales (Género, Capacidades, Redes)</p> <p>i) Análisis integral</p>

3. Metodología para la recopilación y análisis de la información

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

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

Mediante un seguimiento tipo línea de tiempo comprender la secuencia de acontecimientos de implementación de los Proyectos involucrados en el Outcome 40, de tal manera de poder entender el desempeño de ellos, la forma en que se realizó su gestión y valorar el aporte al Outcome 40.

Se pone especial énfasis en el análisis de la evolución de los proyectos y de los actores frente a hechos que pudieron afectar de manera significativa la gestión e implementación

de los mismos. Se espera ver la capacidad de adaptación al cambio y el grado de apropiación y de integración en las instituciones socias y de diferentes actores estratégicos de los proyectos vinculados al Outcome 40.

También se pretende determinar específicamente la medidas tomadas para adecuar los proyectos y su diseño original para mejorar su pertinencia asimismo realizar un análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad observando como PNUD interactúa con los otros actores o socios estratégicos durante el proceso de ejecución generando redes y promoviendo la realización de actividades sistémicas en el tema de Medio Ambiente en el País.

Finalmente mediante este instrumento se pretende obtener información que permita mostrar el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales, y la estrategia de intervención aprobados en el país (CPD).

b) Análisis de Consistencia del Proyecto.

Consistencia Interna del Outcome 40: A partir de sus declaraciones principales en términos de sus objetivos, resultados, productos y actividades propuestas determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, contaba con indicadores de seguimiento, supuestos, líneas de base, metas, etc.,

Como parte esencial del trabajo se realizará en este análisis una revisión integral de la gestión del Outcome 40 para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos.

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

Finalmente el Outcome 40 es altamente dependiente de la relación con una diversidad de actores externos para su éxito por lo que se espera entregar una revisión de la contribución e implicación de los socios.

c) Análisis de Consistencia entre el Outcome 40 y los Resultados y Productos documentados de los Proyectos que lo sustentan.

Revisión y sistematización de los resultados y productos documentados de los proyectos contrastándolos con el Marco de Resultados del Outcome 40 de tal manera de detectar los logros, efectos y todo tipo de resultados esperados e inesperados del mismo. La evaluación de este punto es en base a criterios "SMART". Este análisis nos permitirá entregar el denominado "(i) Análisis del Outcome de los TOR".

d) Análisis de Contenido.

El Análisis de Contenido encuentra configuraciones y relaciones en Informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que

permite posteriormente emitir juicios sobre el Outcome 40 en términos de los logros de productos y resultados en relación a los objetivos en el marco del contexto de lo sucedido en los proyectos que lo sustentan en el período de evaluación. Los logros obtenidos, la Sostenibilidad y las Lecciones Aprendidas son el foco de atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los Análisis de Consistencia y la Investigación Histórica.

Estos análisis permiten dar respuesta al punto (ii) Análisis de los Outputs del CPD vinculados al Outcome y el punto (iii) Enlace Output Outcome señalados en los TOR.

Se realiza un Análisis de Redes y un Análisis de cambio Entorno-producto de los proyectos y cambios independientes de los proyectos que entregan información sobre el aporte del Outcome 40 a las mejoras del Entorno que permitan o no avances en garantizar el fortalecimiento de las capacidades en los actores socios y la institucionalidad país para la mejora del medio ambiente en el país. De esta forma se puede dar respuesta al punto (iv) Evaluar la eficacia de la estrategia de colaboración en el logro de resultados del Outcome 40 señalados en los términos de referencia.

f) Valoración del desempeño

La valoración y calificación del nivel de desempeño del Outcome 40, se realiza conforme a las Guías de evaluación señaladas en la nota N° 8 y a los criterios de valoración señalados en el anexo 4: Escala de Calificaciones de Naciones Unidas y señalados en los Términos de Referencia.

El impacto como criterio de evaluación se utiliza en esta evaluación como una medida cualitativa de los efectos provocados por el conjunto de los proyectos del Outcome 40 y valorados como una tendencia para el logro de impacto. La determinación de los resultados del impacto se considera fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados en el nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de esta área y no sería factible por el tiempo y los recursos económicos dispuestos para la evaluación, el poder discernir la contribución del Outcome 40 y del PNUD a dicho cambio.

g) Revisión de la Gestión de las Variables Transversales

Se realiza una revisión de como el Outcome 40 y sus proyectos abordaron e integraron en su labor las siguientes variables transversales:

- Enfoque de Género: a) Integración del enfoque en cada proyecto (Diseño, gestión e implementación), b) Calificación de Igualdad de Género en implementación y en efectos esperados; c) Calificación de involucramiento en los proyectos de hombres y mujeres.
- Participación de Actores: a) Grado de involucramiento de los diferentes stakeholders en el proyecto de cada país: Evaluación de la participación, asimetrías, relación de poderes, información y toma de decisiones en el proyecto; b) Promoción de condiciones para la participación y governance: mecanismos y espacios efectivos realizados desde el proyecto

- Creación de Capacidades: Calificación del grado de creación de capacidades y el nivel de apropiación de las mismas en contrapartes y beneficiarios.

h) Análisis integral.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las entrevistas permite cruzar la información necesaria para entregar las consideraciones evaluativas requeridas. Este análisis se centra en detectar:

- La consistencia entre la documentación registrada y lo que declaran los involucrados en sus distintos niveles de relación con los proyectos,
- La consistencia entre los documentos internos del proyecto: a) Planificación v/s ejecución; b) Actividades v/s Productos y Resultados; c) Equilibrio de Tiempos-Recursos-Productos; d) Compromisos de Actores v/s actividades;
- La consistencia de la incorporación de los criterios transversales: a) Metodología-Gestión-información; b) Declarado v/s efectivo; c) Involucramiento-Apropiación
- Consistencia Productos-Resultados v/s impactos esperados- rol catalizador y replicabilidad de cada Proyecto y del Outcome 40,
- Consistencia entre cambios de entorno y adaptación de estrategia, funcionamiento de sistemas de monitoreo y evaluación v/s toma de decisiones
- Consistencia en gestión de conocimiento: las lecciones aprendidas, documentación de productos y resultados, Plan de cierre y aseguramiento de los efectos del proyecto.

Anexo 4: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas

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

Anexo 5: Lista de Documentos Revisados

- MINEA (2017) Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela, Folleto Cinco Propuestas de Creación de Nuevas Áreas Protegidas Marino Costeras.
- PNUD (2010) PRODOC Proyecto GEF "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela"
- PNUD (2013). Proyecto GEF Evaluación de Medio Término "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela". Clemencia Vela, Octubre 2013.
- PNUD (2015). Informe de Progreso Final de Proyecto. Fortalecimiento Institucional para el cumplimiento del Protocolo Montreal Fase XI. Proyecto 72202
- PNUD (2016) Reporte de Aseguramiento de la Calidad de la Implementación y Seguimiento de Proyectos PNUD Año 2015.
- PNUD (2016) ROAR 2015
- PNUD (2016). Proyecto GEF Evaluación Final "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela". José Galindo, 2016.
- PNUD (2017) ROAR 2016.
- PNUD (2017). Proyecto GEF Lecciones Aprendidas "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela". Frederick Pérez, Diciembre 2017.
- PNUD (2017). Proyecto GEF "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela". Videos Golfo de Cariaco, Laguna El Saco, Macanao, Montecano y Punta el Palo. 2017.
- PNUD (2018) ROAR 2017
- PNUD (2018). Proyecto GEF Evaluación Final "Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas marino-costeras de Venezuela". Sergio D. Claire, Junio 2018.
- PNUD-FONDOIN (2013) PRODOC Fortalecimiento Institucional para el cumplimiento del Protocolo Montreal Fase XI. Proyecto 72202.
- PNUD-MINEC (2013) Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). 3 Minutas de Reunión año 2013.
- PNUD-MINEC (2013) Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). Informe Actividades ejecutadas a Marzo año 2013.
- PNUD-MINEC (2013) PRODOC Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). Proyecto 72201.
- PNUD-MINEC (2014) Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). 6 Minutas de Reunión año 2014.
- PNUD-MINEC (2015) Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). 2 Minutas de Reunión año 2015.
- PNUD-MINEC (2015) Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OGCI). Informe Anual de Progreso año 2014

Anexo 6: Cronograma de Actividades Evaluación Outcome 40

	Semanas	Año 2018											
		06 Ago.	13 Ago.	20 Ago.	27 Ago.	03 Sept.	10 Sept.	17 Sept.	24 Sept.	01 Oct.	08 Oct.	15 Oct.	
I	PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO DE CAMPO												
0	Firma de Contrato	09 Ago.											
1	Conferencias Virtuales con PNUD Venezuela												
2	Recepción de Información secundaria del Programa												
3	Sistematización de la Información del Programa												
4	Construcción de programa de entrevistas y agenda de Misión preliminar												
	PRODUCTO 1												
5	Informe de Arranque (Plan de trabajo, herramientas a utilizar, orientación del trabajo, cronograma afinado)							10 Sept.					
6	Recepción de Comentarios al Producto 1							13 Sept.					
II	MISIÓN EN TERRENO EN VENEZUELA												
7	Examen de documentos disponibles de los Proyectos y Outcome 40 y situación de Venezuela												
8	Revisión y ajustes en detalle de la Misión (Plan de trabajo en detalle)												
9	Misión en Terreno en Caracas (Reuniones, entrevistas)							09 Sept.	22 Sept.				
10	Presentación de Hallazgos preliminares								20 Sept.				
11	Sistematización de la información recopilada en terreno												
III	ELABORACIÓN DE INFORME EVALUACIÓN												
	PRODUCTO 2												
12	Entrega de Informe Borrador										05 Oct.		
13	Recepción de Comentarios a Informe Evaluación Outcome 40											12 Oct.	
	PRODUCTO 3												
14	Entrega Informe Final												19 Oct.

	Reseña	Color
1	EVENTOS CRÍTICOS	
2	TRABAJO DE ESCRITORIO	
3	MISIÓN EN VENEZUELA	

Anexo 7: Entrevistas Realizadas

	Entrevista	Cargo o relación con Evaluación	Fecha	Lugar o medio	Objeto
1	María Teresa Abogado	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Programa PNUD 	09/Agosto	Conferencia Virtual	Presentación de los Proyectos del Outcome 40
2	María Teresa Abogado	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Programa PNUD 	16/Agosto	Conferencia Virtual	Presentación de los Proyectos del Outcome 40
3	María Teresa Abogado	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Programa PNUD 	28/Agosto	Conferencia Virtual	Estrategia de trabajo y proyecciones del Outcome 40
3	María Teresa Abogado	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de Programa PNUD 	06/Septiembre	Conferencia Virtual	Ajustes a la Agenda de la Misión en Venezuela
5	Rosicler Gómez María Teresa Abogado Yamel Pérez	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones PNUD • Oficial de Programa PNUD • Encargada Seguimiento y Evaluación PNUD 	10/Septiembre	PNUD	Reunión de Introducción a la Misión en Venezuela: Metodología, Contexto y Expectativas.
6	Yamel Pérez	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada Seguimiento y Evaluación PNUD 	10/Septiembre	PNUD	Revisión de operación y resultados de Proyectos
7	Lilia Cuartin Nubia Reyes Ionervy Gedler Aleydis Delgado	<ul style="list-style-type: none"> • Directora General de la Oficina de Integración y Asuntos Internacionales del MPPEE • Ministerio del Poder Popular de Planificación (MPPP) • Jefe de División Nacional de Planificación de Fuentes Alternas y Eficiencia Energética. Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) • MPPEE • Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores 	11/Septiembre	Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica	Revisión de Proyecto 77131 Plan de iniciación para la visualización de una posible cartera de proyectos entre el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de asistencia técnica, capacitación y energía sustentable.
8	Carmelina Flores	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Venezolano de Reconversión Industrial y Tecnológica (FONDOIN) 	11/Septiembre	FONDOIN	Revisión de Proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • 72202 Fortalecimiento Institucional para el Protocolo de Montreal- Fase XI • 40307 Preparación en el Plan de manejo de eliminación en el sector Espumas • 87796 Institutional strengthening Montreal Protocol Phase XII

	Entrevista	Cargo o relación con Evaluación	Fecha	Lugar o medio	Objeto
					<ul style="list-style-type: none"> 102146 Institutional strengthening Montreal Protocol Phase XIII
9	Manuel Berroterán	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia de desarrollo sostenible y SHA de TOTAL Oil & Gas Venezuela B.V. 	12/Septiembre	TOTAL Oil & Gas Venezuela	Revisión de Proyecto 59733 Herramientas para el Desarrollo Sustentable
10	Nolan Villasmil	<ul style="list-style-type: none"> Oficial de Desarrollo Sostenible, Embajada Britanica 	12/Septiembre	Embajada Britanica	Cooperación Internacional en los temas de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en Venezuela
11	Mariana Hernández Miguel Serrano Yorlandis Chiquita Osmar Maja	<ul style="list-style-type: none"> Directora de Asuntos Internacionales MINEC Director de Integración. Oficina de Integración y Asuntos Internacionales del Ministerio de Poder Popular para el Ecosocialismo (MINEC) Analista de temas de Cooperación MINEC Oficina de Planificación, cooperación Técnica y Financiamiento, Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores 	13/Septiembre	MINEC	Revisión de Proyectos: 72201 Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de la Oficina de Gestión y Cooperación Técnica Internacional (OCGI) 91597 Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional Apoyo al fortalecimiento institucional de capacidades del Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas, para potenciar la participación y cooperación técnica internacional 108941 Apoyo para la promoción de acciones en el ámbito nacional e internacional para la protección, conservación y gestión sustentable de los recursos ambientales de la República Bolivariana de Venezuela 71841 Fortaleciendo la sostenibilidad financiera y la eficacia operacional del Sistema de Parques en Venezuela 15538 Conservación y uso sustentable de la Reserva de Biosfera Delta del Orinoco
12	Frederick Pérez Daniela Betzabee	<ul style="list-style-type: none"> MINEC Coordinador Proyecto Marino Costero MINEC Proyecto Marino Costero 	13/Septiembre	MINEC	Revisión de Proyecto 60168 Fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas Marino Costeras de Venezuela
13	Carliz Díaz	<ul style="list-style-type: none"> MINEC 	13/Septiembre	Conferencia Telefónica	Revisión de Proyectos: 98615 Tercer Informe Nacional de Bioseguridad 99234 Implementación del Marco Nacional de Bioseguridad en la República Bolivariana de Venezuela en Concordancia con el Protocolo de

	Entrevista	Cargo o relación con Evaluación	Fecha	Lugar o medio	Objeto
					Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología Moderna 106962 Sexto Reporte de Biodiversidad 106963 Quinto Informe de Biodiversidad
14	Yamel Pérez	• Encargada Seguimiento y Evaluación PNUD	14/Septiembre	PNUD	Revisión de operación y resultados de Proyectos
15	María Teresa Abogado	• Oficial de Programa PNUD	17/Septiembre	PNUD	Revisión de Proyecto 91961 Estrategias Locales como instrumento para el establecimiento de medios de vida sustentable Revisión de sustentabilidad y generación de capacidades de proyectos Outcome 40
16	José Troya	• Asesor Técnico GEF	17/Septiembre	Conferencia Virtual	Revisión de Operación de Proyectos GEF vinculados al Outcome 40
17	Maigualida Rosales	• Ex Coordinadora del Proyecto Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos	19/Septiembre	Conferencia Telefónica	Revisión historia y resultados del Proyecto 51604 Conservación de la Biodiversidad en el Paisaje Productivo de los Andes Venezolanos. GEF-CIARA
18	Xavier Prieto	• CAF	19/Septiembre	CAF	Cooperación Internacional en Materia de Energía
19	Carlos Pelaez	• Provita	19/Septiembre	ONG Provita	ONGs y Proyectos de Medio Ambiente en Venezuela
20	Diana Vega	• ONG CESAP	20/septiembre	Grupo Social CESAP	Gestión ambiental y de riesgos en Venezuela 2015 a la fecha
21	Rosicler Gómez María Teresa Abogado Yamel Pérez	• Gerente de Operaciones PNUD • Oficial de Programa PNUD • Encargada Seguimiento y Evaluación PNUD	20/Septiembre	PNUD	Reunión de cierre de misión. Entrega de Hallazgos preliminares de la evaluación.

Reuniones pendientes por concretar:

- María Eugenia Benitez, Presidenta del Instituto Forestal Latinoamericano (IFLA) por el proyecto 44318 Segunda Comunicación de Cambio Climático
- José Fra, Viceministerio de Gestión Integral del Riesgo y Protección Civil, Coordinador del Proyecto 81395 Apoyo a la Implementación de la Política Nacional de Gestión de Riesgos

Anexo 8: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo-Indicadores-Metas del Outcome 40

Objetivo – Indicadores – Metas del Outcome 40				Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a los Productos esperados						Evaluación Consistencia: Objetivo-Productos				
Objetivo Outcome 40	Productos	Indicadores	Meta	Esp ecifi co	Medi ble	Alca nzabl e	Realí sta	Tiemp o	Resulta do Técnico	Pertine ncia ⁵³	Satisface n objetivo ⁵⁴	Densidad ⁵⁵	Análisis Técnico.	
Para el año 2019, el SNU habrá contribuido en la implementación de políticas públicas dirigidas a la conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales, gestión integral del riesgo, uso y producción eficiente y diversificada de energía eléctrica	1. Implementadas y sistematizadas iniciativas que promueven la diversificación de la matriz energética, el uso eficiente de la energía eléctrica y aplicación de modelos de cogestión comunitaria.	Número de iniciativas asistidas.	1 adicional en fortalecimiento del sistema eléctrico nacional.	Poco específico	Mediamente	SI	SI	Medianamente	3,1	Los productos y sus metas se sitúan dentro de una parte específica a pero pertinentes al Objetivo del Outcome 40	Los productos y sus metas no permiten alcanzar el logro del objetivo. Pueden ser necesarios pero no necesariamente suficientes	El logro de los productos puede permitir contribuir a la implementación de políticas públicas pero en forma muy poco sustantiva y no garantiza que esto sea sostenible en el mediano o largo plazo.	Redacción del Objetivo es amplia y los productos no consideran una parte importante que son los temas de conservación y gestión sostenible de ecosistemas naturales y la gestión ambiental eficiente en zonas urbanas y rurales. No es claro el grado de ambición o profundidad del objetivo, los productos y sus metas	
	2. Fortalecida la capacidad institucional para la generación, desagregación, análisis e integración de estadísticas socioeconómica, ambientales, de energía eléctrica, de gestión integral de riesgo y seguridad ciudadana.	Número de herramientas tecnológicas y de conocimiento incorporadas por las instituciones bajo los proyectos asistidos.	5		Poco concreto	Mediamente	SI	SI	SI					3,6
	3. Implementadas y sistematizadas iniciativas que articulen los esfuerzos para la consolidación de la gestión integral del riesgo. Calificación del Indicador de	a) Número de iniciativas asistidas que incorporan la gestión integral del riesgo. b) Número de intercambio de experiencias promovidas para la vinculación técnico - institucional en la gestión integral de riesgo.	a) 2 apoyos en la implementación de la Ley y una de transversalización. b) 2 intercambios.		Mediamente	SI	SI	SI	SI					4,5
	PUNTUACION TOTAL				Puntos Total				11,1					4
TOTAL POSIBLE				Porcentaje de logro potencial				74%	80%	40%	40%	53%		
Probabilidad de éxito Outcome	Las dos evaluaciones se consideran como condición necesaria para el logro de los objetivos, lo que cualitativamente se estimó con una ponderación igual. Esto significa matemáticamente multiplicar el porcentaje de éxito posible de las dos evaluaciones: 0,74*0,53= 0,39											39 %		

⁵³ **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que el logro de los productos es congruente con el objetivo del Outcome 40

⁵⁴ **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el objetivo

⁵⁵ **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el producto del proyecto