***Conservación in-situ de cultivos andinos y sus parientes silvestres en la Quebrada de Humahuaca, en el extremo austral de los Andes Centrales***



PNUD ARG O5/G42

**ARGENTINA**

Términos de Referencia para llevar a cabo la Evaluación Final

JUNIO 2009

## Política de monitoreo y evaluación (M&E) de PNUD/GEF

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos del PNUD[[1]](#footnote-1)/GEF[[2]](#footnote-2) tiene cuatro objetivos:

1. monitorear y evaluar resultados e impactos;
2. proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias;
3. promover la responsabilidad en el uso de los recursos;
4. documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

Para asegurar la efectividad del M&E de los proyectos, se utiliza un conjunto de herramientas aplicables en forma continua durante la vida del proyecto, por ejemplo: monitoreo periódico de indicadores; revisiones de medio término; informes de auditorías y evaluaciones finales.

De acuerdo con la políticas y procedimientos del PNUD/GEF para el M&E de todos los proyectos apoyados por GEF, deben realizar una evaluación final al terminar su implementación. Las evaluaciones finales tienen por objeto determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto; buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales. También tienen el objetivo de identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos del PNUD/GEF.

## Objetivos del proyecto y su contexto

El objetivo del proyecto propuesto, ***Conservación in-situ de cultivos andinos y sus parientes silvestres en la Quebrada de Humahuaca, en el extremo austral de los Andes Centrales,*** ha sido asegurar que los productores nativos de la Quebrada de Humahuaca en la Argentina adopten mejores técnicas de conservación y manejo en sus establecimientos, sobre la base de prácticas de producción tradicionales que contribuyen a conservar *in situ* aquellas variedades de cultivos andinos que tienen importancia al nivel global así como las especies silvestres afines. El proyecto adoptó un enfoque por establecimiento en los principales agrosistemas que se encuentran en la Quebrada de Humahuaca, un antiguo centro global de origen y domesticación de cultivos y el área más importante de la Argentina para los cultivos andinos tradicionales. El proyecto trabajó en cuatro áreas de intervención con 15 comunidades rurales y 1030 familias y abordará la conservación de 21 especies y 164 variedades de tubérculos, seudo-cereales, legumbres y frutas y al menos 21 especies silvestres relacionadas.

# OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación Final (EF) es un requisito para los proyectos del PNUD y el FMAM y por lo tanto es iniciada por la Oficina del PNUD ARGENTINA. Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las guías, reglas y procedimientos del PNUD y del FMAM.

El objetivo general de esta Evaluación Final es la de analizar la implementación del proyecto, revisar los logros del proyecto en cumplir con el objetivo del proyecto y sus resultados esperados. Esta evaluación establecerá la relevancia, ejecución y éxito del proyecto, incluyendo la sostenibilidad de los resultados. Esta evaluación también recopilará y analizará lecciones específicas y buenas prácticas respecto a las estrategias utilizadas y los arreglos de implementación, que pueden ser relevantes para otros proyectos en el país y en otros países del mundo.

Los principales actores de esta evaluación son:

El Director Nacional

Equipo del Proyecto

El evaluador internacional

El evaluador nacional

PNUD (Buenos Aires y Regional Service Centre Environment and Energy Practice LAC)

La evaluación final debe entregar un informe exhaustivo respecto al rendimiento del proyecto finalizado evaluando el diseño del proyecto, proceso de implementación, logro de los resultados y objetivo, incluyendo los cambios en el objetivo y resultados durante la implementación, si es que es relevante. Las evaluaciones finales tienen además cuatro propósitos complementarios:

* Promover la rendición de cuentas, la transparencia junto con evaluar y revelar el nivel del cumplimiento y logros del proyecto;
* Sintetizar lecciones que puedan ayudar a mejorar la selección, diseño e implementación de futuras iniciativas del PNUD-FMAM;
* Entregar retroalimentación y observaciones respecto a cuestiones claves recurrentes en el portafolio que requieran atención y acerca de las mejoras de cuestiones claves identificadas anteriormente, como por ejemplo en la evaluación de medio término.

Favor referirse a la Sección 7 para más detalles respecto al alcance de esta evaluación.

# PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación entregue los siguientes productos:

Presentación oral de las principales conclusiones de la evaluación: esto se debe presentar en la Oficina del PNUD ARGENTINA antes que la misión de evaluación haya concluido, esto permitirá verificar, validar y aclarar las conclusiones de la evaluación.

Reporte de Evaluación: Este reporte debe ser enviado electrónicamente a la Oficina del PNUD ARGENTINA (CO según sus siglas en inglés), a la Oficina Regional de Coordinación del PNUD CRS-LAC) (Centro Regional PNUD-LAC Grupo de Medio Ambiente y Energia) y al equipo del proyecto en un plazo no mayor a las 2 semanas luego de finalizada la misión. Las partes revisarán el documento y entregarán observaciones y/o comentarios al equipo de proyecto en un plazo no mayor a 1 mes luego de entregado el reporte. Los evaluadores considerarán los comentarios para incluirlos en un reporte final que debe ser entregado a más tardar 1 semana luego de entregados los comentarios. En caso que haya discrepancias entre las impresiones y conclusiones del equipo evaluador y las partes mencionadas arriba se debe incluir un anexo al final del documento explicando estas discrepancias. La PNUD- CRS y la PNUD Argentina firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final. La estructura del reporte de evaluación se describe en la Sección 7.

Consideraciones generales del reporte:

* Formato: Times New Roman – 11; espaciado simple; tabla de contenido automatizada; número de páginas (centrado abajo); se sugiere el uso de gráficos y fotografías, cuando sea relevante
* Largo: Máximo 50 páginas en total, excluyendo anexos
* Fechas de entrega: Primer borrador en un plazo no mayor a dos semanas luego de finalizada la misión

# METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Esta sección entrega un resumen del enfoque o metodología de evaluación. Sin embargo, se debe dejar en claro que el equipo de evaluación debe revisarlo de ser necesario. Cualquier cambio debe estar en línea con los criterios internacionales, normas y estándares para los profesionales adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas2. Cualquier cambio debe ser avalado por la Oficina de País del PNUD antes de ser implementado.

1. **Revisión de documentos**: La lista de documentos a revisar está incluida en el Anexo 1. Todos los documentos serán entregados al equipo evaluador por la Oficina del PNUD ARGENTINA y por el Equipo del Proyecto. El equipo del proyecto y la Oficina del PNUD ARGENTINA prepararán una nota de cada documento que describa la importancia relativa del mismo y las secciones claves donde el evaluador debe poner especial atención. Los evaluadores deben consultar todas las fuentes relevantes de información que incluyen, entre otras: La política de evaluación del PNUD y el FMAM, el documento de proyecto, minutas y decisiones del comité directivo, presupuesto del proyecto, planes operativos y de trabajo, reportes de progreso, PIRs, archivos del proyecto, documentos de directrices del PNUD, legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda ser de utilidad. El coordinador del proyecto también entregará un reporte con las principales lecciones y logros del proyecto.
2. **Entrevistas:** el equipo llevará a cabo entrevistas con las siguientes personas, como mínimo:

* Cuatro (4) promotores rurales que integran el equipo de campo del proyecto
* Lideres de al menos cinco (5) comunidades involucradas en el proyecto
* Equipos de trabajo de tres (3) nuevos proyectos generados a partir de la iniciativa evaluada.

1. **Visitas de campo:** se deben realizar visitas de campo a los siguientes lugares:

* Bárcena
* Tumbaya
* Coctaca
* Tilcara
* Juella

1. **Entrevistas semi-estructuradas:** El equipo formulará entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos. Deben incluir el PNUD Argentina y PNUD CRS-LAC

# EQUIPO DE EVALUACIÓN

Los evaluadores externos serán dos (2) uno internacional y otro nacional.

Los requisitos serán los siguientes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de consultor | Perfil | Actuación esperada |
| Consultor Internacional | Experiencia mínima de diez (10) años en proyectos de desarrollo en la región andina y en particular en agroindustria rural.  Formación en ingeniería agronómica o de alimentos.  Experiencia en formulación y evaluación de proyectos de desarrollo y de biodiversidad, en lo posible con experiencia en agrobiodiversid.  Experiencia en proyectos relacionados con cultivos andinos  Antecedentes en investigación y tecnologías apropiadas.  Antecedentes en interrelación con líderes comunitarios | Revisión de la documentación pertinente  Entrevistas con equipo del proyecto, promotores rurales, lideres comunitarios  Evaluación de los resultados de la ejecución del proyecto, relevancia, efectividad y sostenibilidad  Elaboración de los informes pertinentes |
| Consultor nacional | Experiencia mínima de diez (10) años en comercialización de productos agrícolas  Formación en ingeniería agronómica o de alimentos  Experiencia comprobada en diseño y evaluación de proyectos (preferiblemente PNUD y/o GEF)  Conocimientos de la situación nacional de las cadenas de valor de productos agrícolas, especialmente hortalizas  Antecedentes en negocios agroalimentarios | Revisión de la documentación pertinente  Entrevistas con equipo del proyecto  Evaluación de resultados de la ejecución del proyecto, eficiencia y sostenibilidad  Elaboración de los informes pertinentes |

La tarea de los evaluadores contará con el apoyo del Coordinador General del Equipo del Proyecto

# ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN

## Arreglos de gestión

La evaluación ha sido solicitada por el PNUD, liderada por la Oficina del PNUD ARGENTINA, como Agencia de Implementación del proyecto. El Equipo del Proyecto tiene la responsabilidad general de la coordinación y los arreglos logísticos de la evaluación, así como también de darle apoyo necesario al equipo evaluador (viaje, alojamiento, espacio de trabajo, comunicaciones, etc.) junto con la oportuna entrega de viáticos y pagos del contrato. La Oficina del PNUD ARGENTINA organizará la misión al sitio (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo). Se espera que el equipo de evaluación entregue también un resumen oral de los resultados y conclusiones preliminares de la misión de evaluación al CO y la RCU. En caso de ser necesario otras discusiones con el CO y la RCU respecto a la misión y el proyecto se pueden coordinar mientras la evaluación se lleva a cabo.

Modalidades de pago y especificaciones: Los evaluadores serán contratados directamente con dinero del presupuesto del proyecto. El pago será de 50% al momento de la entrega del primer borrador al PNUD-CO, PNUD- CRS y equipo del proyecto. El restante 50% será pagado una vez que el reporte final haya sido finalizado y aprobado por el PNUD-CO y el PNUD-CRS. La calidad del reporte final será evaluada por el PNUD-CO y el PNUD CRS. -. Si la calidad no cumple con los estándares o requisitos del PNUD-FMAM, se solicitará a los evaluadores que reescriban o revisen (según sea necesario) el documento antes del pago de la última cuota.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD- CRS. y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD CRS. y el equipo del proyecto. El reporte final debe haber sido aceptado y aprobado por el PNUD antes de ser utilizado de manera pública. Para esto, el PNUD-CO y el PNUD-CRS deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo 5).

## Actividades principales y plazos

La duración total de la evaluación será de Ochenta (80) días de acuerdo al siguiente plan:

Preparación para el trabajo de campo: (Tres (3) días)

* Conseguir la documentación del proyecto y otro material que tenga información del proyecto (PIRs, reportes de TPR, evaluación de medio término y otras evaluaciones, etc.);
* Familiarizarse con la situación de desarrollo general del país (a través de revisar los CCA, UNDAF y otros reportes del país).
* Preparar la misión de manera detallada, incluyendo metodología, en cooperación con el PNUD-CO y el equipo del proyecto.
* Tener una teleconferencia con el Asesor Regional del PNUD-CRS

Misión: (Siete (7) días)

* Reunión con el equipo del PNUD-CO;
* Revisión conjunta de todo el material disponible del proyecto, con especial atención en los resultados y productos del proyecto
* Visita al sitio del proyecto
* Reunion con cuatro (4) promotores rurales del proyecto
* Visita a cinco (5) comunidades involucradas con el proyecto
* Reunión con equipos de trabajos de nuevos proyectos generados
* Entrevistas con beneficiarios y actores clave, incluyendo representantes de la autoridad local, autoridad local ambiental, comunidades, etc.

Reporte Borrador (Diez (10) días): este debe ser entregado en un plazo no mayor a las dos semanas de finalizada la misión.

* Entrevistas finales / validación con el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU y equipo del proyecto
* Borrador del proyecto en el formato adecuado
* Revisión telefónica de las conclusiones finales con el PNUD-CO y el Asesor técnico regional de la RCU
* Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. Las partes entregarán comentarios en un plazo no mayor a un mes.

Reporte Final : hasta sesenta (60) días de concluídas las actividades en campo

Entrega final del reporte de evaluación

# ALCANCE DE LA EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROYECTOS GEF Y ASUNTOS ESPECIFICOS A SER CUBIERTOS

En general se espera que la evaluación explore los siguientes cinco importantes criterios:

* **Relevancia.** La medida en la cual el proyecto ha sido apropiado para las prioridades de desarrollo y políticas organizacionales locales y nacionales, incluyendo cambios a través del tiempo.
* **Efectividad.** La medida en la cual los objetivos del proyecto han sido logrados o que tan probable sea lograrlos.
* **Eficiencia.** La medida en la cual los resultados han sido entregados con los recursos más económicos posibles; también llamado efectividad de costos o eficacia.
* **Resultados.** Lo positivo y negativo, lo previsto y lo imprevisto, cambios y efectos producidos por una intervención de desarrollo. En términos GEF, los resultados incluyen productos directos del proyecto, resultados a corto y mediano plazo, y el impacto a más largo plazo incluyendo beneficios ambientales globales, efectos de réplica y otros efectos locales.
* **Sostenibilidad.** La habilidad probable de una intervención de continuar entregando beneficios por un periodo extendido de tiempo después de su término. Lo proyectos necesitan ser ambientalmente, financieramente y socialmente sostenibles.

Lo siguiente debe ser cubierto en el reporte de EF:

## *Información general sobre la evaluación.*

El reporte de (EF) proveerá información sobre cuando se llevó a cabo la evaluación; los lugares visitados; quien estuvo involucrado; las preguntas clave; y la metodología utilizada. Más detalles son proporcionados en la plantilla de los Términos de Referencia (**TdR**) en el Anexo 2.

## *Evaluación de los resultados del proyecto.*

La EF evaluará como mínimo el logro de productos y resultados y proveerá mediciones para los resultados. Esto, busca determinar la medida en la cual los resultados del proyecto fueron alcanzados, o se espera que se alcancen, y evaluar si el proyecto ha llevado a cualquier otra consecuencia positiva o negativa. A la vez que se evalúan los resultados del proyecto la EF buscará determinar la medida de los logros y deficiencias en lograr el objetivo del proyecto como está establecido en el documento del proyecto y también indicar si hubo algún cambio y si estos cambios fueron aprobados y alcanzados. Como en la mayoría de los proyectos GEF se puede esperar el logro de los resultados antes del cierre del proyecto, la evaluación de los resultados del proyecto debe ser una prioridad. Los resultados son el efecto a corto o mediano plazo probable o alcanzado de los productos de una intervención. Ejemplos de resultados pueden incluir, pero no están restringidos a fortalecimiento de capacidades institucionales, conciencia pública más alta (cuando conduzca cambios de comportamiento), y transformación de marcos de políticas y mercados. Los evaluadores cuantificarán los resultados del proyecto utilizando indicadores y Herramientas de Seguimiento *(Tracking Tools)* relevantes.

Para determinar el nivel de logros de los resultados del proyecto y objetivo, los siguientes tres criterios serán evaluados en la EF:

* **Relevancia:** ¿Fueron los resultados del proyecto consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país? Los evaluadores deben medir también la medida en la cual los resultados especificados en el documento del proyecto son realmente resultados y no productos o insumos.
* **Efectividad:** ¿Son los resultados del proyecto proporcionales a los resultados esperados (como están descritos en el documento de proyecto) y a los problemas que el proyecto pretendía abordar (ej.: objetivos de proyecto originales o modificados)? En caso de que los resultados originales o modificados sean solo productos/insumos, entonces evaluar los evaluadores deben medir si hubo algún resultado real del proyecto, y si lo hubo, entonces, si los mismos son proporcionales con las expectativas realistas de estos proyectos.
* **Eficiencia:** ¿Fue el proyecto costo efectivo? ¿Fue el proyecto la opción de menor costo? ¿Fue la implementación del proyecto retrasada, y si lo fue, afectó esto la efectividad de costo?

La evaluación de relevancia, efectividad y eficiencia debe ser tan objetiva como sea posible e incluir suficiente y convincente evidencia empírica. Idealmente el sistema de monitoreo del proyecto debe entregar información cuantificable que nos lleve a una evaluación robusta de la efectividad y eficiencia del proyecto. Como los proyectos tienen diferentes objetivos, los resultados evaluados no son comparables y no pueden ser acumulados. Para monitorear la fortaleza del portafolio, los resultados del proyecto serán clasificados de la siguiente manera:

**Altamente Satisfactorio (AS):** El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

**Satisfactorio (S):** El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

**Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto tuvo deficiencias moderados en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

**Moderadamente Insatisfactorio (MI):** El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

**Insatisfactorio (I):** El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

**Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

Los evaluadores también evaluarán impactos positivos y negativos actuales (o anticipados) ó efectos emergentes a largo plazo del proyecto. Dada la naturaleza de largo plazo de los impactos, puede que no sea posible para los evaluadores identificar o evaluar completamente los impactos. De todas maneras los evaluadores indicarán los pasos tomados para evaluar los impactos del proyecto, especialmente los impactos en poblaciones locales, medio ambiente local (ej.: aumento en el número de individuos de una especie en peligro de extinción, mejoría en la calidad del agua, incremento en la cantidad de peces, reducción de las emisiones de gas invernadero) y cuando sea posible indicar como las conclusiones respecto a los impactos serán reportados al GEF en el futuro.

## *Evaluación de sostenibilidad de los resultados del proyecto*

La EF evaluará, como mínimo, la “probabilidad de sostenibilidad de resultados al finalizar el proyecto, y proveer una clasificación para esto.” La evaluación de la sostenibilidad le dará atención especial al análisis de los riesgos que probablemente afecten la persistencia de los resultados del proyecto. La evaluación de sostenibilidad también debería explicar como otros factores contextuales importantes que no son resultados del proyecto afectarán la sostenibilidad. Más detalles sobre la evaluación de la sostenibilidad se proveen en el Anexo 2.

## *Rol catalizador*

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

## *Evaluación de los sistemas de monitoreo y evaluación*

La EF valorará si el proyecto cumplió los requerimientos del diseño de proyecto de Monitoreo y Evaluación (M&E) y la aplicación del plan de M&E del proyecto. Los proyectos GEF tienen que presupuestar adecuadamente para la ejecución del plan de M&E, y proveer recursos adecuados para la implementación del plan de M&E. También se espera que los administradores de proyecto utilicen la información generada por el sistema de M&E durante la implementación del proyecto para mejorar y adaptar el proyecto. Debido a la larga duración de muchos proyectos GEF, también se exhorta a los proyectos a incluir planes de monitoreo a largo plazo para medir resultados (como resultados medio ambientales) después del término del proyecto. Se espera que el reporte de EF incluya evaluaciones separadas de los logros y deficiencias de estos dos tipos de sistemas de M&E.

## Temas especiales a considerar

* Indicadores de mayor valorización social de los cultivos andinos
* Apropiación por parte de las comunidades y sostenibilidad de ferias de intercambio de semillas y de cocina
* Capacidad de las comunidades para formular proyectos de desarrollo local relacionados con la agrobiodiversidad

## Estructura del reporte final

**1. Resumen ejecutivo**

* Breve descripción del proyecto
* Contexto y propósito de la evaluación
* Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas
* Tabla que resuma las calificaciones obtenidas en esta evaluación (Ver sección 4 Todos los criterios marcados con **(\*)** deben ser calificados).

**2. Introducción**

* Propósito de la evaluación
* Cuestiones claves tratadas
* Metodología de la evaluación
* Estructura de la evaluación

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

* Comienzo y duración del proyecto
* Problemas que el proyecto pretende abordar
* Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
* Actores
* Resultados esperados

**4. Resultados y conclusiones**

Adicional a la evaluación de efectividad y eficiencia descrita arriba se debe entregar un análisis descriptivo. Todos los criterios marcados con **(\*)** deben ser calificados utilizando las siguientes divisiones de categorías: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI). Favor ver Anexo 2 para la explicación de la terminología GEF.

* 1. ***Formulación del proyecto***

La sección debe comenzar describiendo el contexto del problema que el proyecto está tratando. Debe describir qué tan eficientes fueron el diseño y como se conceptualizó el proyecto para enfrentar la problemática, haciendo énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y su marco lógico. Esta sección debe responder preguntas como *¿qué tan bien formulado estuvo el proyecto? ¿Las modificaciones que se hicieron durante su ejecución, resultaron en mejores productos y (potencialmente) mayores impactos?* Esta sección de incluir lo siguiente:

* Conceptualización/diseño **(\*)**: Esta sección debe evaluar el enfoque utilizado en el diseño y entregar una apreciación de qué tan apropiadamente se conceptualizó el problema y si la estrategia de intervención seleccionada fue la mejor opción para abordar las barreras en el área del proyecto. Debe además incluir una evaluación del marco lógico y si los diversos componentes y actividades propuestas para lograr el objetivo fueron apropiados, viables y respondían al entorno institucional, legal y regulatorio del proyecto. También debe evaluar los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de logros y determinar si las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes (en la misma área focal) se incorporaron al diseño del proyecto.
* La apropiación nacional: Se debe evaluar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto al medio ambiente y el desarrollo.
* Participación de actores **(\***)**:** Se debe evaluar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.
* Replicabilidad:Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos (esto también se relaciona a las prácticas llevadas a cabo durante la implementación).
* Otros aspectos: Evaluar en la revisión del enfoque de formulación del proyecto la ventaja comparativa del PNUD como agencia de implementación del proyecto; la consideración de vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.

**4.2. Implementación del Proyecto**

* **Enfoque de Implementación (\*):** Independientemente de si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que debe hacerse es *¿ha sido bien implementado el proyecto?* Entre otros, se deben evaluar los siguientes aspectos:
  + 1. El uso del marco lógico como herramienta de gestión durante la implementación y todos los cambios realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación.
    2. Otros elementos que evidencien que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación.
    3. El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el monitoreo, así como otras actividades del proyecto.
    4. Las relaciones operativas entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los objetivos del proyecto.
    5. Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.
* **Monitoreo y Evaluación (M&E) (\*):** Incluir una evaluación sobre si ha existido una supervisión periódica y adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Si ha habido evaluaciones formales, evaluar si se han tomado acciones respecto a los resultados y conclusiones de éstas. Para evaluar esto se propone que los evaluadores utilicen los siguientes criterios: i) evaluar si ha existido un sistema de M&E apropiado que ha permitido hacer seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados y objetivo del proyecto. ii) evaluar si se han utilizado herramientas de M&E adecuadas como por ejemplo línea base, indicadores prácticos y claros, análisis de datos, estudios para evaluar los resultados esperados para ciertas etapas del proyecto (resultados o indicadores de progreso). iii) evaluar si existieron los recursos y las capacidades para llevar a cabo el monitoreo de manera adecuada y si el sistema de M&E fue utilizado para el manejo/administración adaptativa del proyecto.
* **La Participación de los Actores (\*):** Esto debe incluir una evaluación de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia, enfatizando los siguientes aspectos:

1. La producción y difusión de la información generada por el proyecto
2. La participación de usuarios locales y ONGs en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
3. El establecimiento de alianzas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto.
4. La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto.

* **Planificación Financiera:** Se debe incluir un análisis de:
  1. Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
  2. El costo-eficiencia de los resultados. ¿Fue el proyecto costo-eficiente?
  3. El manejo financiero (incluyendo aspectos de desembolsos)
  4. El co-financiamiento (ver el Anexo 3 para indicaciones sobre el informe de co-financiamiento. Esta tabla debe ser completada y entregada en el documento de evaluación).
* **Modalidades de la ejecución e Implementación:** Esto debe considerar la eficacia de la contraparte del PNUD y de la participación de la Unidad de Coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos (insumos) para el proyecto con respecto a las responsabilidades de ejecución. Promulgación de legislación y disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieron haber afectado la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto. La calidad y puntualidad de los aportes del PNUD y del Gobierno, de ser el caso, de otras contrapartes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto. Esta sección debe buscar responder a las siguientes preguntas: *¿Operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?*

**4.3. Resultados**

Logro de productos/resultados y objetivos **(\*):** Esta evaluación final busca determinar el logro alcanzado en cuanto al objetivo y resultado del proyecto y si ha habido algún impacto positivo o negativo. Para esto es importante determinar los logros y fracasos del proyecto en alcanzar su objetivo y resultados. Si el proyecto no estableció una línea base (condición inicial), los evaluadores, junto con el equipo del proyecto, deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Este análisis se debe llevar a cabo en base a los indicadores específicos del proyecto. Esta sección también debe incluir una evaluación de lo siguiente:

* **Sostenibilidad:** Incluyendo una apreciación de cuánto continuarán los beneficios del proyecto, dentro o fuera del área del proyecto, después de que termine la asistencia del FMAM. El análisis de sostenibilidad de los resultados debe prestar especial atención a los riesgos que pueden afectar la continuidad de los resultados. El análisis de sostenibilidad debe también explicar de que manera otros factores contextuales que no sean resultados del proyecto afectarán la sostenibilidad. Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el pie de página[[3]](#footnote-3):
  + Recursos Financieros: ¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cual es la probabilidad que no existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto una vez que el apoyo del GEF haya finalizado? (los recursos pueden ser de variadas fuentes como: sector público y privado, actividades generadoras de recursos, y tendencias que indican que en un futuro podría existir financiamiento adecuado para sostener los resultados del proyecto).
  + Socio-Política: ¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo que el apropiamiento de los actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores clave del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público y actores para que continúen apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo?
  + Marco institucional y gobernabilidad: ¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia, así como la capacidad (expertise) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.
  + Ambiental: ¿Hay algún riego ambiental o actividades en el área del proyecto que puedan disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto? La evaluación final debe evaluar si algunas actividades del proyecto pueden ejercen algún tipo de amenaza a la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Por ejemplo, la construcción de una represa en un área protegida podría inundar una amplia zona y por tanto neutralizar los beneficios a la biodiversidad lograda por el proyecto.
* **Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.**

**5. Conclusiones y recomendaciones**

Esta sección debe entregar los principales puntos o conclusiones de la evaluación y entregar recomendaciones específicas. Las recomendaciones deben ser específicas indicando hacia quién/quienes van dirigidas. Favor completar las columnas relevantes de la tabla del Anexo 4 con las principales recomendaciones. Esta sección debe contener:

* Comentarios finales o síntesis respecto a la relevancia, efectividad, eficiencia, resultados y sostenibilidad del proyecto;
* Comentarios finales respecto a logro de los resultados y objetivo del proyecto;
* Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto;
* Acciones de seguimiento para reforzar los beneficios iniciales del proyecto;
* Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales;

**6. Lecciones aprendidas**

Los evaluadores deberán presentar lecciones y recomendaciones en todos los aspectos del proyecto que consideren relevante. Se le solicita a los evaluadores prestar especial atención a analizar las lecciones proponiendo recomendaciones en aspectos relacionados a factores que contribuyen o dificultan: el logro del objetivo y resultados del proyecto, la sostenibilidad de los beneficios del proyecto, innovación, efecto catalítico y de réplica, así como el monitoreo y la evaluación del proyecto. A continuación se presentan algunas preguntas a considerar:

* ¿Hay algo que valga la pena mencionar que sea especial o crítico que aprendimos durante la implementación del proyecto este año que sea importante compartir con otros proyectos para que ellos puedan evitar este error o utilizar esta oportunidad?”
* ¿Qué haría distinto si empezara el proyecto de nuevo?
* ¿Cómo contribuye este proyecto a la transferencia de tecnología?
* ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la transferencia de tecnología?
* ¿En qué medida este proyecto del PNUD-GEF ha sido relevante para los esfuerzos nacionales o locales de reducción de la pobreza/ gobernabilidad democrática/ fortalecimiento las capacidades para la prevención y recuperación de crisis / igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? Favor explicar
* ¿Ha generado el proyecto beneficios globales ambientales junto con contribuir al logro de las prioridades nacionales de manejo ambiental y desarrollo sostenible?

**7. Anexos al reporte de evaluación**

* Términos de referencia de la evaluación
* Agenda e itinerario
* Lista de personas entrevistadas
* Resumen de las visitas de campo
* Lista de documentos revisados
* Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
* Comentarios de los actores (sólo en caso de existir discrepancias con los hallazgos y conclusiones de la evaluación)
* Formulario de revisión y aprobación del PNUD CRS y la CO

###### 8. ANEXOS

Anexo 1: Lista de documentos a revisar por los evaluadores

Anexo 2. Explicación de la Terminología de GEF

Anexo 3: Planificación Financiera – Co- Financiamiento

Anexo 4: Tabla de Respuestas de Gestión

**Anexo 1-** Lista de documentos a revisar por los evaluadores

Informe Inicial y Linea de Base

PIR 2007 y PIR 2008

Informe de Medio Término

Informes financieros anuales

Informes de auditoria

Serie Ecocomercial:

Economía de los Cultivos Andino en la Quebrada de Humahuaca. “ Un mapa de Incentivos para abordar la cuestión

La Quebrada en Cifras. Estudio Cuantitativo marco del perfil económico- productivo de la Quebrada de Humahuaca

Mercados de Productos Orgánicos. Breve Panorama en Argentina y el mundo

Breve Historia Económica de la Quebrada de Humahuaca. Desde el periodo Prehispánico hasta el Siglo XX

La Esencia de los Sabores. Abrazando el ayer y hoy

Devolviendo. Boletín del Proyecto Cultivos Andinos. Nº 1, 2 y 3

Productores Orientados a la Conservación en la Quebrada de Humahuaca, Valles de altura y Puna. Indicadores para medir practicas conservacionistas

Una mirada al encuentro de las mujeres andinas con los sabores de la historia

Informe Feria de la Papa. 2007

**Anexo 2. Explicación de la Terminología de GEF**

**Enfoque de Implementación** incluye un análisis del marco lógico del proyecto, la adaptación a las condiciones cambiantes (manejo adaptativo), alianzas en la planificación de la implementación, cambios en el diseño del proyecto y el manejo/gestión/administración del proyecto en general.

Algunos elementos de un efectivo enfoque de implementación pueden incluir:

* El uso del Marco Lógico, durante la implementación, como una herramienta de manejo y Monitoreo y Evaluación (M&E)
* Alianzas efectivas establecidas para la implementación del proyecto con actores clave relevantes involucrados en el país/región
* Lecciones de otros proyectos relevantes (i.e. misma área focal) incorporadas en la implementación del proyecto.
* Retroalimentación de las actividades de M&E utilizadas para el manejo adaptativo.

**Apropiación Nacional** es la relevancia del proyecto para las agendas de desarrollo y ambiente del país, los compromisos del país beneficiario y los acuerdos regionales e internacionales (cuando es aplicable).

Algunos elementos de apropiación efectivas pueden incluir:

* El concepto del proyecto se origina a partir de los planes sectoriales y de desarrollo del país.
* Los resultados (o potenciales resultados) del proyecto se han incorporado dentro de los planes sectoriales y de desarrollo del país.
* Representantes relevantes del país (i.e. oficiales de gobierno, sociedad civil, etc.) están activamente involucrados en la identificación, planificación y/o implementación del proyecto
* El gobierno beneficiario mantiene un compromiso financiero hacia el proyecto
* El gobierno ha aprobado políticas y/o modificado marcos regulatorios en línea con los objetivos del proyecto

Para aquellos proyectos cuyo principal enfoque y actores se encuentren en el sector privado más que en el sector público (i.e. proyectos IFC), elementos de efectivo apropiamiento que demuestran el interés y compromiso del sector privado local hacia el proyecto pueden incluir:

* El número de compañías que participan en el proyecto: recibiendo asistencia técnica, postulando a financiamiento, asistiendo a eventos de difusión, adoptando estándares ambientales promovidos por el proyecto, etc.
* La cantidad aportada a por las compañías participantes para alcanzar los beneficios ambientales impulsados por el proyecto, incluyendo: inversiones en equidad, garantías provistas, co-financiamiento de actividades del proyecto, contribuciones en especie, etc.
* Colaboración del proyecto con asociaciones industriales

**Participación de Actores Claves** consiste de tres procesos que están relacionados, y generalmente, traslapados. Estos son: difusión de la información, consulta y participación de "actores claves". Los actores claves pueden ser individuos, grupos, instituciones y otros organismos que tienen un interés o un rol en el resultado final del proyecto financiado por el GEF. El término también incluye a aquellos que podrían ser afectados negativamente por un proyecto.

Ejemplos de intervención pública efectiva incluyen:

# Difusión de la información

* Implementación de campaña de sensibilización/concienciación apropiadas
* Consultas y participación de actores
* Consultando y utilizando habilidades, experiencias y conocimiento de ONGs, comunidades y grupos locales, sector privado y público e instituciones académicas en el diseño y evaluación de las actividades del proyecto

# Participación de actores claves

* Redes institucionales del proyecto bien ubicadas en todas las estructuras organizacionales nacionales o comunitarias, por ejemplo, fomentando estructuras de toma de decisiones comunitarias incorporando el conocimiento local y transfiriendo responsabilidades de manejo en organizaciones locales o comunitarias a medida que el proyecto va llegando a su cierre
* Construyendo alianzas entre diferentes actores claves del proyecto
* Cumplimiento de los compromisos hacia los actores claves locales y los actores claves consideran que han sido involucrados adecuadamente

**La sostenibilidad** mide el grado de la continuidad de los beneficios, dentro o fuera del ámbito de un proyecto particular, una vez que la asistencia externa del GEF ha llegado a su fin. Factores relevantes para mejorar la sostenibilidad de los resultados del proyecto incluyen:

* Desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad
* Establecimiento de herramientas y mecanismos financieros y económicos para asegurar el flujo constante de beneficios una vez que la ayuda del GEF termine (desde el sector público y privado, actividades de generación de ingresos y transformaciones de mercado para promover los objetivos del proyecto)
* Desarrollo de arreglos institucionales adecuados por parte del sector público y/o privado
* Desarrollo de marcos políticos y regulatorios que fomenten los objetivos del proyecto
* Incorporación de factores ambientales y ecológicos que afecten el flujo futuro de los beneficios
* Desarrollo de la capacidad institucional apropiada (sistemas, estructuras, personal, expertos, etc.)
* Identificación y participación de *defensores* (ej: individuos en el gobierno y la sociedad civil que puedan promover la sostenibilidad de los resultados del proyecto)
* Alcanzando sostenibilidad social, por ejemplo, que las actividades del proyecto sean integradas o incorporadas (mainstreaming) dentro de la economía o actividades productivas de la comunidad
* Alcanzando el consenso de los actores claves en cuanto al curso de las acciones sobre las actividades del proyecto

**Replicabilidad** en el contexto de los proyectos del GEF es definido como las lecciones y experiencias que surgen del proyecto, las que son replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos. La réplica puede ser en el ámbito de: réplica adecuada (lecciones y experiencias que fueron replicadas en distintas áreas geográficas) o de ampliación (lecciones y experiencias que son replicadas entre la misma área geográfica pero fundadas por otra fuente). Ejemplos de enfoques de replicabilidad incluyen:

* Transferencia de conocimiento (i.e., difusión de lecciones a través de documentos sobre los resultados del proyecto, talleres de capacitación, intercambio de experiencias, foros nacionales y regionales, etc.)
* Expansión de proyectos demostrativos
* Desarrollo de capacidades y capacitación de individuos e instituciones para expandir los alcances del proyecto en el país u otras regiones.
* Poner en servicio a los individuos, instituciones o compañías capacitadas por el proyecto, para replicar los resultados del proyecto en otras regiones

**La Planificación Financiera** incluye los costos actuales del proyecto por actividad, el manejo financiero (incluyendo asuntos de desembolsos) y los co-financiamientos (ver el Anexo 2 para mayor discusión sobre el co-financiamiento) Si se ha realizado una auditoria financiera, los hallazgos de mayor relevancia deben ser presentados en el TE.

Los planes financieros adecuados incluyen:

* Rigurosos controles financieros, incluyendo el reporte y la planificación, que permitan a la administración del proyecto tomar las decisiones informadas sobre el presupuesto en cualquier momento, permitiendo un flujo de fondos apropiado y a tiempo y para el pago de productos tangibles del proyecto
* Diligencia en el manejo de los fondos y auditorias financieras.

**El Costo-efectividad** evalúa los alcances de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto, así como, de los productos en relación con el esfuerzo, costos y el tiempo de implementación. También, examina el cumplimiento del proyecto con la aplicación del concepto del costo incremental. Los factores de costo-efectividad incluyen:

* Cumplimiento del criterio de costo incremental (ej.: los fondos del GEF se usan para financiar un componente de un proyecto que no hubiera sido posible sin el financiamiento del GEF) y asegurar un co-financiamiento y financiamiento asociado
* El proyecto cumplió las actividades planeadas y alcanzó o excedió los resultados esperados en términos del alcance de los Objetivos Ambientales y de Desarrollo de acuerdo al calendario y es costo-efectivo tal como se planeó inicialmente.
* El proyecto utilizó un enfoque de punto de referencia o de aproximación comparativa (no excedió el nivel de costos de proyectos desarrollados en un contexto similar). Un enfoque de punto de referencia en proyectos de Cambio Climático y de Ozono mide el costo-efectividad utilizando un umbral aceptado como por ejemplo 10$ton de carbono equivalente reducido, y umbrales para el retiro paulatino de substancias específicas que disminuyen el ozono medidas en términos de dólares gastados por Kg. ($/Kg.) de cada tipo de ODS reducidos.

**Monitoreo y Evaluación.** El monitoreo es la supervisión periódica de un proceso o la implementación de una actividad que busca establecer si los aportes, planes de trabajo, otras acciones requeridas y productos están progresando según lo planeado, con el fin de que se tomen a tiempo las acciones para corregir las deficiencias detectadas. La evaluación es el proceso por el cual los aportes del programa, actividades y resultados son analizados y juzgados explícitamente contra los estándares o condiciones de la línea base utilizando indicadores de rendimiento. Esto permitirá a los administradores y planificadores del proyecto a tomar decisiones basadas en evidencias de la información sobre el nivel de implementación del proyecto, indicadores de rendimiento, nivel de financiamiento disponible, etc. basado en el marco lógico del proyecto.

El monitoreo y la evaluación incluyen actividades para medir los alcances del proyecto como lo son la identificación de indicadores de progreso, procedimiento para medición y la determinación de la línea de base. Los proyectos requieren implementar planes de monitoreo y evaluación con financiamiento adecuado y personal apropiado e incluir actividades como métodos de recolección de datos, la descripción de fuentes, recolección de datos de línea base y participación de actores claves. Dada la naturaleza de largo plazo de muchos proyectos del GEF, los proyectos son exhortados a incluir planes de monitoreo de largo plazo que sean sostenibles una vez que el proyecto ha terminado.

ANEXO 3: Planificación Financiera – Co-financiamiento

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Co financing (Type/Source)** | **IA own  Financing (US$ in thousands)** | | **Government**  **(US$ in thousands)** | | **Other\***  **(US$ in thousands)** | | **Total  (US$ in thousands)** | | **Total**  **Disbursement (US$ in thousands)** | | | |
| **Planned** | **Actual** | **Planned** | **Actual** | **Planned** | **Actual** | **Planned** | **Actual** | **Planned** | | **Actual** |
| Grants |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Loans/Concessional (compared to market rate) |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Credits |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Equity investments |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| In-kind support |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Other (\*) |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Totals |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |

\* Otros se refiere a las contribuciones movilizadas por el proyecto desde otras agencias multilaterales, agencias bilaterales de cooperación y desarrollo, ONGs, el sector privado y beneficiarios.

## Recursos de apalancamiento

Los recursos de apalancamiento son recursos adicionales –mas allá de los comprometidos al momento de aprobado el proyecto- los que son movilizados después de los resultados directos del proyecto. Los recursos de apalancamiento pueden ser financieros o en especie y estos pueden provenir de otros donantes, ONGs, fundaciones, gobiernos, comunidades o el sector privado. Favor de describir brevemente los recursos que el proyecto ha apalancado desde el inicio e indicar como estos recursos han contribuido al objetivo final del proyecto.

# Anexo 4- Plantilla de respuesta de gestión y seguimiento

Título de la Evaluación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Finalización de la Evaluación: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Recomendaciones principales y asuntos clave** | **Respuesta de manejo/Gestión\*** | | | | **Seguimiento\*\*** | |
| **Respuesta** | **Acciones Claves** | **fecha** | **Unidad (es) Responsable** | **Estatus\*\*\*** | **Comentarios** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

\* Unidad(es) asignadas a ser contables para la preparación de una respuesta de manejo/gestión deberán llenar las columnas bajo la sección de respuesta de manejo/gestión.

\*\* Unidad(es) asignadas a ser contables para la preparación de una respuesta de manejo/gestión deberán actualizar el estatus de implementación.

\*\* \* Estatus de Implementacion: Finalizado, Parcialmente Finalizado, Pendiente.

1. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [↑](#footnote-ref-1)
2. Fondo para el Medio Ambiente Mundial [↑](#footnote-ref-2)
3. Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad

   Moderadamente probable (MP): hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad

   Moderadamente Improbable (MI): Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad

   Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. [↑](#footnote-ref-3)