



**SECRETARIADO DEL FONDO
FRANCÉS
PARA EL MEDIO AMBIENTE
MUNDIAL**

TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

ex-post

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS EN CUBA

EVALUACIÓN

PAÍS O GRUPO DE PAÍSES	CUBA
CAMPO DE APLICACIÓN	Biodiversidad
BENEFICIARIO	PNUD
INSTITUCIÓN MIEMBRO	Ministerio de Asuntos Extranjeros Europeos

DEL FFEM ENCARGADA DEL PROYECTO	
REFERENCIAS DE LA CONVENCIÓN	CCU 1000.01.G

**TÍTULO DE LA
EVALUACIÓN**

*Evaluación ex-post del proyecto de fortalecimiento
del sistema nacional de áreas protegidas de Cuba*

Subtítulo

CCU 1000.01.G – Convención firmada el 24/08/2004 - Cuba

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo final de este proyecto es conservar grupos altamente representativos de cuatro ecorregiones de importancia global en Cuba (Bosques Secos de Cuba, Bosques de Pinos de Cuba, Bosques Húmedos de Cuba y Humedales de Cuba), todas clasificadas con la más alta prioridad para la conservación de la diversidad biológica.

El proyecto desarrolla la red cubana de áreas protegidas como la vía más efectiva de conservar la diversidad biológica de significación mundial y las funciones de los ecosistemas naturales. La elección es la de llevar a cabo acciones, al nivel demostrativo, para brindar lecciones y capacidades que se puedan replicar posteriormente en todo el sistema, pero que aseguren que las áreas protegidas piloto que son clave funcionen con eficiencia, integrando los objetivos de conservación en los objetivos de desarrollo nacional y local, mitigando las amenazas y asegurando un amplio respaldo y participación por parte del público. Así, el proyecto actúa en un nivel demostrativo para obtener beneficios a corto plazo y lecciones replicables. Esto se lleva a cabo en 2 partes: a) Realizando acciones específicas teniendo un área protegida piloto (APP) por cada ecorregión; y b) Realizando acciones complementarias en todo el Sistema para aumentar las capacidades de replicar las lecciones aprendidas.

El proyecto es el primer paso de un Plan Operativo Nacional para el SNAP. Aprobado con una duración de tres años, el proyecto identifica los siguientes cinco resultados esperados: 1) Operación y Manejo de las Áreas Protegidas, 2) Coordinación y Regulación del SNAP fortalecidas, 3) Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas Inmediatas en las Áreas Protegidas (incluyendo las amenazas provenientes de la agricultura, la silvicultura y la bioinvasión) establecidas, 4) Programas Educativos y de Concienciación establecidos, y 5) Estrategias de Visitación que sean compatibles con los objetivos de la conservación de Áreas Protegidas establecidas.

Las actividades y productos financiados con los fondos aprobados por el FFEM contribuyen al logro de los resultados 4 y 5. Además, el proyecto cuenta con un financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) que complementa los fondos del FFEM para la realización de los resultados 1 y 4.

El Proyecto fue aprobado por el Comité de Pilotaje del FFEM y por el Consejo del GEF, en marzo y mayo del 2002, respectivamente. El Documento de Proyecto GEF/PRODOC fue firmado por el PNUD y el Gobierno de Cuba el 28 de marzo del 2003.

En el caso del FFEM, el Convenio de Financiamiento entre PNUD y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) fue firmado el 24 de agosto del 2004 y el FFEM/PRODOC entre el PNUD y el

Gobierno de Cuba el 7 de septiembre del 2004. Adicionalmente, los recursos financieros aportados por FFEM estuvieron disponibles para el inicio de ejecución de las actividades en febrero del 2005.

Debido a este desfase en el inicio de ejecución de ambos componentes financieros y en aras de poder alcanzar los resultados del proyecto, fue necesario adoptar un enfoque de implementación que permitiera cubrir, al menos parcialmente, algunas de las actividades más importantes previstas por FFEM con fondos GEF. Una vez entrado en ejecución el primer depósito financiero del componente FFEM, se ha continuado el desarrollo de las actividades cuyo financiamiento proviene de estos fondos.

Según lo acordado en el PRODOC GEF, la ejecución del proyecto, prevista para 3 años, debía haber concluido en Abril de 2006. No obstante, debido a lo antes expuesto, se extendió el mismo hasta diciembre 2007 para lograr una mayor efectividad de la implementación del Proyecto y una mayor coincidencia en tiempo con FFEM. Igualmente, fue necesario, extender los compromisos de algunas actividades previstas en el componente GEF a partir del complemento financiero del FFEM.

1.1. CONTEXTO	
1.1.1. Contexto	La biodiversidad cubana es reconocida por tener una significativa importancia global, con cuatro ecoregiones clasificadas con la más alta prioridad regional para la conservación. El Proyecto “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas” tiene como objetivo final conservar asociaciones vegetales muy representativas de estas cuatro ecoregiones en Cuba (Bosques Secos de Cuba, Bosques de Pinos de Cuba, Bosques Húmedos de Cuba y Humedales de Cuba). <u>Contexto Socioeconómico:</u> La desintegración de la URSS y de los países socialistas a comienzos de los años 90 tuvo repercusiones económicas significativas para Cuba, cuyo Producto Nacional Bruto descendió un 40% entre 1990 y 1993 y lanzó al país hacia el llamado <i>período especial</i> (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 1998). Haciendo un esfuerzo para reestructurar su economía, Cuba permitió un aumento de las inversiones extranjeras y suavizó las leyes monetarias, concentrándose en el desarrollo de aquellos aspectos de la economía que afectarían menos los objetivos sociales nacionales. Mediante esta exitosa estrategia, sectores como el turismo y la minería han sido muy favorecidos. La minería y la extracción de petróleo han atraído una inversión extranjera significativa y, aunque aún representa sólo el 1,7% del Producto Nacional Bruto, la minería duplicó su contribución a la economía nacional entre 1990 y 1998. El turismo ha registrado un crecimiento aún mayor, con un incremento anual del 16% en visitas internacionales desde 1997 hasta 1999 (entre las tasas más altas de toda América), lo cual trajo como resultado 1,56 millones de visitantes en 1999 (OMT, 2000) y representa actualmente el 20,8% del Producto Nacional Bruto¹. Aunque las condiciones económicas han mejorado de manera significativa desde comienzos de la década de los noventa, el crecimiento económico continúa siendo de gran prioridad para la nación y es probable que sectores como el turismo continúen siendo favorecidos en las políticas de desarrollo. El desarrollo de polos turísticos, con capital tanto nacional como extranjero, continúa a pasos acelerados y se han establecido metas para el sector de 2 millones de visitantes para el año 2002 y 5 millones para el 2005, lo que requiere un aumento del 40% en la infraestructura hotelera actual. No obstante, a pesar del énfasis que se ha hecho en los sectores que atraen capital extranjero, las políticas de desarrollo continúan otorgándole una gran importancia al desarrollo social y los servicios comunales, sociales y personales dan razón del 17% del Producto Nacional Bruto. Un 37% del

¹ Las Estadísticas Anuales de 2001 contienen cifras desde el año 2000 con los precios actuales

mismo es proporcionado por el sector de la producción y un 6,6% por la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca.

Sólo un 27% de los 11,1 millones de habitantes de Cuba vive en áreas rurales, principalmente en comunidades agrícolas, donde la caña de azúcar, el tabaco y el café son los cultivos más comunes. Las áreas protegidas más extensas de Cuba se ubican por lo general en las regiones más inaccesibles del país (cordilleras montañosas, humedales). Allí, las densidades poblacionales declinan de forma significativa (menos de 5 personas por km², comparado con un promedio nacional de 100) y las actividades económicas se limitan mayormente a la agricultura de subsistencia y al empleo con agencias gubernamentales vinculadas mayormente a actividades silvícolas y de conservación.

Contexto Político y Regulador: El Artículo 27 de la Constitución de Cuba de 1992 establece que el Estado protegerá el medio ambiente natural. También reconoce la relación que tiene el medio ambiente con el desarrollo económico y social sostenible y la obligación de los ciudadanos de contribuir a su protección. Partiendo de esta regla más genérica, Cuba ha adoptado una política progresiva y un marco legal para la conservación de la diversidad biológica que refleja los compromisos adquiridos con los tratados internacionales de los cuales es parte, incluyendo el Convenio de Diversidad Biológica y el de Patrimonio Mundial, los Convenios CITES y RAMSAR. En 1998, se preparó un Estudio Nacional de Diversidad Biológica que presenta una visión general del estado de la diversidad biológica en el país. La Estrategia y Plan de Acción Nacional para la Diversidad Biológica (EPANDB) que finalizó en el año 2000, definen las prioridades para la estrategia de conservación de Cuba y establece un programa de acción. Se especifican once objetivos fundamentales, seis de los cuales se relacionan directamente con el alcance de esta iniciativa².

De forma paralela, el marco legal relacionado específicamente con las áreas protegidas también ha evolucionado. Aunque en la primera mitad del siglo XX se habían fundado varias áreas protegidas en Cuba, las mismas poseían poco reconocimiento legal y no se habían concebido como parte de un sistema de áreas protegidas. A partir de 1963, se aplicó un proceso legal más riguroso en la creación de un número cada vez mayor de áreas protegidas. La Ley Nacional de Medio Ambiente (81), promulgada en 1997, estableció el marco formal mediante el cual se inscribiría el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Cuba. Mediante el Artículo 90, esta ley también definió los principios y objetivos básicos del SNAP. Aunque todos estos objetivos son pertinentes a esta propuesta, cinco de ellos tienen una relevancia directa; (i) Conservar la flora y la fauna *in situ* y la diversidad biológica en general; (ii) Asegurar que las actividades productivas locales se realicen de forma racional y sostenible, prestando especial atención a la conservación de ecosistemas frágiles; (iii) Conservar y restaurar los suelos contra la erosión y la sedimentación; (iv) Manejar y mejorar los recursos forestales de modo que jueguen su papel de reguladores ambientales y proporcionen productos silvícolas y (v) Realizar educación ambiental, especialmente con las poblaciones locales. Finalmente, el Decreto Ley 201, promulgado en 1999, le dio reconocimiento legal al SNAP y definió las disposiciones generales, incluyendo

² Estos objetivos son (i) Establecer una red representativa de áreas protegidas para conservar los hábitats naturales; (ii) Fortalecer el marco legal para la conservación mediante especificaciones a las Leyes; (iii) Reforzar las capacidades institucionales para la conservación a todos los niveles de la administración; (iv) Mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación del estado de la diversidad biológica, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades de investigación científica y los sistemas de manejo de datos; (v) Desarrollar políticas, estrategias y programas integrados para la conservación y el desarrollo y (vi) Crear una conciencia pública en torno a los valores ecológicos y alentar la participación ciudadana en la conservación.

las categorías de manejo, responsabilidades, procedimientos y marcos normativos (CNAP 2000). Este marco legal también se relaciona con el desarrollo rural en áreas ecológicas sensibles y con el papel y los derechos de los actores locales en el marco de la conservación y el desarrollo.

Contexto Institucional: El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), establecido en 1994, es el responsable de regular y coordinar la gestión ambiental en Cuba. En 1997, la Ley 81 de Medio Ambiente le confirió al CITMA responsabilidades específicas en la dirección y el control de las áreas protegidas en colaboración con otras instituciones pertinentes. En el CITMA, el Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), creado en 1995, es el responsable de la planificación y el manejo integrado del SNAP y de garantizar su coordinación general, su control y su funcionamiento óptimo. Al nivel administrativo, toda una serie de instituciones, agencias y centros nacionales y provinciales son los responsables de las operaciones que tienen lugar en las diferentes áreas protegidas, bajo la guía general del CNAP y de las Unidades Provinciales de Medio Ambiente del CITMA, quienes coordinan el trabajo ambiental en las provincias, incluyendo la gestión de áreas protegidas.

Estas agencias incluyen la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF), perteneciente al Ministerio de la Agricultura y que se creó en 1985, antes de la creación del CITMA y el CNAP, cuando el MINAG era el responsable de la gestión de las tierras agrícolas y forestales en todo el país, incluyendo las tierras destinadas a la conservación. La ENPFF continúa manejando cincuenta y tres áreas protegidas, entre las que se encuentran los parques nacionales más extensos y mejor establecidos de Cuba. La administración de las áreas protegidas recientemente creadas le ha sido conferida a agencias pertenecientes al CITMA y las áreas protegidas marinas son manejadas por agencias pertenecientes al Ministerio de la Pesca (MIP). Otras agencias tienen la responsabilidad de respaldar el funcionamiento general del SNAP. Dentro de ellas se incluyen el Cuerpo de Guardabosques (CGB), perteneciente al Ministerio del Interior (MININT), que aplica las reglas y regulaciones pertinentes a las áreas protegidas y posee autoridad para imponer multas y arrestar a los infractores.

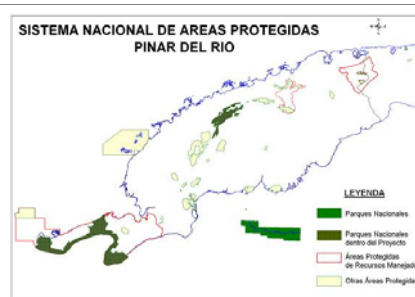
*1.1.2.
Evoluciones
desde el
principio del
proyecto*

Los recursos financieros aportados por FFEM estuvieron disponibles para el inicio de ejecución de las actividades en febrero del 2005.

Ha sido necesario extender el plazo de conclusión del proyecto para julio 2010, debido a cambios en la estructuras de los Ministerios en el país, que provocaron algunas demoras en las respuestas organizativas.

La crisis económica global y el embate de tres huracanes de gran intensidad que azotaron la Isla en el 2008 afectaron también la ejecución del proyecto, por la afectación de las viviendas y el sector económico.

1.1.3. Área de intervención



1.2. DESAFÍOS (OBJETIVOS)

Los principales desafíos y amenazas que ha identificado el equipo ejecutor del proyecto para las áreas protegidas en Cuba son:

- **Infraestructura Turística para Visitantes:** Aumento de la infraestructura para turismo cerca de las áreas protegidas y el incremento del número de visitantes, a pesar de las insuficiencias en capacidades en infraestructura, de procedimientos y orientación dentro de las áreas protegidas para evitar que estos niveles no tengan un impacto negativo en la diversidad biológica;
- **Invasión Biológica:** Un incremento en el número de especies invasoras dentro o en las proximidades de las áreas protegidas y el impacto que esto tiene en la diversidad biológica cubana, que es altamente endémica;
- **Agricultura, Actividades Agrícolas y Caza Ilegal a Pequeña Escala:** Agricultura, actividades ganaderas y caza furtiva a pequeña escala practicadas por pobladores que tienen autorización legal para permanecer dentro de las áreas protegidas;
- **Agro-silvicultura Comercial y Semi-Comercial a Gran Escala:** Actividades agrícolas y ganaderas comerciales o semi-comerciales a gran escala, tales como plantaciones de cítricos, café y cacao, desarrolladas en o cerca de algunas áreas protegidas, para satisfacer las necesidades de subsistencia del personal que vive y trabaja en regiones remotas.
- **Minería:** Minería de níquel y cromo en áreas con potencial de protección en la parte oriental de la isla;
- **Contaminación de las Aguas:** Contaminación de las aguas causada por desechos orgánicos en descomposición derivados del lavado de los granos de café o por el lavado de suelos en zonas de extracción mineral. En algunos casos también puede ser provocada por la emisión de aguas servidas de poblaciones cercanas;
- **Incendios Forestales:** Los incendios forestales son provocados principalmente por actividades agrícolas débilmente controladas (tala y quema) o por fuegos silvestres que se escapan de control más rápidamente en aquellas zonas que presentan grandes bosques de plantaciones de coníferas en las cercanías de un área protegida.

Los efectos dañinos de estas posibles amenazas sobre la diversidad biológica son actualmente bajos. Sin embargo, el control de su potencial aumento dependerá de la eficacia del manejo practicado por el CNAP y el Cuerpo de Guarda Bosques (CGB) en el SNAP y en las restantes áreas del patrimonio forestal de Cuba.

El equipo ejecutor del Proyecto ha detectado en muchos casos un manejo insuficiente de las áreas protegidas y del SNAP, como resultado de deficiencias funcionales, metodológicas, e institucionales que incluyen entre otras:

- Enfoques de manejo de áreas protegidas inconsistentes por parte de las diferentes instituciones que administran componentes del SNAP.
- La falta de pautas claras y una baja capacidad con respecto a las estrategias de manejo y la aplicación cabal de las normas y políticas establecidas para las diferentes categorías de manejo.

- La percepción de que algunas responsabilidades se encuentran superpuestas y que aún las Juntas Coordinadoras se desenvuelven en medio de una realidad institucional compleja.
- Deficiencias severas en inventario de equipos.
- Una baja percepción a nivel local y nacional tanto del SNAP como de los valores que protege.
- Infraestructura inadecuada para enfrentar las potenciales presiones del creciente número de visitantes a las áreas protegidas y/o para “capturar” los beneficios inherentes a este aumento.

1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

El proyecto proponía fortalecer 2 componentes a escala nacional de los 5 que contemplaba el proyecto global (se entiende como la suma de los financiamientos del Gobierno de Cuba, FFEM, GEF y WWF) y apoyar 2 AP:

- Fortalecer la educación ambiental y participación de las comunidades: educación general del público y de los escolares, formación de las poblaciones de la periferia, difusión de la información. (componente 4 del proyecto global)
- Mejoramiento de la acogida del público en las AP: creación de nuevos productos naturales, mejoramiento de las capacidades públicas y privadas en este sector, infraestructuras de acogida, participación de las poblaciones de la periferia en las actividades económicas (componente 5 del proyecto global).
- En las AP de Guanahacabibes y de Viñales: aplicación, como zona piloto, de los 5 componentes del proyecto global, haciendo énfasis en la creación de medios materiales para el plan de gestión, así como en la participación de las poblaciones locales en las actividades económicas y de gestión y la acogida del público.

1.4. PARTES QUE INTERVIENEN

1.4.1. Público-meta	Trabajadores del PN Guanahacabibes y del PN Viñales, personal de instituciones vinculadas a la gestión de estas AP como Empresas Forestales, Cuerpo de Guardabosques, Patrimonio, Escuela Nacional de Espeleología. Comunidades cercanas a estas AP. Visitantes a las AP.	
1.4.2. Partes que intervienen		
	<i>Actores</i>	<i>Responsabilidad</i>
	1) Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF) , MINAGRI	Tenente del territorio en la mayor parte de las AP
	2) Servicio Estatal Forestal (SEF), MINAGRI	Financia las mayor parte de las actividades que se realizan en las AP
	3) Cuerpo de Guardabosques del Ministerio del Interior (CGB). MININT	Encargados de la protección de las AP
	4) Agencia de Medio Ambiente (AMA), CITMA	Institución que agrupa a algunos de los centros de investigación, tales como el Instituto de Ecología y Sistemática (IES) y el Instituto de Oceanología (IDO)
	4) Dirección de Medio	Traza la política ambiental en

	Ambiente del CITMA (DMA)	el país.
	5) Centro de Inspección y Control Ambiental (CICA), CITMA	Encargado del control y regulaciones de las actividades realizadas en AP
	6) Centro de Información, Gestión y Educación Ambiental (CIGEA), CITMA	Actúa como contraparte del CNAP en las acciones de información, participación y educación ambiental
	7) Instituto de Ecología y Sistemática (IES), CITMA	Realiza investigaciones enfocadas en el manejo en el SNAP
	8) Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Pinar del Río, Delegación Provincial del CITMA	Supervisa y controla la gestión del Sistema Provincial de Áreas Protegidas
	9) Unidad de Medio Ambiente (UMA) de Granma	Región Piloto del Proyecto
	10) Instituto de Geografía Tropical (IGT), CITMA	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP.
	11) Ministerio de Turismo (MINTUR)	Encargado del desarrollo de la actividad turística
	12) Centro Oriental de Biodiversidad y Ecosistemas (BIOECO). CITMA	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del la zona oriental del SNAP.
	13) Consejo Nacional de Patrimonio Cultural. Ministerio de Cultura (CNPC) MINCULT.	Encargado de coordinar la vinculación de los sitios de Patrimonio
	14) Dirección de Colaboración Internacional (DCI). CITMA	Encargado de coordinar las acciones de colaboración internacional
	15) Dirección de Ingeniería del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).	Interviene en la compatibilización de las AP y da la autorización para el establecimiento de las zonas de uso público.
	16) Facultad de Biología de la Universidad de La Habana.	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP.
	17) Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación	Contraparte en la elaboración de programas de educación ambiental vinculados al SNAP

	(MINED).	
	18) Facultad de Geografía de la Universidad de La Habana.	Realiza investigaciones y monitoreo vinculados a la gestión del SNAP
	19) Instituto de Planificación Física (IPF), MEP	Elabora los planes de desarrollo turístico
	20) Parque Nacional Guanahacabibes. CITMA.	Área Piloto del Proyecto
	21) Parque Nacional Viñales. CITMA.	Área Piloto del Proyecto
	22) ECOVIDA	Administrador de los PNG y PNV
	23) WWF	Co-financista
	24) FUNDESCAN	Co-donante

1.5. MEDIOS MOVILIZADOS

Recursos financieros

GEF: 1,997,000 USD

WWF: 401,000 USD

FUNDESCAN: PN Guanahacabibes 672, 827 euros / PN Viñales: 345,850 euros

PNUD: 200,000 USD

Programa de Pequeñas Donaciones del GEF: 47,751 USD

Grupo Empresarial Francés TOTAL: 110,000 USD

Gobierno de Cuba: 9,181 000 USD

Recursos humanos

- Oficina Nacional del Proyecto:

Director

Coordinador técnico

Asistente administrativo

Coordinadores por resultados (5)

Coordinador provincial

Coordinador PN Guanahacabibes

Coordinador PN Viñales

- Personal de ambos PN:

Listado de Trabajadores del PARQUE NACIONAL VIÑALES

No	Nombre y Apellidos	Ocupación
1	José Luis Corvea Porras	Director
2	Esequiel Miranda Rosales	Jefe Dpto Admon
3	Yoel Martínez Maqueira	Esp.p/ CITMA Principal
4	Yamira Valdés Valdés	Esp.p/ CITMA Principal
5	Yuriet Ferrer Herrera	Esp.p/ CITMA
6	Victor Martínez Viamonte	Esp.p/ CITMA
7	Martín H. Luis López	Esp.p/ CITMA

8	María Enma Palacios	Esp.p/ CITMA
9	María Antonia Basulto	Esp.p/ CITMA
10	Yarelys Crespo Crespo	Esp.p/ CITMA
11	Yudalsis Córdova	Esp.p/ CITMA
12	Hermes Farfan Gonzalez	Esp.p/ CITMA
13	Alexis Valdés Valdés	Esp.p/ CITMA Guía
14	Rolando I. Rodríguez	Esp.p/ CITMA Guía
15	Floiret Días Días	Esp.p/ CITMA Guía
16	Julio C Echevarria	Esp.p/ CITMA Guía
17	Sandra Fernández	Esp.p/ CITMA Guía
18	Mariuska Barrios Rodríguez	Guía de Instalación p/ CITMA
19	Liset Hernández	Guía de Instalación p/ CITMA
20	Juan Carlos Miranda Dopico	Esp. en Ciencias Informáticas
21	Niurka Cruz Torres	Esp. en Gestión Económica
22	Rayma Castillo Pulido	Esp. en Gestión Económica
23	Damaris Váldez Valdés	Tec.en Gestión Recursos Humanos
24	Carlos M Rivera Ballart	Dependiente de Almacén
25	Pablo Martínez Cabrera	Guardaparque
26	Osmani Díaz Hernández	Guardaparque
27	Jorge Padilla Correa.	Guardaparque
28	Yaniel Padilla Ramos	Guardaparque
29	Francisco Llanes Gonzáles	Guardaparque
30	Rigoberto Muñoz Péres	Guardaparque
31	Domingo Cruz Graverán	Guardaparque
32	Michel Mirabal Gonzáles	Guardaparque
33	Vidal Amador Marrero	Guardaparque
34	Víctor Rivera Álvarez	Guardaparque
35	Leonel Serrano Machín	Guardaparque
36	Marcelino Echeverria Marques	Guardaparque
37	Vladimir Morejón Morejón	Guardaparque
38	Roylán Rojas Rosales	Guardaparque
39	María Rodríguez Quiñones	Cocinera Integral
40	Roberto Llanes Hernández	Chofer
41	Luis López Martínez	Chofer
42	José A Suárez Sánchez	Chofer
43	Silvio Días Morales	Auxiliar Investigación Agropecuaria
44	José R Rodríguez Marrero	Auxiliar Investigación Agropecuaria
45	Mario Dovalés Martínez	Auxiliar Investigación Agropecuaria
46	Luis Cabrera Puentes	Auxiliar Investigación Agropecuaria
47	Pedro Hernández Castillo	Auxiliar Investigación Agropecuaria
48	Zoila Reyes Jaime	Auxiliar General de Servicio
49	Ricardo Fleitas Camacho	Egresado Reserva Científica
50	Yuriennis Mesa Fernández	Adiestrado Universitaria
51	Marcelo Martinez Jimenez	Encargado Actividades Generales
52	Mario Gonzáles Victores	Custodio
53	Ovisley Mirabal Iglesias	Custodio
54	Alfredo Rojas Páez	Custodio
55	Andrés Álvarez Hernandez	Custodio

Listado de Trabajadores del PARQUE NACIONAL GUANAHACABIBES

No	Nombre y Apellidos	Ocupación
1	Lázaro Márquez Llauger	Director

2	Mileiby Puente Rojas	Técnico C en gestión económica
3	Neudys Bustamante Jorge	Técnico A en gestión de recursos humanos
4	Gilberto Frontela Reinoso	Chofer D
5	Bárbaro Hernández Llaugert	Chofer D
6	Rolando Mederos Estrada	Chofer D
7	Osmani Borrego Fernández	Especialista ambiental
8	José Luís Linares Rodríguez	Especialista ambiental
9	Dorka Cobián Rojas	Especialista ambiental
10	Abel Sosa Prieto	Especialista ambiental
11	Abel Rojas Valdés	Especialista ambiental
12	José Alberto Camejo Lamas	Especialista ambiental
13	Daniel Romero Acanda	Técnico auxiliar de investigaciones
14	Alexis Borrego Fernández	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
15	Alfredo Varela Valdés	Sereno
16	Emilio Valdés Cordero	Sereno
17	José Manuel Azquerís Llánez	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
18	Jesús Ramos Borrego	Auxiliar de investigaciones agropecuarias
19	Osmani Corrales Borrego	Albañil B
20	Estela Varela Fernández	Cocinero Integral C
21	Medalino Puente Ledesma	Jefe Grupo de Guardaparques
22	Luís Reyes Almenares	Guardaparque
23	Alexander Roque Valdés	Guardaparque
24	Luís Ángel Montano Cabrera	Guardaparque
25	Elio Mederos Reyes	Guardaparque
26	Miguel Ángel García Cabrera	Guardaparque
27	Raúl Prieto Morales	Guardaparque
28	Adalberto Ledesma Hernández	Guardaparque
29	José Ramos González	Guardaparque
30	Lellaline Camejo Ledesma	Guardaparque
31	Reinier Rodríguez Camejo	Guardaparque
32	Emilio Mederos Reyes	Guardaparque
33	Hilario Cordero Corrales	Guardaparque
34	Arasaquich Borges Ramos	Guardaparque
35	Lázaro Lemus Cruz	Guardaparque
36	Rafael Viera González	Guardaparque
37	Rolando Moreno Sosa	Guardaparque
52	Alioski Hondares Lezcano	Guardaparque
53	Pedro Alexis Borges Llauger	Guardaparque
54	Mario Gonzáles Victores	Custodio
55	Ovisley Mirabal Iglesias	Custodio
56	Alfredo Rojas Paéz	Custodio
57	Andrés Alvarez Hernández	Custodio

1.6. DISPOSITIVO DE SEGUIMIENTO

Entidades

La implementación del proyecto tuvo lugar con la guía de un Comité de Dirección (CD) y una Secretaría Ejecutiva (SE), según se detalla a continuación. Un Director de Proyecto y su correspondiente personal administrativo de apoyo supervisaron la implementación diaria. En circunstancias específicas, en el caso de que la Secretaría Ejecutiva no disponga de los ingresos

técnicos requeridos, se convocó un Comité Técnico ad hoc. Al nivel operativo, la implementación estuvo a cargo del Director del Proyecto.

El proyecto se ejecutó según la modalidad de ejecución nacional que siga las directivas establecidas para esto en Cuba (conforme a los procedimientos corporativos estándar del PNUD). El Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración Económica (MINVEC), que es la contraparte del PNUD en Cuba, es la Autoridad Pública a cargo de coordinar la colaboración internacional y su ejecución. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente era el coordinador técnico del proyecto. La implementación recibió la guía general de un *Comité de Dirección del Proyecto (CDP)* especialmente creado para ello, que tenía la responsabilidad de aprobar los planes operativos e informes anuales del proyecto. Co-presidido por un representante del PNUD y uno del CITMA, el CDP se reunía al menos dos veces al año y estaba compuesto por el MINVEC, el MINAGRI, el MININT y representantes de los donantes. El CDP también estuvo a cargo de la supervisión del proyecto, proporcionando guía estratégica para su implementación, asegurando que la implementación transite en un marco coordinado de políticas gubernamentales y brindando a los decisores gubernamentales acceso a los altos niveles.

La *Secretaría Ejecutiva (SE)*, compuesta a su vez por personal de las diversas agencias que participaban en la implementación del proyecto, brindó respaldo al CDP y se reunía cuatro veces al año para supervisar el progreso general del proyecto y revisar los informes parciales del progreso, monitorear los resultados y planes recibidos de la Unidad de Manejo del Proyecto y avalarlos para que sean presentados al CDP para su aprobación. La SE también tenía la responsabilidad de controlar y monitorear la ejecución financiera y administrativa del proyecto y asegurar que, durante todo el proceso de implementación del proyecto, se tomaron en consideración las inquietudes y los intereses de los niveles de acción operativos y de terreno. La SE tenía la prerrogativa de invitar a miembros temporales de otras agencias y ONG con vistas a buscar ayuda para poder encargarse de cuestiones en particular, cuando surja la necesidad de ello. Los miembros permanentes eran los representantes del CNAP, SEF, CGB, ENPFF, MINTUR, IES, AMA, Dirección de Colaboración Internacional del CITMA. El director del CNAP era el presidente de la Secretaría y le rendía informes directamente al Comité de Dirección del Proyecto.

El papel del *Director Ejecutivo del Proyecto* también lo desempeñó el director del CNAP. Además de presidir la SE, este cargo tenía las responsabilidades de asegurar que la implementación del proyecto se haga según los enfoques, cronogramas y prioridades establecidos en el plan del SNAP de cinco años y que las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto sean incorporadas a las revisiones y planes anuales del SNAP. El DE era la autoridad firmante delegada para solicitarle al PNUD desembolsos para el proyecto. En el CNAP se creó una *Unidad de Manejo del Proyecto* para desempeñar las funciones administrativas y técnicas generales del proyecto, tales como la formulación de planes de trabajo anuales, la preparación de informes técnicos y financieros y el monitoreo de la implementación del proyecto al nivel operativo, con vistas a asegurar que los avances hacia las metas y fechas de vencimiento cruciales vayan en la dirección correcta. Esta Unidad le rendía informes directamente al Director Ejecutivo del Proyecto y estuvo compuesta por un coordinador técnico, un asistente administrativo y un especialista del CNAP, uno de la ENPFF y otro de la institución investigativa. También incluyó un coordinador del proyecto para cada una de las AP piloto ubicadas en las AP que fue designado por el director y le rendía informes directamente al DE. Se creó un Comité Asesor Técnico para respaldar el trabajo de la Secretaría Ejecutiva y de la UMP, según se requiera.

Monitoreo y Evaluación

Durante toda la ejecución del proyecto se aplicaron los procedimientos de monitoreo y evaluación del PNUD.

Informes

- un informe anual sobre el estado de avance del proyecto así como el presupuesto aprobado más reciente.
- un informe final resumiendo las actividades del proyecto y las incidencias de las actividades así como los datos financieros preliminares, dentro de los 6 meses siguiendo la fecha de terminación de la Convención.
- un estado financiero anual certificado al 31 de diciembre de cada año que debe ser entregado a más tardar al 30 de junio del año siguiente.
- un estado financiero certificado a la terminación del proyecto que debe ser entregado a más tardar al 30 de junio del año siguiente.

1.7. ESTADO DE AVANCE

Resultados y cumplimiento de objetivos propuestos.

Resultados esperados	Principales resultados alcanzados
1. Operación y Manejo de las Áreas Protegidas Se establece con seguridad un área protegida piloto en cada una de las cuatro ecoregiones de significación mundial y el área piloto posee la capacidad de llevar a cabo con efectividad la administración, la planificación y las actividades de manejo bajo la supervisión general del CNAP	Se fortaleció la infraestructura y la gestión en cada una de las áreas pilotos de las cuatro ecorregiones, aumentando significativamente la efectividad del manejo no sólo en las áreas pilotos sino en el resto del SNAP. Se eleva la calidad de los planes de manejos participativos, ajustándose a la metodología elaborada por el CNAP.
2. Regulación y Coordinación del SNAP. El SNAP posee un marco institucional y legal fortalecido que tiene mecanismos específicos para la coordinación entre sus constituyentes y capacidades para utilizar al máximo los instrumentos legales y reguladores	Se reconocen legalmente las juntas coordinadoras y se elevan a 53 las AP aprobadas por acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se fortalece la integración de los diferentes actores del SNAP.
3. Estrategias de Manejo para el Control de las Amenazas en las Áreas Protegidas Con vistas a su futura réplica en todo el SNAP, se han implementado y evaluado proyectos demostrativos para definir las estrategias de manejo más adecuadas para el control de las principales amenazas potenciales a la diversidad biológica en las AP	En los planes de manejo se contemplan e implementan programas para el control de amenazas destacándose el fortalecimiento y calidad de los mecanismos de coordinación, el control y la vigilancia y la rápida respuesta ante los eventos climatológicos extremos como los huracanes y el combate contra los incendios forestales. Se evalúa cada año la efectividad de manejo del SNAP.
4. Extensionismo de la Educación y la Concienciación Se implementa un programa de extensionismo para los cubanos y los	Se fortalece el reconocimiento del SNAP por parte de las instituciones y comunidades, elevándose la concienciación a

visitantes con objeto de elevar su conciencia en relación con el SNAP y los valores que trata de preservar y de elevar la participación comunitaria en el manejo de las áreas protegidas y el control de las amenazas.	todos los niveles, lo que reduce las amenazas sobre los ecosistemas. Se perfecciona la imagen institucional del SNAP.
5. Estrategias de Visitación para las Áreas Protegidas Existen en las AP piloto estrategias de visitación, infraestructura y capacidad para el manejo de visitantes que ayudan a manejar el flujo de visitantes de modo tal que se eleven al máximo los beneficios para los visitantes al mismo tiempo que se proteja la diversidad biológica y los procesos ecológicos.	Se incrementa el número de visitantes tanto nacionales como extranjeros en las áreas protegidas, así como los ingresos por este concepto. La capacitación del personal vinculado al uso público y la integración con las entidades turística eleva la calidad de las operaciones turísticas en las áreas protegidas, minimizando los impactos sobre la biodiversidad. Se concluye el centro de visitantes del PN Guanahacabibes y se desarrollan nuevas modalidades turísticas en el SNAP. Se desarrollan capacidades para elaborar o perfeccionar el diseño de los productos turísticos, y se elaboran lineamientos que normen el uso turístico de las AP. Se apoya diversas iniciativas de desarrollo local. Se elabora un manual de señalética lo que contribuyó al perfeccionamiento del sistemas de señalizaciones del SNAP.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene como objetivo producir conocimientos sobre las acciones públicas, especialmente con relación a sus efectos, con el doble objetivo de permitir a los ciudadanos apreciar su valor y ayudar a los decisores a mejorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia y los impactos.

La evaluación *ex-post* forma parte integrante del ciclo de los proyectos FFEM. En este marco, tiene por objetivo facilitar informaciones creíbles y útiles que permitan integrar las lecciones de la experiencia en el proceso de decisión del FFEM y determinar el valor y el alcance de las acciones cofinanciadas por el Fondo.

3. CUESTIONAMIENTOS EVALUADORES

- Evaluación de los resultados e impactos del proyecto en términos de participación y aumento de los recursos de las poblaciones locales como resultado de las actividades turísticas de los Parques Nacionales apoyados por el FFEM.

- Evaluación según el método « rosa de los vientos » del Parque Nacional de Guanahacabibes, que comprende una parte marina (El método de evaluación en rosa de los vientos se detalla en el informe de capitalización del FFEM “Áreas Marinas Protegidas – Capitalización de las experiencias cofinanciadas por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial”).

- Evaluación de la viabilidad sobre la base de los datos disponibles en el terreno (especialmente con la evaluación de la existencia de “Gap análisis” a nivel nacional, evaluación del equilibrio financiero de los presupuestos de los parques de Guanahacabibes y Viñales) y de la posibilidad de reproducción

del proyecto (como las lecciones del proyecto son o serán replicadas a nivel nacional y/o internacional),

- Evaluación del funcionamiento de la calidad de la gobernabilidad del proyecto (funcionamiento de los órganos de control/pilotaje y de las asociaciones).

- Evaluación de las repercusiones institucionales del proyecto (efectos eventuales en términos de marcos políticos, reglamentarios o legales) y de la visibilidad del FFEM/Cooperación francesa.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

El trabajo de evaluación comprenderá los temas siguientes (ver en anexo el plan tipo del informe de evaluación):

1) **Establecimiento de un balance global y objetivo de las acciones del proyecto** desde su comienzo (comprobaciones). Este balance servirá igualmente para establecer las diferencias con los resultados previstos inicialmente, tales como figuran en los documentos contractuales del proyecto (convención de financiamiento e informe de presentación). Incluirá un estado de la movilización efectiva de los diferentes cofinanciamientos, así como de su afectación.

Este balance se expondrá (i) en un cuadro por componentes del proyecto; (ii) en la ficha relativa a los criterios de elegibilidad facilitada en anexo al informe de evaluación.

2) **Elaboración de un análisis evaluativo** (de las comprobaciones a los juicios evaluativos) incluyendo el tratamiento de las cuestiones evaluativas del punto 3, y teniendo en cuenta los diferentes criterios de la evaluación de las políticas públicas: pertinencia, coherencia interna y externa, eficacia, eficiencia, efectividad, efectos, impactos y viabilidad³.

El análisis evaluativo considerará igualmente la redevabilidad del proyecto, a través del examen de su dispositivo de seguimiento operacional y financiero y de la calidad de los productos de seguimiento (informe periódico). Una atención particular se dará a la calidad del seguimiento de las asociaciones, contractualizadas o no, con los diferentes actores y las partes que intervienen.

3) **Elaboración de las conclusiones de la evaluación** (a partir de los juicios evaluativos)

4) **Elaboración de las recomendaciones** (coherentes con las conclusiones). Las recomendaciones presentadas serán jerarquizadas y priorizadas. Las recomendaciones **se formularán por categoría de actor**. En el caso de una evaluación a mitad del camino, ellas se distribuirán por componente del proyecto. Las recomendaciones tratarán igualmente de la identificación de los elementos de la experiencia del proyecto pudiendo ser valoradas a través de acciones de comunicación y de difusión.

5) **Enseñanzas a sacar:** el consultor evidenciará las enseñanzas de carácter general que saca de la evaluación.

³ Para la definición de los criterios, ver el glosario en anexo de la Guía de las Evaluaciones del FFEM.
pertinencia = carácter de una acción que responda a las esperanzas de todos o de algunos de los actores interesados.

coherencia interna = dimensionamiento adecuado de los medios en relación a las actividades.

coherencia externa = debe ser considerado bajo el aspecto de las “3C”: **coherencia** con las políticas nacionales; **complementariedad** con las otras intervenciones en el contexto; **coordinación** con los otros actores en el contexto de la intervención.

eficacia = carácter de una acción que produce los efectos esperados.

eficiencia = carácter de una acción cuyos efectos están a la medida de las sumas gastadas.

efectividad = respeto de la programación, puesta en marcha efectiva de las acciones planificadas.

6) **Elaboración de una síntesis evaluativa** de tres páginas como máximo que retome de manera equilibrada los diferentes puntos tratados por la evaluación.

5. DEONTOLOGÍA

La evaluación se conducirá de manera imparcial. Las personas que participen en la evaluación a título profesional informan a los otros asociados de todo eventual conflicto de intereses. El proceso de evaluación se conduce de manera autónoma con respecto a los procesos de gestión y de decisión. Esta autonomía preserva la libertad de elección de los decisores públicos. (Carta de la Sociedad Francesa de Evaluación).

6. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se llevará a cabo por un equipo de dos evaluadores: un evaluador internacional (francés) y un evaluador nacional (cubano).

La documentación facilitada se entregará al menos una semana antes de la misión a Cuba. Esta última tendrá una duración de una semana e incluirá visitas al CNAP y Parques Nacionales de Guanahacabibes y Vinales, así como trabajo de mesa y entrevistas.

A finalizar la misión, los evaluadores tendrán 4 semanas para redactar el informe provisional y 4 semanas adicionales para entregar la versión definitiva.

7. A ENTREGAR

Un informe provisional se remitirá en un plazo de 4 semanas al finalizar la misión en el terreno. Este informe se dirigirá a la oficina del PNUD en la Habana, a las siguientes direcciones gricel.acosta@undp.org y denis.desgain@undp.org.

Este informe será examinado por los comanditarios de la evaluación, en función principalmente de los criterios de calidad facilitados en anexo de estos términos de referencia. Las observaciones eventuales se transmitirán al consultor en un plazo de 2 *semanas* después de la recepción del informe provisional.

El consultor realizará y entregará el informe definitivo en el plazo de 4 *semanas* después de la recepción de las observaciones relativas al informe provisional.

Los informes provisionales y definitivos se acompañarán de una presentación en Powerpoint resumiendo los resultados de la evaluación en cinco diapositivas.

El informe definitivo deberá llevar la mención siguiente: “Esta evaluación ha sido diligenciada por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial, el cual se reserva todos los derechos relativos a su difusión y a la propiedad intelectual de los documentos y de la iconografía producidos”.

8. FORMATO DE LOS PRODUCTOS

El informe definitivo se entregará en cuatro (4) ejemplares impresos. Se transmitirá igualmente en formato Word y PDF por correo electrónico.

La dirección de transmisión por correo electrónico es la siguiente gricel.acosta@undp.org y denis.desgain@undp.org

La dirección postal para el envío de los informes impresos es la siguiente:

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

calle 18, No 110, entre 1ra y 3ra

Playa, La Habana, Cuba

9. LISTA DE LOS DOCUMENTOS FACILITADOS

- Documento del Proyecto
- Informes anuales
- Planes de trabajo anuales
- Informes financieros
- Informe de Evaluación de Medio Término
- Convención

Además de estos documentos, los evaluadores podrán completar su trabajo a través de visitas al terreno y entrevistas.

10. PERFIL DE LOS EVALUADORES

Consultor internacional. Como líder del equipo, este consultor debe tener experiencia en monitoreo de proyectos financiados por FFEM y sería deseable con proyectos GEF. Se requiere amplia experiencia en proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad y en sistemas de áreas protegidas en América Latina y el Caribe o en otros ecosistemas similares. Además el consultor deberá tener conocimiento de las regulaciones del PNUD para la implementación de proyectos. Deberá tener un buen dominio del idioma español y francés. Será el responsable de integrar todas las consideraciones para producir y entregar el informe final de evaluación.

Consultor nacional. Deberá tener experiencia en proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad y áreas protegidas en Cuba. La participación del consultor nacional contribuirá a que la evaluación se lleve a cabo de manera más objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local. Deberá tener un buen dominio del idioma español.

11. CONTENIDO DE LA OFERTA

La oferta incluirá los elementos siguientes:

Propuesta técnica y metodológica

- Comprensión de los términos de referencia (2 páginas)
- Metodología que incluya el cronograma de ejecución de la misión (3-5 páginas)
- Presentación y referencias de la Consultoría a la cual pertenece el evaluador (si aplica) (3 páginas máximo)
- CV del evaluador

Propuesta financiera

La oferta comercial debe distinguir los gastos a reembolsar con justificativos/facturas y los costos a tarifa fija. Esta oferta comercial comprenderá el presupuesto global y los costos detallados.

12. ENTREGA DE LAS OFERTAS

Las ofertas deberán entregarse en forma electrónica antes del miércoles 18 de agosto, 13.30 p.m. (hora local en Cuba) a la siguiente dirección: gricel.acosta@undp.org y denis.desgain@undp.org.

13. EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

La evaluación técnica de las ofertas se efectuará en función de su conformidad con los términos de referencia y los criterios siguientes:

Comprensión de los TDR

20 puntos

Contexto general del estudio
Objetivos
Desafíos y problemática
Otros elementos

Metodología (coherencia general y justificación)

20 puntos

Calificación de los evaluadores

60 puntos

Experiencia en el campo técnico correspondiente
Competencia en materia de evaluación de las políticas públicas
Conocimiento del país (o de la región) y capacidades lingüísticas
Referencias de la Consultoría a la cual pertenece el evaluador

A cada propuesta conforme se atribuirá un resultado técnico (St). Se rechazará una propuesta en esta fase si no satisface los aspectos importantes de los Términos de referencia, o no alcanza la puntuación técnica mínima de 75 puntos sobre 100.

La propuesta financiera que menos dice (Fm) recibirá una puntuación financiera (Sf) de 100 puntos. Las puntuaciones financieras (Sf) de las otras propuestas financieras se calcularán de la manera siguiente:

$$Sf = 100 \times Fm/F$$

Siendo Sf la puntuación financiera, Fm la propuesta que menos dice y F el importe de la propuesta considerada.

Después las propuestas se clasificarán en función de sus resultados técnicos (St) y financieras (Sf), combinadas luego de la introducción de ponderaciones ($T = 0,7$ siendo el peso atribuido a la Propuesta técnica y $P = 0,3$ el peso acordado a la Propuesta financiera), según la fórmula:

$$S = St \times T + Sf \times P .$$

**ANEXO DE LOS TDR : LISTA DE CONTROL DE CALIDAD APLICABLE
A LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS A
MITAD CAMINO O FINALES (EX-POST)**

Este cuadro de control de calidad debe ser rellenado por los gestores de la evaluación según una puntuación en 5 puntos:

- 0 – Elemento faltante
- 1 – Muy insuficiente
- 2 – Insuficiente
- 3 – Satisfactorio
- 4 – Muy satisfactorio

Si algunos criterios no resultan aplicables en el caso específico de la evaluación examinada, marque la columna NA (no aplicable).

Criterios	NA	0	1	2	3	4
1. Respuesta a las necesidades:						
¿El trabajo entregado es globalmente conforme a los TDR?						
¿El informe describe precisamente los objetivos de la evaluación?						
¿El campo de la evaluación está cubierto enteramente (periodo, partes interesadas, geografía)?						
¿La trayectoria y la evolución de la lógica de la intervención del proyecto fueron correctamente trazadas?						
¿Un marco lógico reconstruido <i>ex-post</i> acompaña la evaluación?						
2. Metodología de la evaluación						
¿Se sigue correctamente el plan del informe?						
¿Se mencionan correctamente las fuentes de información?						
¿La metodología está claramente descrita así como las herramientas puestas en marcha?						
¿Coinciden los datos y las fuentes de información?						
¿Se tomaron en cuenta los límites y las desviaciones de los métodos?						
3. Calidad de los datos						
¿Los datos calculados permiten darse cuenta claramente de los resultados del proyecto?						
¿Se han completado las diferentes fichas?						
¿Se expresaron observaciones sobre la fiabilidad de los datos facilitados?						
4. Análisis evaluador						
¿El análisis evaluador se basa en constataciones objetivas?						
¿El análisis evaluador toma en cuenta la estrategia del proyecto expresada en el marco lógico?						
¿Se toma en cuenta el contexto en el análisis evaluador?						

Criterios	NA	0	1	2	3	4
¿Se toman en cuenta de manera equilibrada los tres registros de la evaluación?						
¿Se tomaron en cuenta los diferentes criterios de la evaluación?						
¿Fueron discutidos los límites del análisis o las contradicciones encontradas?						
¿Se trataron las preguntas evaluadoras?						
6. Conclusiones						
¿Se respetaron las relaciones de causas (causa-efecto) entre las constataciones y las conclusiones?						
¿Se han tratado todos los diferentes criterios mencionados en el plan?						
¿Las conclusiones son imparciales?						
¿Se diferenciaron y se evidenciaron las conclusiones generalizadas y específicas del proyecto?						
7. Utilidad de las recomendaciones						
¿Las recomendaciones son coherentes con las conclusiones?						
¿Las recomendaciones son claras y operativas?						
¿Se priorizan las recomendaciones?						
¿Se identificaron los actores interesados por la puesta en marcha de las recomendaciones?						
8. Calidad del informe						
¿Es satisfactoria la síntesis evaluadora (suficientemente completa, concisa, incluyendo las fichas de información previstas por el plan)?						
¿El informe es accesible y fácil de leer?						
¿Las siglas y los términos especializados son explícitos?						
¿La longitud de los diferentes capítulos está correctamente distribuida?						

**FORMATO ESTÁNDAR DEL RESUMEN DESTINADO
AL COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO DE LA OCDE (RED DE EVALUACIÓN)**

Título y referencia de la evaluación

Resumen

(texto centrado, 4 líneas máximo)

Sujeto de la evaluación

(5 líneas máximo sobre el proyecto, la organización o las cuestiones que fueron evaluadas)

Descripción de la evaluación

Objetivo (3 líneas máximo)

Metodología (3 líneas máximo)

Principales conclusiones

Distinguir claramente los éxitos/obstáculos identificados y otros aspectos complementarios
(25 líneas máximo)

Recomendaciones

25 líneas máximo

Donante:	Región:	Sector CAD:
Tipo de evaluación:	Fecha del informe:	Tema de la evaluación:
Idioma:	Nº vol./páginas	Autor:
Programa interesado:		
Tipo de evaluación: () <i>ex ante</i> (x) a mitad camino () <i>ex post</i>		
Duración: Fecha de inicio: Fecha de terminación:		
Persona de contacto:	Autores:	
Costo en Euros:	Comité de control/pilotaje: Sí/No	

Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto



**SECRETARIADO DEL FONDO
FRANCÉS
PARA EL MEDIO AMBIENTE
MUNDIAL**

INFORME DE EVALUACIÓN

(Especificar a mitad camino o final)
(Este modelo de informe debe anexarse a los TDR de las evaluaciones)

TÍTULO DEL PROYECTO

EVALUACIÓN

PAÍS O GRUPO DE PAÍSES	
CAMPO DE APLICACIÓN	
BENEFICIARIO	
INSTITUCIÓN MIEMBRO DEL FFEM RESPONSABLE DEL PROYECTO	
REFERENCIAS DE LA CONVENCIÓN	
OFICINA	
NOMBRES DE LOS EVALUADORES	
FECHA	

Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

El objetivo de la evaluación es formular una opinión motivada en la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la viabilidad del proyecto financiado con relación al contexto, a la política y a los procedimientos de intervención del FFEM. El evaluador ha examinado las realizaciones del proyecto en función de los objetivos que habían sido fijados. Por otra parte, procedió al examen del proceso de ejecución y de funcionamiento del proyecto en sus diferentes fases de puesta en marcha y de seguimiento. Esta evaluación está financiada por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial. Las observaciones, apreciaciones y recomendaciones expresadas en este informe lo son bajo la única responsabilidad de sus autores.

Los comentarios de este plan tipo están en itálicas

<i>Carta gráfica</i>	<i>Utilizar la carta gráfica del FFEM disponible en la siguiente dirección: ww.ffem.net/jahia/webdav/site/ffem/users/administrateur/public/Charte_graphique.pdf.</i>
<i>Cuadros y figuras</i>	<i>La leyenda de los cuadros se sitúa normalmente encima, la de las figuras debajo. La numeración de los cuadros es en números romanos, la de las figuras en números arábigos.</i>
<i>Referencias bibliográficas</i>	<i>Deben estar detalladas teniendo en cuenta la normalización en este campo.</i>

SÍNTESIS (EN FRANCÉS y EN INGLÉS)

La síntesis no debe sobrepasar las 3 páginas.

La síntesis retoma los principales elementos del informe de manera equilibrada:

- ⇒ Presentación rápida del contexto de la intervención*
- ⇒ Etapas principales del proceso del proyecto*
- ⇒ Objetivos de la evaluación*
- ⇒ Desarrollo de la misión*
- ⇒ Balance muy sintético de los resultados e impactos de la intervención y de los compromisos/salidas de caja*
- ⇒ Resumen del análisis evaluador y de las respuestas a las cuestiones evaluadoras*
- ⇒ Recordación de las principales conclusiones*
- ⇒ Recordación de las principales recomendaciones*

ABREVIACIONES

ÍNDICE

Retoma de cada parte con paginación en frente.

Un índice detallado informa tanto como un resumen si los títulos, y sobre todo los subtítulos, se formulan de manera expresiva. El índice debe igualmente indexar los anexos.

I – METODOLOGÍA

1. _____

1.1. _____

a) _____

- *Metodología escogida de manera resumida (reenviar en anexo si es necesario)*
- *Modalidades generales de desarrollo de la misión de evaluación.*
- *Límites de los métodos y dificultades encontradas.*

II – CONTEXTO

1. _____

1.1. _____

a) _____

Presentación general del contexto del proyecto y de sus evoluciones en el período de puesta en marcha.

III – DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, DE SUS OBJETIVOS Y PARTES

INTERESADAS

1. _____
 - 1.1. _____
 - a) _____

Descripción del proyecto y de sus objetivos, identificación de las partes interesadas (Control del trabajo, de la obra, públicos-meta, supervisión, etc., estructura de gestión y de puesta en marcha).

IV – PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

- *Resumir el desarrollo del proyecto desde su comienzo, incluyendo los datos anuales de ejecución financiera (eventualmente, poner los cuadros demasiado grandes en anexos). Poner en evidencia en este resumen los eventos que hayan marcado el desarrollo de la intervención (externos – que hayan afectado el contexto; internos – relacionados a la ejecución misma del proyecto).*
- *Mencionar la afectación y el volumen de los co-financiamientos efectivamente movilizados.*
- *Resumir las principales dificultades encontradas.*
- *Mencionar las reorientaciones o las recentralizaciones intervenidas, las acciones de supervisión (comités de pilotaje, misiones de supervisión).*

V – ANÁLISIS EVALUATIVO

La organización de este capítulo por criterios no constituye una obligación, pero si se adopta otro plan, el evaluador debe procurar que se informe de todos estos criterios cuando sean aplicables.

Los puntos importantes deben estar en negritas.

Es útil ilustrar los puntos del análisis evaluativo a través de cortos ejemplos *extraídos de la experiencia del proyecto y ponerlos en recuadros, o eventualmente en notas a pie de página.*

Los elementos señalados más abajo lo son a título indicativo.

Pertinencia

- *¿En qué medida el proyecto responde de manera adecuada a los problemas identificados inicialmente?*
- *¿La estrategia definida inicialmente (marco lógico) estaba adaptada?*
- *¿En qué medida evolucionaron los problemas identificados inicialmente?*

Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

- *¿Las diferentes partes interesadas y públicos-meta del proyecto estaban correctamente identificados?*
- *¿Se confirma el análisis inicial de las hipótesis y de los riesgos?*
- *¿La flexibilidad de la gestión, de la supervisión y de los modos operatorios era suficiente para permitir una reacción satisfactoria frente a circunstancias imprevistas?*
- *¿Los documentos de instrucción permitían un comienzo del proyecto en las mejores condiciones?*

Coherencia (externa)

- *¿El proyecto era coherente (i) con las políticas nacionales e internacionales; (ii) con las otras intervenciones en la zona o en el sector?*
- *¿Se establecieron relaciones de complementariedad, coherencia y coordinación con otras iniciativas en el contexto?*
- *¿Se iniciaron colaboraciones operacionales? ¿Se siguen?*

Coherencia (interna)

- *¿Los medios previstos (humanos, financieros, materiales) estaban dimensionados correctamente con relación a los objetivos del proyecto?*
- *¿La duración de la ejecución era suficiente para alcanzar los resultados esperados?*
- *¿Se observa un reforzamiento mutuo entre los efectos de los diferentes componentes?*

Eficacia

Analizando las realizaciones y los resultados del proyecto por componente (cuadro a situar, eventualmente, en anexo), efectuar un balance de las desviaciones entre las realizaciones previstas y las efectivas. Los comentarios pueden abordar los puntos siguientes (lista no exhaustiva).

- *¿De qué manera los públicos-meta percibieron las acciones del proyecto?*
- *¿Circunstancias imprevistas favorecieron o perjudicaron a veces la eficacia?*
- *¿Se observaron los efectos esperados para las principales acciones?*

Eficiencia

- *¿Se dispone de costos unitarios específicos para las acciones realizadas y eventualmente repetibles? (En caso afirmativo indicarlo en un cuadro).*
- *¿Los costos de puesta en marcha del proyecto son realistas en relación a los resultados (comparaciones con otros proyectos pueden ser de utilidad).*
- *¿Los recursos financieros del proyecto se destinaron a los puestos inicialmente previstos? ¿Cuáles son las principales modificaciones que intervinieron?*
- *¿La gestión del personal fue óptima?*
- *¿La gestión de los riesgos fue objeto de organización o de medidas específicas?*

Viabilidad

- *¿Los resultados del proyecto son duraderos?*
- *¿Los resultados del proyecto son apropiados a los públicos-meta?*

Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de evaluación de proyecto

- *¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acrecentar la viabilidad de los resultados?*
- *¿Los beneficiarios y los asociados debieron poner en marcha medidas de acompañamiento con vistas a acompañar los cambios y las innovaciones?*
- *¿Se estableció una estrategia formalizada de salida del proyecto desde el principio o en el curso del proyecto?*
- *¿La estructura llamada a proseguir el esfuerzo del proyecto o a mantener los resultados obtenidos está claramente identificada?*

La viabilidad puede ser aprehendida siguiendo “la estrella de viabilidad” – a utilizar como “cuaderno de notas” y no sistemáticamente:

- ⇒ **Viabilidad técnica:** *¿El modelo técnico difundido se utiliza ya en la región? ¿Es óptimo? ¿Pueden los actores apropiárselo fácilmente y eventualmente reproducirlo?*
- ⇒ **Viabilidad sociocultural:** *Este punto se refiere a los factores socioculturales que favorezcan o, al contrario, se opongan a la adopción y a la reproducción de la acción y de los productos de la acción en el contexto sociocultural local.*
- ⇒ **Viabilidad financiera:** *¿Están efectivamente cubiertos los gastos recurrentes de mantenimiento de las adquisiciones?*
- ⇒ **Viabilidad económica:** *¿Los efectos y los impactos del proyecto pueden ser cuestionados a corto y medio plazo por variaciones corrientes y previsibles de los precios de las materias primas y de la energía?*
- ⇒ **Viabilidad organizativa:** *¿Las eventuales “infraestructuras humanas” puestas en práctica por la gestión de los productos de la acción, son funcionales?*
- ⇒ **Viabilidad medioambiental:** *¿Los eventuales impactos medioambientales de las realizaciones fueron anticipados? ¿Contribuyen estas últimas a una mejor gestión de los recursos naturales?*
- ⇒ **Viabilidad territorial:** *¿En qué medida la acción contribuye a reforzar la organización y la cohesión del territorio interesado? ¿Se toman en cuenta la solidaridad y las reciprocidades territoriales?*
- ⇒ **Viabilidad con relación al género:** *¿La acción y sus productos supusieron algún desequilibrio en la repartición de las tareas entre hombres, mujeres y las diferentes clases de edad?*

Impactos

La evaluación de los impactos es generalmente delicada y requiere en un primer tiempo identificar los efectos engendrados a través de los resultados obtenidos.

Se pueden distinguir (i) los impactos a medio y largo plazo; (ii) los impactos inmediatos definidos como la importancia con la cual los efectos se observan.

Rendición de cuentas

- *¿En qué medida el dispositivo de seguimiento del proyecto puesto en práctica por el operador era operacional?*
- *¿El evaluador tuvo acceso sin dificultad ni pérdida de tiempo a las realizaciones e informes del proyecto?*
- *¿Se han facilitado regularmente los informes periódicos?*
- *¿Los informes estaban suficientemente documentados? ¿Bien estructurados?*
- *¿Los procedimientos del proyecto eran transparentes? ¿Dominados por todos los actores?*
- *¿Los métodos operatorios de las acciones innovadoras fueron claramente descritos?*
- *¿En los informes del proyecto, se analizaron las causas de los fracasos y las dificultades?*
- *¿El proyecto puso en práctica gestiones de auto-evaluación?*

Visibilidad

- *¿Se puede leer claramente la intervención del FFEM?*
- *¿El proyecto desarrolló herramientas de comunicación? (Web, folletos, comunicaciones en eventos internacionales, publicaciones científicas...)*
- *¿Se conoce y reconoce el proyecto por los actores institucionales y de la sociedad civil en el contexto?*

Innovación

La innovación concierne:

- *¿Los conocimientos de base?*
- *¿El modo de organización de los actores?*
- *¿El modo de organización económica?*
- *¿Las técnicas de gestión del medio ambiente y de los recursos naturales (lucha contra la contaminación, las energías renovables, la valorización de los desechos, etc.)?*
- *¿La comunicación y la sensibilización?*
- *¿Se considera la innovación como validada?*
- *¿Se cumplen las condiciones de su reproducción?*

Carácter adicional

Justificar aquí el carácter adicional de la contribución del FFEM (ver en anexo a la Guía de las Evaluaciones, el glosario de los principales términos).

Efectos constatados del proyecto no previstos inicialmente

VI – RESPUESTAS A LAS CUESTIONES EVALUADORAS DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

VII – CONCLUSIÓN

Las conclusiones deben ser coherentes con los elementos de las comprobaciones presentadas en el análisis evaluativo.

- *¿Cuáles son las fuerzas y las debilidades del proyecto?*
- *¿Se identificaron sus causas?*
- *¿Qué enseñanzas generales se pueden sacar de la experiencia del proyecto? ¿Para las instrucciones futuras? ¿Para la ejecución de los proyectos?*

VIII – RECOMENDACIONES

Las recomendaciones deben ser coherentes con las conclusiones. Pueden abordar principalmente:

- *El post-proyecto*
- *Los términos a valorizar en el marco de las acciones de capitalización y de comunicación llevadas a cabo por el FFEM*
- *Los procedimientos y documentos tipo del FFEM*

IX – ANEXOS

La lista siguiente no es limitante:

- *Términos de referencia de la evaluación*
- *Presentación de los expertos*
- *Mapa de la situación de la intervención*
- *Detalles eventuales de la metodología retenida para la evaluación*
- ***Marco lógico de la intervención reconstruida ex-post***
- *Cuadro de los resultados/efectos/impactos por componentes*
- *Lista de las personas encontradas*
- *Calendario de la misión*
- *Instrumentos de recolección de la información eventualmente empleados*
- *Documentos consultados*
- *Ficha-resumen de los criterios de elegibilidad*

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

INFORME DE LA EVALUACIÓN
RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

FECHA.....



TÍTULO DEL PROYECTO	
PAÍS O GRUPO DE PAÍSES	
CAMPO DE APLICACIÓN	
BENEFICIARIO	
INSTITUCIÓN MIEMBRO DEL FFEM RESPONSABLE DEL PROYECTO	
REFERENCIAS DE LA CONVENCIÓN	

Modos de contribución	Principales resultados obtenidos	Efectos obtenidos	Impactos (importancia observada de los efectos)	Impactos diferidos
PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL				
Contribución directa				
Contribución en materia de				

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

gobernabilidad				
Contribución en materia de fortalecimiento de las capacidades				
Contribución al conocimiento científico y metodológico				
DESARROLLO LOCAL o REGIONAL				
Contribución Directa				
Desde el punto de vista de la gobernabilidad				
Desde el punto de vista del fortalecimiento de las capacidades				

Carácter innovador del proyecto (describir la innovación principal en 3 líneas)

.....

Naturaleza de la innovación

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

Local / Transferencia: Innovación a nivel local, regional, nacional por transferencia y adaptación de soluciones probadas en otros lugares
..... SÍ / NO

Absoluta: Innovación a escala mundial, justificable eventual de un patente
.....OUI / NON

GRADO DE VALIDACIÓN DE LA INNOVACIÓN	Modalidades	Marcar
	Innovación validada	
	Validación a confortar	
	Validación incierta y/o sometida a hipótesis y riesgos numerosos o difícil a poner en marcha	
REPRODUCCIÓN		
Geográfica	A escala local de los países interesados	
	A escala multinacional o subregional o contexto vecino	
	De alcance general	
Social	Validado por la mayor parte de los beneficiarios y compatible con sus intereses a corto plazo	
	Con numerosos riesgos (motivación, subvenciones, mediación en los conflictos, etc.)	
Económica	Innovación validada	
	Validada pero con riesgo económico elevado (costo y organización del mercado de las materias primas, riesgo monetario, etc.)	

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

Contribución a los indicadores agregables del FFEM: *Poner aquí las referencias de los indicadores aplicables (ejemplo: A-2) identificados en la instrucción del proyecto y tomadas a partir del cuadro que figura en la Guía de las Evaluaciones del FFEM. Indicar los valores enfrente, eventualmente en un cuadro.*

Auto-Calificación del proyecto:

Calificación en 4 puntos:

- 1 – Insuficiente
- 2 – Débil
- 3 – Satisfactorio
- 4 – Muy satisfactorio

Si el proyecto no es objeto de una evaluación ex-post, la calificación definitiva podrá ser corregida par las instancias de supervisión del proyecto.

Criterios	Insuficiente (1)	Débil (2)	Satisfactorio (3)	Muy satisfactorio (4)
A. Instrucción del proyecto				
1. Pertinencia de los objetivos en el contexto				
2. Anticipación satisfactoria de los riesgos y dificultades				
3. Implicación de las partes interesadas correctamente informadas sobre el proyecto en su comienzo				
4. Montaje operacional eficaz, capacidad de control adecuado del trabajo				
5. Estimación realista de los plazos y de los pasos del tiempo				
6. Dimensionamiento adecuado de los medios				
7. Objetivos, resultados y estrategias claros				
8. Proyecto reorientado (4=no ; 3=reorientaciones menores ; 2=algunos componentes abandonados; 1=más de la mitad de los componentes modificados en el transcurso de la ejecución).				
A. Apreciación global				

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

A. Observaciones				
B. Ejecución – Respeto de los compromisos				
1. Satisfacción de las condiciones y puesta en práctica de las medidas de acompañamiento				
2. Respeto de los compromisos institucionales, legislativos y jurídicos				
3. Movilización efectiva de los cofinanciamientos				
4. Procedimientos de seguimiento-evaluación puestos en práctica y respetados				
5. Informes semestrales entregados en los plazos y conformes al plan tipo				
B. Apreciación global				
B. Observaciones:				
C. Ejecución – Implicación de los principales actores				
1. Contractualización de las colaboraciones				
2. Implicación satisfactoria de los asociados				
3. Implicación satisfactoria de la asistencia técnica				
4. Funcionamiento e implicación satisfactorias del comité de pilotaje				
5. Implicación satisfactoria de las instancias de supervisión del proyecto (institución miembro del FFEM)				
C. Apreciación global				
C. Observaciones				
D. Ejecución – Gestión administrativa y financiera				
1. Tratamiento contable eficaz y transparente de los depósitos, pagos, justificativos de gastos.				
2. Conformidad de los procedimientos de transmisión de mercados				
D. Apreciación global				
D. Observaciones				
E. Ejecución – Eficacia				
1. Logro de los objetivos y resultados (4=todos los objetivos supuestamente				

**Anexo 3 A los Términos de Referencia – Modelo de informe de
evaluación de proyecto**

alcanzados ; 3=mayor parte de los resultados obtenidos; 2=mitad de los resultados obtenidos ; 1=menos de la mitad de los resultados obtenidos)				
2. Impactos medioambientales				
3. Impactos económicos				
4. Impactos sociales				
5. Impactos institucionales y en materia de gobernabilidad				
E. Apreciación global				
E. Observaciones				
F. Ejecución – Eficiencia				
1. Eficiencia y costos de las intervenciones en el contexto				
F. Apreciación global				
F. Observaciones				
G. Viabilidad de los logros				
1. Viabilidad económica y financiera				
2. Viabilidad técnica				
3. Viabilidad sociocultural y organizacional				
4. Viabilidad medioambiental				
5. Viabilidad en función del género (ningún desequilibrio en la división de las tareas entre las edades y los sexos)				
6 Apreciación global				
G. Observaciones				