



PROYECTO 51310

“Sistema Regional de Áreas protegidas para la conservación y uso sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano”.

Consultor Internacional para la evaluación final del proyecto

**I. Información general**

**DURACIÓN DEL CONTRATO:** : 22 días de trabajo en un periodo de 2 meses. Misión a terreno por un total de 6 días ( aproximadamente 21 de octubre al 26 de octubre – ambos inclusive-)

**FECHA DE INICIO DEL CONTRATO:** A la firma del contrato.

**FECHA DE TÉRMINO DEL CONTRATO:** 15 de diciembre de 2013 (aproximadamente)

**LUGAR:** Home based – 1 misión a Chile – Región de los Rios y Lagos de Chile.

**DOCUMENTOS A SER INCLUIDOS EN SU PROPUESTA** que debe ser enviada por correo electrónico ([licitaciones.cl@undp.org](mailto:licitaciones.cl@undp.org)) al cargo de: **CONSULTOR INTERNACIONAL PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

- 1. CARTA CONFIRMACIÓN DE INTERÉS Y DISPONIBILIDAD** (Anexo 2) debidamente firmada y **PROPUESTA FINANCIERA** (Anexo 3) según formato adjunto.  
La propuesta financiera debe indicar el precio fijo requerido por la totalidad de la consultoría. La suma alzada debe ser “todo incluido” (i.e. honorarios profesionales, costos de viaje, costos de movilización, impuestos, seguros, transporte, comunicaciones, varios, etc) y deberá ser respaldada con el desglose de costos correspondiente. El precio será fijo indistintamente de los cambios que puedan existir en los componentes de los costos y deberá ajustarse al formato adjunto. La moneda de la propuesta será en dólares americanos.
- 2. FORMULARIO P11** (Anexo 4): Antecedentes curriculares, incluyendo al menos 3 referencias comprobables, incluyendo correo electrónico. Se solicita completar el formulario, ingresando información para cada uno de los campos registrados, e indicando además los conocimientos en computación e informática del postulante. El CV deberá contener toda la información necesaria para asegurar su cumplimiento con la educación/experiencia requerida.



Si las referencias resultarán no ser favorables, la oferta del consultor será rechazada

## II. TERMINOS DE REFERENCIAS

### Antecedentes

#### 1.- Ubicación y Contexto del Proyecto:

Ubicado en el cono sur de América del Sur y limitado por Perú, Bolivia y Argentina, Chile es un país de una biodiversidad muy significativa. El país cubre una enorme extensión latitudinal para su área territorial de 756.000 km<sup>2</sup>, que se extienden desde las latitudes 17<sup>0</sup> a 56<sup>0</sup> S y consta de 4.080 km de costa.<sup>1</sup> Abarcando tanto la región ecuatorial como antártica, esta extensión latitudinal proporciona una extraordinaria diversidad de ecosistemas y hábitats. De acuerdo con la clasificación de Dinerstein et al. de 1995, Chile posee tres de los cinco macro-ambientes terrestres de la región de América Latina y el Caribe, un 33% de sus principales tipos de hábitats y un 7% de sus ecoregiones. Muchas son exclusivas de Chile – tales como los bosques lluviosos de invierno, el matorral de Chile central y el Desierto de Atacama – mientras que otras son compartidas con Argentina y Perú. De estas ecoregiones, el **Bosque Lluvioso Templado Valdiviano** y el matorral mediterráneo chileno son mundialmente notables en términos de su peculiaridad biológica.

Las Regiones de Los Ríos y de Lagos representan geográficamente a la mayor parte de la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano. Con un área total original de 34,5 millones de hectáreas, la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano es la segunda más grande de las siete Ecoregiones de Bosques Lluviosos que existen en el mundo. Se extiende desde la Cordillera de la Costa en Chile sur occidental, a través de la Depresión Intermedia, hasta la Cordillera de los Andes en el este. En forma más específica, se extiende desde los límites políticos de la Región del BíoBío hasta la de Aysén (35°-55° S) y tiene aproximadamente 1.600 km de longitud y entre 150-250 km de ancho. También ocupa un estrecho cinturón de la Cordillera de los Andes en la parte sur de Argentina. Se le considera vulnerable y se destaca a nivel mundial en términos de sus peculiaridades biológicas habiendo sido ubicada dentro de la más elevada prioridad de conservación en la región de América Latina y el Caribe (Dinerstein et al., 1995; 2000). También ha sido definida como una de las 25 ecoregiones prioritarias que deben ser conservadas a nivel mundial por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y tanto el Banco Mundial como la organización Bird Life International la han considerado como una ecoregión de importancia a nivel mundial y una prioridad para la conservación, debido a su extraordinario endemismo (Stattersfield et al, 1998; Dinerstein et al, 2000).



Chile también posee un largo historial en materia de áreas protegidas. Importantes superficies de territorio se encuentran bajo alguna forma de protección y algunas áreas escasamente pobladas aún poseen grandes bloques de hábitat intacto. Como tal, la conservación de la biodiversidad a través de un enfoque de áreas protegidas es una opción factible para proteger el patrimonio biológico del país.

La conservación de la biodiversidad y el manejo de AP se está convirtiendo cada vez más en una responsabilidad regional. Esto es particularmente importante para el esfuerzo nacional de conservar su completo patrimonio de biodiversidad, ya que Chile es un país muy heterogéneo con elevada diversidad, tanto a lo largo de sus ejes norte-sur como este-oeste.

Las Regiones de Los Ríos y de Lagos han sido seleccionadas como un excelente sitio para desarrollar y demostrar una estrategia repetible para la implementación de un Sistema Regional con Redes de diferentes tipos de AP.

## **2. Objetivo estratégico del Proyecto:**

Diseñar de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) eficaz, con múltiples actores, de múltiples usos en la Región Valdiviana.

## **3.- Desafíos, tareas y compromisos del Proyecto:**

El proyecto cuenta con una estrategia de intervención basada en dos enfoques estratégicos. Uno consiste en crear el entorno favorable para la creación del Sistema Regional, mientras que el otro busca apoyar las demostraciones en terreno que entregarán protección inmediata a la notable biodiversidad, a la vez que entregará modelos repetibles. Como parte del establecimiento del entorno favorable para el Sistema, el proyecto apoya la construcción de las estructuras institucionales, políticas y reguladoras del Sistema Regional de Áreas Protegidas, el cual proporciona sustentabilidad a largo plazo y los mecanismos de repetición de pilotos sitio - específicos. Esto incluye las estrategias e incentivos financieros que puedan ser desarrollados y adoptados a nivel regional. También incluye programas de capacitación y sensibilización para elevar el nivel de conocimientos prácticos y las capacidades de los actores públicos y privados involucrados, de manera de que puedan cumplir con sus funciones dentro del Sistema.

El propósito del proyecto se logra por medio de los siguientes cinco resultados complementarios, los que han sido identificados en la etapa de preparación. Éstos son enumerados a continuación y descritos en los párrafos subsiguientes, junto con los Productos requeridos para lograr cada Resultado y las actividades indicativas para obtener cada Producto.

- Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento,



incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.

- Resultado 2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG.
- Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (IUCN II-IV).
- Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (IUCN V-VI).
- Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.

Para alcanzar el propósito y los objetivos estratégicos mencionados, el proyecto busca (i) la creación de una Entidad Regional Público-Privada que coordinará y supervisará el SIRAP como un componente estratégico de la estrategia de desarrollo regional, que apoya al Sistema nacional en lo referido a la aplicación de sus prioridades y criterios y en relación a la implementación de sistemas de conservación en los territorios productivos; e (ii) lograr el reconocimiento oficial del Sistema regional y de los territorios indígenas de conservación, el paisaje de conservación y las zonas de amortiguación.

Por otra parte, se han adoptado una variedad de enfoques para tratar los temas de la sustentabilidad financiera a largo plazo del Sistema y de sus AP, incluido el desarrollo de mecanismos para aumentar las ganancias producto del manejo de AP y otros mecanismos para una mejor distribución de los recursos entre las AP en el sistema.

Adicionalmente, el proyecto busca proporcionar a las Regiones involucradas nuevos modelos para la administración de áreas protegidas por parte de una ONG (Reserva Valdiviana, de propiedad de TNC-WWF), probándose además diferentes enfoques para el manejo de zonas de amortiguación, desarrollando una nueva categoría denominada *paisaje de conservación* y apoyando pilotos de demostración con propietarios privados y comunidades locales ubicados en las áreas alrededor de las AP seleccionadas.

De manera similar se busca desarrollar un modelo que permita a los grupos indígenas destinar terrenos a la conservación y áreas al uso sustentable.

En otro plano, se ha trabajado en fortalecer las capacidades existentes para el manejo de áreas protegidas a los niveles necesarios para asumir completamente las nuevas funciones y responsabilidades de formar parte de un Sistema. .



Finalmente, se ha diseñado y puesto en marcha una: (i) Estrategia Comunicacional; y (ii) un Programa formal de Educación Ambiental.

#### **4. Estrategia de Asociación del Proyecto:**

El proyecto ha sido ejecutado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y recientemente por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX).

Dado el conjunto de jurisdicciones institucionales, el interés por participar en el proyecto, la posible contribución de recursos y liderazgo necesarios para manejar integralmente el proceso, se formó un **Comité Directivo del Proyecto (CDP)**.

**Miembros del CDP:** Las siguientes personas y delegados institucionales serán miembros permanentes del Comité:

- El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos (Director del proyecto);
- El Oficial de Programa de la oficina país del PNUD en Chile;
- El Intendente Regional de la Región de Los Lagos, como Presidente del Comité;
- El Intendente Regional de la Región de Los Ríos;
- El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Ríos;
- El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Lagos;
- El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Ríos;
- El Director Regional de Los Lagos de la Corporación Nacional Forestal;
- El Director Regional de Los Ríos de la Corporación Nacional Forestal;
- El Director Regional de Los Lagos de INDAP;
- El Director Regional de Los Ríos de INDAP;
- El Director Regional de Los Lagos de CONADI;
- El Director Regional de Los Ríos de CONADI;
- Un representante de las Municipalidades de los territorios donde se implementará el proyecto, el cual es designado por los propios alcaldes;
- Un representante de las ONG que participan en el proyecto;
- Un delegado de los propietarios privados que incluyen sus bosques en el SIRAP;
- Un delegado de las comunidades indígenas que participan en el proyecto;
- Dos representantes de las APP's > a 50.000 has;
- Un representante de APP's < a 5.000 has;
- Un representante de las Universidades;
- Dos representantes de comunidades williches;



- Dos representantes propietarios de áreas de intervención del Proyecto; y
- Dos representantes de empresas.

**Responsabilidades del CDP:** Las principales responsabilidades del Comité son las siguientes:

- a) Establecer las directrices estratégicas del proyecto, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- b) Aprobar los Planes de Acción del proyecto, garantizando que éstos incluyan las conclusiones derivadas del monitoreo y la evaluación.
- c) Garantizar que las actividades del proyecto sean llevadas a cabo según se menciona en el Documento de Proyecto, y en línea con los marcos políticos nacionales y regionales.
- d) Crear alianzas y asociaciones con organizaciones que puedan contribuir al desarrollo del SIRAP.
- e) Facilitar la incorporación de planes de trabajo relacionados con el SIRAP a los instrumentos de planificación existentes de la Región de Los Lagos, especialmente: (i) la *Estrategia Regional de Biodiversidad*; (ii) el *Plan de Desarrollo Regional*; (iii) la *Política de Incentivos a la Producción*; (iv) el *Pacto por una Región Limpia y Sustentable*; y (v) la *Política Ambiental Regional*, para citar las principales.
- f) Analizar y buscar fuentes adicionales de financiamiento para complementar los aportes requeridos para el desarrollo óptimo del proyecto.
- g) Revisar y aprobar las propuestas y planes de acción presentados ante el Comité, para avanzar en la estructuración del SIRAP. En particular, el Comité debe evaluar, lograr consenso y definir la estructura institucional y organizacional más apropiada para el manejo futuro del SIRAP.

El CDP, con todos sus miembros designados, se reúne dos veces al año. La participación del Intendente Regional como Presidente del Comité garantiza la contribución de todas las demás instituciones públicas para la implementación del proyecto y del SIRAP. El calendario de reuniones antes mencionado no descarta las reuniones especiales que pudieran organizarse para tratar temas específicos. Dependiendo de los temas en discusión, el Comité puede invitar representantes de entidades públicas relacionadas para que participen en sus reuniones

### **5.- Administración para la Ejecución del Proyecto:**

La Agencia de Ejecución firmó un acuerdo de garantía con el PNUD y es responsable ante el PNUD por el desembolso de fondos y por el logro de las metas del proyecto, a través de acciones bien programadas y de acuerdo con los planes anuales de trabajo aprobados, que consideran las conclusiones de los informes anuales y las evaluaciones.



La Agencia Implementadora del Proyecto, MMA, nombró a un miembro de su personal directivo para que sea el **Director Nacional del Proyecto (DNP)**.

Además del DNP, un miembro del personal de la SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos ha destinado entre un 10% y un 30% de su tiempo al proyecto para garantizar una sólida participación del MMA en la implementación diaria del proyecto y para apoyar al **Comité Técnico Asesor del Proyecto (CTA)**.

Una **Unidad del Proyecto (UP)** es responsable de la implementación diaria de las actividades del Proyecto, incluida la supervisión directa de actividades que sean sub-contratadas bajo acuerdos específicos.

Las acciones que se llevan a cabo en la Reserva Valdiviana, de propiedad de TNC-WWF, han sido ejecutadas directamente por la Unidad del Proyecto.

El PNUD supervisa todas las actividades y productos. Asimismo, el PNUD garantiza que las actividades estén siendo realizadas en coordinación con el Gobierno y los demás actores involucrados. El PNUD es el responsable final ante el FMAM por la ejecución del proyecto y debe supervisar la implementación de éste. También entregar servicios de apoyo técnico y supervisar el cumplimiento del plan de trabajo.

El Gobierno entrega al Representante Residente estados financieros periódicos certificados y una auditoría anual de los estados financieros relacionados con el estado de los fondos del PNUD.

#### **6.- Tiempo de Implementación del Proyecto:**

El plazo original de implementación del proyecto era de **5 años, periodo que se inició en septiembre del 2007 y finalizaría** en septiembre de 2012. Sin embargo, tomando en cuenta las diferentes coyunturas nacionales como la división de la Región de trabajo en dos regiones administrativas, los cambios en la institucionalidad ambiental, así como otros elementos de los cuales da cuenta la revisión sustantiva del proyecto, se procedió a extender la fase de implementación del proyecto por un año más hasta Septiembre de 2013 y contar con un periodo de 3 meses para el cierre del proyecto (octubre-diciembre 2013).

#### **7.- Financiamiento:**

**De acuerdo al documento del proyecto, esta iniciativa contaba con el siguiente presupuesto:**



Presupuesto Total del proyecto: US\$ 20.361.534

Con los siguientes aportes:

**FMAM:** US\$ 4.707.000  
**Cofinanciamiento público:** US\$ 4.042.767  
**Cofinanciamiento privado:** US\$ 11.569.000

### III. Objetivo de la Evaluación final

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. Estas evaluaciones buscan también identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos de UNDP/FMAM.

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/FMAM. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución.

### IV. Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD/ FMAM:

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos de PNUD/FMAM tiene cuatro objetivos:

- Monitorear y evaluar resultados e impactos;
- Proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias;
- Promover la responsabilidad en el uso de los recursos, y
- 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.



## V. Enfoque de la evaluación

La evaluación se enfocará específicamente en:

- a) Evaluar y calificar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo respecto del marco lógico del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- b) Evaluar los logros del proyecto según los Criterios para Evaluación de Proyectos del FMAM, incluyendo valoración de la puesta en práctica, apropiación de las autoridades y actores locales regionales y nacionales, participación de los actores, sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación. Para determinar el nivel de logro de los resultados actuales del proyecto y constituir una base de reflexión para una mejor orientación de ciertos aspectos del proyecto, los siguientes criterios serán evaluados:

**Relevancia.** La medida en la cual la actividad es apropiada para las prioridades de desarrollo y políticas organizacionales locales y nacionales, incluyendo cambios a través del tiempo. ¿Fueron los resultados del proyecto consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país?

**Efectividad.** La medida en la cual un objetivo ha sido logrado o que tan probable sea lograrlo. ¿Son los resultados del proyecto los resultados esperados, tal como se encuentran descritos en el PRODOC y en la revisión sustantiva del proyecto? Fueron abordadas las diferentes barreras para conseguir los objetivos y resultados adecuadamente? En caso de que los resultados originales o modificados sean solo productos/insumos, los evaluadores deben determinar si hubo algún resultado real del proyecto y, si lo hubo, evaluar si los mismos son proporcionales con las expectativas realistas de estos proyectos.

**Eficiencia.** La medida en la cual los resultados han sido entregados con un uso de recursos lo más económico posible; también llamado efectividad de costos o eficacia. ¿Fue el proyecto costo efectivo en su implementación? ¿Fue el proyecto la opción de menor costo? Cuando sea posible, el evaluador debe comparar también la relación costo-tiempo vs. resultados del proyecto con otros proyectos similares.

**Resultados.** Lo positivo y negativo, lo previsto y lo imprevisto, cambios y efectos producidos por una intervención de desarrollo. En términos FMAM, 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 posibilidad que una intervención continúe entregando beneficios por un periodo extendido de tiempo después de su término. Los resultados de los proyectos necesitan ser ambiental, financiera y socialmente sostenibles. ¿Tomando en cuenta las condiciones de avances que el proyecto ha conseguido durante su implementación, las figuras de conservación implementadas, las replicas existentes y la institucionalidad existente actualmente para la gestión de las mismas, serán los resultados del proyecto sostenibles en el tiempo a nivel financiero, político e institucional?

- c) Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- d) Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados; y para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de nuevos donantes.
- e) Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de FMAM y entre las autoridades y actores.

**Replicabilidad:** La medida en que una experiencia piloto presenta atributos de: i) eficacia, en relación a generar los efectos de conservación buscados; ii) sustentabilidad financiera: vale decir, poder seguir realizándose sin apoyo exterior, o con un apoyo financiero exterior que puede normalmente ser asumido por instancias comunales y regionales de apoyo; iii) aceptación por la población local: la iniciativa es valorada por la población involucrada y esta se interesa en participar, lo que significa que se adecúa y da respuesta a sus necesidades, tanto económico-productivas, como de disponibilidad de mano de obra y responde a su visión de futuro; y de iv) soporte tecnológico y de información: cuenta para su ejecución de medios humanos, materiales y de capacidad de organización, los que deben estar disponibles y movilizables en instituciones de la Región. Pueden los distintos modelos replicables desarrollados, ser efectivamente replicados en situaciones con condiciones análogas en las Regiones involucradas o en otras Regiones?. Las condiciones locales para las que fueron diseñadas se encuentran también en otras áreas de la Región.

#### VI. Aspecto Específicos de la evaluación:

La evaluación final debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con el proyecto SIRAP:

**Diseño del proyecto:** ¿Qué tan vigente y válido es el diseño del proyecto desde su elaboración original, y se puede identificar su contribución o no al alcance de los



objetivos establecidos?

-Tomando en cuenta el desarrollo de nuevas figuras de conservación, así como el contexto nacional de cambio en la institucionalidad ambiental y la futura creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, éste proyecto fue un aporte sustancial en este proceso?

-En qué medida la experiencia de la institucionalidad, de gestión y financiera de la Reserva Costera Valdiviana aporta al establecimiento nacional e internacional (en especial para Cooperación Sur-sur) de áreas protegidas privadas de gran tamaño?

-Asimismo, cuál fue la contribución de este proyecto como modelo para el proyecto SNAP y otros proyectos GEF relacionados?

- **Impacto:** ¿El proyecto realizó un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto?
- **Indicadores:** ¿El proyecto realizó un progreso satisfactorio hacia los indicadores de resultado? En los casos en que ello no ocurrió, en qué medida los avances logrados permiten esperar que las metas y resultados esperados se puedan alcanzar en el futuro próximo
- **Implementación y ejecución:** ¿Cómo pueden mejorar las modalidades de implementación y ejecución para proyectos futuros? ¿Cómo se desarrolló la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de cambio, etc.- especial énfasis debe ser dado a este tema (ver próxima sección)?

-¿Considerando que el cierre del proyecto, calza muy cercanamente con el cambio de Gobierno y que el proyecto, por su fuerte perfil institucional es muy sensible a tales cambios, que medidas pueden tomarse para facilitar la continuidad de los avances logrados?

-Considerando la división de la Región de los Lagos para Octubre de 2007 en dos Regiones, fue una buena estrategia por parte del proyecto continuar con la implementación con las dos nuevas regiones administrativas ó bien hubiese sido más efectivo enfocar los esfuerzos en sólo una de ellas?

- **Lecciones aprendidas:** por ejemplo,
  - ¿Cómo se pudo haber alcanzado más eficiente y efectivamente los impactos/resultados?
  - ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”?



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

- ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?
- ¿Qué elementos de contexto y supuestos han facilitado y/o dificultado alcanzar los impactos/resultados esperados?
- ¿Qué procesos, de entre los más significativos, deberían documentarse a objeto de respaldar las lecciones aprendidas al final del Proyecto?

Además de un análisis descriptivo, la evaluación debe **calificar** Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AS). Favor ver Anexo 2 para la explicación de la terminología FMAM.

**El listado de los aspectos a ser calificados:**

<b>Calificación del rendimiento del proyecto</b>	
<b>Evaluación y Monitoreo</b>	
Calidad General de E&M	calificar
Diseño de la E&M diseñada para al inicio del proyecto	calificar
Plan de implementación de E&M	calificar
<b>IA &amp; EA Ejecución</b>	
Calidad General de la Implementación /Ejecución del proyecto	calificar
Implementación de la Agencia de Ejecución	calificar
Ejecución de la Agencia de Ejecución	calificar
<b>Resultados</b>	
Calidad general de los resultados del proyecto	calificar
Relevancia	calificar
Efectividad	calificar
Eficiencia	calificar
<b>Sustentabilidad</b>	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	calificar

#### IV. Metodología

##### 1.- Alcance de la evaluación:

La evaluación final debe entregar un informe exhaustivo respecto a:

- Rendimiento de un 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.

Las evaluaciones finales tienen además dos propósitos complementarios. El primero es el de 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.

El segundo objetivo de las evaluaciones finales es tener un entendimiento mayor acerca del impacto de

cada una de estas iniciativas y obtener recomendaciones específicas para el desarrollo de lineamientos futuros de las mismas, se solicita al equipo evaluador:

- Valorar cada una de éstas iniciativas respecto a la estrategia de asociatividad que éstas han promovido y entregar recomendaciones acerca de cómo este modelo puede ser fortalecido para apoyar el desarrollo futuro de ellas.
- Evaluar el impacto que las iniciativas han tenido en el fortalecimiento organizacional/empoderamiento de las comunidades identificando aspectos que han influido en el éxito de las mismas y aquellos que puedan ser mejorados.
- Entregar recomendaciones específicas para cada una de las iniciativas que puedan ser

utilizadas para la creación de una estrategia de lineamientos futuros de cada una de las iniciativas.

##### 2.- Metodología:

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 Unidas<sup>2</sup>. Cualquier cambio debe ser avalado por la Oficina de País del PNUD antes de ser implementado.

##### 3. Revisión de documentos

Todos los documentos serán entregados al equipo evaluador por la Oficina de País



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

del PNUD (OP) y por el Equipo del Proyecto o Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP). La UCP y la OP prepararán una nota de cada documento que describa la importancia relativa del mismo y las secciones claves donde el evaluador debe poner especial atención.

El evaluador debe 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.

Corresponderá al consultor, ordenar, priorizar y clasificar la información necesaria para identificar cómo fue el desarrollo de estos siete resultados. El consultor, deberá una vez reunido los antecedentes necesarios, proceder a la sistematización y a la elaboración del documento final.

Para eso, deberá consultar los documentos vigentes y establecer entrevistas con los actores que se han relacionado con el proyecto y que han sido un aporte relevante en su ejecución. Así también establecer una metodología de trabajo con el área de RRNN de CONAMA RM y la unidad coordinadora para un mejor avance en los resultados.

### **3.- Entrevistas:**

El equipo llevará a cabo entrevistas con las siguientes instituciones y personas, como mínimo: Autoridades Nacionales, regionales y comunales, miembros del CDP, el Oficial de Programa del PNUD, la Asesora Regional PNUD/GEF para Biodiversidad para América Latina, El Jefe de División de Recursos Naturales, Residuos y Evaluación de Riesgo del MMA. El consultor, debe desarrollar un proceso para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos. Discusiones en grupo (Focus groups) con los beneficiarios del proyecto se llevarán a cabo cuando sea necesario.

### **4.- Cuestionarios**

Técnicas participativas y otro enfoque para recopilar y analizar datos, si es necesario.

### **5.- Misión a terreno:**

Se espera, que el equipo de consultores realice una visita a terreno por un periodo de 06 días. Tomando esto en cuenta se solicita al postulante incluya dentro de su oferta económica tanto sus honorarios como lo relativo a sus gastos de viaje (pasajes, DSA y gastos terminales) para esta misión.

**6.- Presentación de resultados preliminares de la evaluación:** Se espera este consultor pueda participar via remota, conjuntamente con el consultor nacional en la presentación preliminar de los resultados de la evaluación. Se espera coordinar la reunión para el día 06 de noviembre de 2013.



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

## 7.- Equipo de trabajo:

Un equipo de dos consultores independientes llevará a cabo la evaluación final de este proyecto. El equipo de evaluación debería incluir un perfil de profesionales con un amplio rango de destrezas y conocimientos- experiencia analítica y de evaluación, habilidades en aspectos técnicos del proyecto, en asuntos de conservación de la biodiversidad, institucionalidad, comunicación estratégica y política pública, así como experiencia con asuntos de desarrollo social y económico. Los evaluadores deberán también tener un conocimiento actualizado de las estrategias y políticas del FMAM.

El equipo de evaluación consistirá de un consultor internacional/o senior y consultor nacional.

El **consultor internacional** será el líder del equipo y el responsable de presentar el informe de evaluación. Como tal, el líder coordinará con los otros miembros del equipo para definir el modus operandi y el cronograma de sus insumos para el reporte y las revisiones finales. Con el apoyo del punto focal del proyecto, la Oficina de País de PNUD Chile será el punto focal para esta evaluación. Las responsabilidades del punto focal de esta evaluación incluyen coordinar con el equipo del proyecto para establecer las entrevistas con los co-ejecutores; arreglar la logística de la visita de campo; coordinar con el MMA y la RCU FMAM/PNUD la contratación del experto internacional; y asegurar la entrega oportuna de viáticos y arreglos de viaje para el equipo de evaluación. La contratación de estos consultores será financiada por el proyecto. Un anexo para la presentación de una propuesta económica que incluya todos estos servicios será incluido en el Anexo. Las **funciones específicas de este consultor internacional** se encuentran descritos en el punto V del presente término de referencia.

Por su parte, el **consultor nacional** estará encargado de: 1) El consultor nacional deberá trabajar durante cinco días antes de la llegada del consultor internacional. Durante este tiempo, el consultor nacional estará en Puerto Montt asegurándose que la documentación necesaria esté recopilada, disponible y enviada al consultor internacional, coordinar reuniones apropiadas para el primer día de visita del equipo internacional y planificar la logística para las visitas de instituciones participantes; 2) Asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local; 3) Recopilar documentación básica, preparar reuniones, identificar individuos claves, asistir con la planificación y logística, entre otros; 4) Debe proporcionar, por escrito al consultor senior una apreciación general sobre los diferentes aspectos del proyecto (diseño, impactos, implementación etc.) siempre buscando enfatizar los puntos desde del óptica nacional y caracterizando los escenarios político-institucionales en que se diseño y se ha desarrollado el proyecto.



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

Igualmente debe proporcionar información y orientación, en la medida de lo posible, al consultor líder sobre aspectos específicos solicitados; 5) Hacer la análisis inicial sobre aspectos financieros incluyendo entrevistas con el proyecto y el PNUD Chile y llenando el cuadro sobre cofinanciación (ver anexo IV, parte 3)

**8.- Idioma de trabajo:** El idioma de trabajo será en español y los productos deberán realizarse en este idioma. Posteriormente el proyecto se encargará de contratar la traducción de la versión final del producto.

## V. Funciones del consultor internacional

### Funciones generales:

Este consultor estará a cargo de:

- 1.- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos.
- 2.- Evaluar aspectos de sustentabilidad, apropiación, monitoreo y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, entre otros.
- 3.- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
- 4.- Evaluar cómo se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos.
- 5.- Compilar y editar los insumos del otro evaluador y preparar el informe final.

### Funciones Específicas:

El consultor internacional deberá:

- 1.- Revisar la documentación enviada por el consultor nacional. Esta documentación incluye antecedentes y documentos de diseño del proyecto. Leer y analizar informes y actas trimestrales, informes y actas de reuniones del CDP, informes de la Coordinación Nacional y Unidades de Gestión, e informes de las auditorías interna y externas, PIRs, METTS (4 días incluido viaje).
- 2.- Consensuar con el consultor nacional el listado de personas, instituciones y organizaciones que desean entrevistar, informando con una semana de anticipación al Coordinador Nacional del Proyecto GEF-SIRAP a objeto de programar dichas reuniones, las que tendrán lugar de preferencia en Puerto Montt y Valdivia.
- 3.- Una vez revisada la documentación del proyecto, reunirse con PNUD (Oficina País y Oficina Regional), Director del Proyecto y Coordinador de proyecto para orientación y entrevistas iniciales (1 día)



- 4.- El trabajo en terreno tendrá lugar en las Regiones de Los Lagos y Los Ríos (14 días).
- 5.- Validación de los hallazgos preliminares con la Oficina País de PNUD y co-ejecutores en una reunión preliminar a realizarse antes de finalizar su misión en terreno (a través de una presentación verbal de las impresiones generales) (1 día)
- 6.- Preparación del reporte borrador y circulación para comentarios de las partes interesadas - (44 días). Existirá un período de 10 días para que las partes interesadas revisen este informe y envíen sus comentarios al evaluador. Estos comentarios se enfocarán particularmente en posibles errores en cuanto a datos del reporte, más no en cuestionar las impresiones del evaluador. De existir discrepancias entre las impresiones y hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas, se incluirá un anexo explicatorio en el reporte final.
- 5.- Revisión final del reporte incluyendo comentarios de las partes interesadas y miembros del equipo (5 días)

#### VI. Productos esperados:

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

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

2.- Reporte de Evaluación: Este reporte debe ser enviado electrónicamente a la Oficina de País del PNUD (CO según sus siglas en inglés), a la Oficina Regional de Coordinación del PNUD-FMAM (RCU, según sus siglas en inglés) 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. El/los evaluador/es considerarán los comentarios para incluirlos en un reporte final que debe ser entregado a más tardar una 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 UNDP-FMAM- RCU y la UNDP-CO, firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final. El documento debe ser escrito en idioma español. Posteriormente la versión final será traducida para ser enviada al GEF.

**En el anexo IV del presente término de referencia se presenta un modelo de Reporte de Evaluación. El consultor deberá considerar todos los contenidos propuestos en este modelo**



**en el desarrollo de su informe final.**

### VII. Resultado Final

Contar con un reporte de evaluación final del proyecto que permita revisar la relevancia, efectividad y eficiencia del proyecto en su fase de implementación completa, y que permita identificar el grado de éxito de esta iniciativa así como las lecciones aprendidas para futuras oportunidades.

### VIII. Habilidades y experiencias requeridas

Educación	Profesional del área de las ciencias naturales o sociales
	Especialización o experiencia en conservación de la biodiversidad mediante áreas protegidas en ecosistemas terrestres y en paisajes; desarrollo rural e indígena. (deseable)
Experiencia y habilidades	Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos con arreglos institucionales y comunicacionales complejos
	Se prefiere amplia experiencia en proyectos relacionados a la conservación de la biodiversidad en ecosistemas terrestres y en paisajes, con particular énfasis en sistemas áreas protegidas e instrumentos para la conservación de la biodiversidad en los territorios productivos;
	Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo y seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el FMAM y/o PNUD.
	Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales;
	Tener conocimientos de desarrollo local y participación de actores relevantes en la institucionalidad de administración de Áreas Protegidas.
	Evaluar aspectos gerenciales y administrativos.
	Evaluar globalmente el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y FMAM.
	Tener conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad.
	Tener conocimiento de las reglas financieras y regulaciones del PNUD y del FMAM.
Capacidad de apoyar al desarrollo de sistemas gerenciales y de gobernabilidad.	



Tener muy buen dominio del castellano hablado y escrito
---

## IX. Condiciones generales

### 1. Arreglos Operacionales y de Ejecución:

-La evaluación ha sido solicitada por el PNUD, liderada por la Oficina del PNUD en Chile, como Agencia de Implementación del proyecto.

- La Oficina del PNUD en Chile tiene la responsabilidad general la oportuna entrega de pagos del contrato.

- El equipo del proyecto organizará la misión al sitio (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo).

- El equipo de evaluación recibirá un breve resumen oral de la Oficina de País y de la RCU, a través de una tele-conferencia, al inicio de su misión. Se espera que el equipo 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.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD-FMAM y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU 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-FMAM-RCU deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo 5).

- El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para este tipo de contratos.

- El/la profesional contratado/a deberá tratar toda la información relacionada con el desarrollo de su trabajo en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros sin la autorización del Representante Residente del PNUD.

## X. Duración del contrato

El contrato comenzará el 15 de octubre de 2013 y finalizará el 15 de diciembre de 2013.



### **XI. Lugar de trabajo y programa de reuniones**

Las funciones específicas del cargo no requieren de una jornada laboral completa así como tampoco una asistencia regular a las oficinas de PNUD en Santiago. En función de los contenidos específicos propios de cada etapa de trabajo, se establecerá un mínimo de reuniones con la contraparte y la periodicidad de las mismas será acordada en una reunión de inicio a realizarse con la contraparte durante los 15 días de suscrito el contrato. La presentación de los productos solicitados en los informes de avance se realizará de acuerdo a lo establecido en el punto XIV en el cual se establece la entrega de informes y los % de pago de cada uno.

### **XII. Beneficios**

Aquellos establecidos en el tipo de contrato definido por el PNUD.

### **XIII. Criterios de Evaluación, Resultados y Recomendaciones**

- Una vez recibidas las propuestas de los consultores individuales, serán examinados por una comisión evaluadora integrada por profesionales representantes de PNUD.

- El proceso de evaluación consta de dos etapas: una primera centrada en la revisión de antecedentes curriculares, que recibe un puntaje técnico (PT) máximo posible de 100 puntos y una segunda etapa a la que accederán sólo aquellos/as candidatos/as que alcanzaron un mínimo de 70 puntos en la evaluación técnica y que consiste en la evaluación de las propuestas económicas de los oferentes. El puntaje económico (PE) se calculará usando la siguiente fórmula:

$PE_i = 100 \times [ OEm / OE_i ]$  donde,

PE<sub>i</sub> - Puntaje Económico del consultor i

OEm - Menor oferta económica

OE<sub>i</sub> - Oferta económica del consultor i

Finalmente, se ponderarán los puntajes técnico y económico, donde el puntaje técnico tendrá un peso relativo del 70% y el puntaje económico un peso relativo del 30%. Por lo tanto, el puntaje final (PF) se obtendrá de la siguiente forma:

$PF_i = 0.7 \times PT_i + 0.3 \times PE_i$  donde,

PF<sub>i</sub> - Puntaje Final del consultor i

PT<sub>i</sub> - Puntaje Técnico del consultor i

PEi - Puntaje Económico del consultor i

Se adjudicará la consultoría al oferente con el mayor puntaje final.

- Los criterios de evaluación curricular que se utilizarán son los siguientes:

A. Formación profesional

B. Experiencia general

Evaluación Antecedentes del Oferente		Puntaje Máximo	Oferentes				
			A	B	C	D	...
1.1	Profesional del área de las ciencias naturales o sociales Profesional en otras áreas: 5 pts Profesional en las áreas identificadas: 15 pts.	15					
1.2	Especialización o experiencia en proyectos relacionados a la conservación de la biodiversidad en ecosistemas terrestres y en paisajes, con particular énfasis en sistemas áreas protegidas e instrumentos para la conservación de la biodiversidad en los territorios productivos; áreas protegidas en ecosistemas terrestres y en paisajes; desarrollo rural e indígena. (deseable) 1 a 2 proyectos: 5 puntos 3 a 5 proyectos: 10 puntos 6 a 10 proyectos: 20 puntos	20					
1.3	Amplia experiencia en evaluación de proyectos con arreglos institucionales y comunicacionales con múltiples actores y resultados, con participación de diferentes servicios públicos, privados y ONGs del ámbito ambiental y gestión de recursos naturales.  1 a 2 proyectos: 5 puntos 3 a 5 proyectos: 10 puntos 6 a 10 proyectos: 20 puntos	20					
1.4	Conocimiento de seguimiento, evaluación de	20					



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

	proyectos y reglas financieras del FMAM y del PNUD. 0 a 2 evaluaciones de proyectos GEF / PNUD: 5 pts 3 a 5 evaluaciones de proyectos GEF/ PNUD: 10 pts 6 o más evaluaciones de proyectos GEF/ PNUD: 15 pts .						
1.5	Dominar la metodología del marco lógico  Evaluación de 0 a 2 proyectos con esta metodología: 0 pts Evaluación de 3 a 5 proyectos: 5 pts Evaluación de 6 o más proyectos: 15 pts	15					
1.6	Tener muy buen dominio del castellano hablado y escrito Nivel básico: 0 pts Nivel intermedio: 5 pts Nivel avanzado del castellano: 10 pts	10					
<b>Total Puntaje</b>		100					

#### XIV. Entrega de Informes

##### Modalidades de pago y especificaciones:

Los evaluadores serán contratados directamente con presupuesto del proyecto, la modalidad fechas y % de pagos se indican a continuación:

Productos	Fechas	% de pago
Misión a terreno	Al inicio de la misión a terreno (20 de octubre)	Se le entregará el monto correspondiente a pasaje y gastos de viajes identificados dentro de la propuesta económica
Presentación de resultados preliminares (via remota-skype ó telecon)	06 de noviembre	n/a
Contra entrega y aprobación del	A las 6 semanas de iniciado el	50% del total de la propuesta



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

Informe borrador de la Evaluación Final	contrato (25 de noviembre)	económica
Contra entrega y aprobación del Informe final	A las 8 semanas de iniciado el contrato (9 de diciembre)	50% final de la propuesta económica

. La calidad del reporte final será evaluada por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU. 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-FMAM y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU 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-FMAM-RCU deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo IV, parte 5).

**Documentación a presentar por el consultor elegido:**

- Fotocopia de Cedula de Identidad del consultor elegido.
- Certificado de Antecedentes emitido por el registro civil.
- Certificado Médico que indique aptitud para trabajar.
- Declaración jurada simple que no es funcionario público. (sea adjunta modelo)
- N° Cuenta Cte y Banco donde realizar los pagos al consultor.



## ANEXO I

### **Parte 1 – Ejemplo de pauta para el reporte de Evaluación de Medio Término**

El reporte de evaluación de medio término debe ser estructurado de la siguiente forma:

(i) **Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo debe explicar brevemente como fue llevada a cabo la evaluación, así como hacer un recuento de los contenidos del reporte y sus hallazgos. En tal sentido, debe contener, al menos, lo siguiente:

- 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

(ii) **Introducción**

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

(iii) **Concepto y Diseño del Proyecto**

Esta sección debe empezar con el contexto del problema que el proyecto está tratando. Debe describir qué tan eficientemente el concepto y diseño del proyecto pueden enfrentar la problemática, con un énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y el marco lógico. Para tal fin se deben revisar, documentos de planificación, como el prodoc y POAs, entre otros. Este acápite debe contener al menos lo siguiente:

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

(iv) **Implementación del Proyecto**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

Independientemente de que si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que se debe hacer es ¿ha sido bien implementado el proyecto? En esta sección, el principal punto que se debe determinar es si las actividades y los resultados fueron completados dentro del presupuesto y a tiempo, según el plan de trabajo y siguiendo los criterios de los proyectos de FMAM, especialmente los siguientes:

- Participación de instituciones coejecutoras: Esto debería incluir la evaluación de los mecanismos de información y diseminación en la implementación del proyecto y el contexto de la participación de coejecutores en el manejo, enfatizando en:
    - Monitoreo y Evaluación.- Incluir una evaluación sobre si las revisiones periódicas de actividades han sido adecuadas durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Además conocer si se han llevado a cabo evaluaciones formarles y se han establecido planes de acción para monitorear estos reportes de evaluación.
  - Planificación Financiera: Incluir una evaluación de los costos reales por componentes y actividades, el costo-eficiencia de los resultados, manejo financiero (incluyendo pagos), cofinanciamiento (entrega de fondos según cronograma, monto, tasa de cambio, compromisos para el resto del proyecto etc.) y el cumplimiento del concepto de costos incrementales.
  - Modalidades de implementación y ejecución: Esto debe considerar la efectividad de la contraparte de PNUD y del MMA en la participación en procesos de selección, contratación de personal, expertos, consultores, personal de la contraparte y en la definición de roles y funciones. Así también la cantidad, calidad y oportunidad de los insumos del proyecto para las actividades de ejecución, aprobación de la legislación y presupuesto necesario y la manera en que pudieron haber afectado la implementación del proyecto. Finalmente, la calidad y oportunidad de los insumos de PNUD y el Gobierno de Chile y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto y la manera en que pudieron haber afectado la implementación del proyecto.
  - Modalidades de coordinación y direccionamiento: Evaluar la relación entre el Proyecto y el MMA, a nivel nacional y especialmente a nivel regional en tanto contraparte técnica y organismo responsable del Proyecto frente al FMAM. En este sentido es pertinente, además, evaluar la relación de este Proyecto con otros Proyectos FMAM (Cantillana, Marino, SNAP)
- (v) Resultados del Proyecto y Sustentabilidad

Esta sección debe ser una valoración de que tan exitoso ha sido el proyecto hasta la fecha en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos y de desarrollo. También debe tratar de responder la pregunta: ¿Qué pasó y por qué? Los indicadores de impacto en la matriz del marco lógico son cruciales para completar esta sección. Una valoración



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

adelantada de los prospectos de sustentabilidad de los resultados también deben ser proporcionadas.

Un esquema básico de los ítemes que se espera que contenga, como mínimo, es el siguiente:

- Formulación del proyecto
  - Conceptualización/diseño
  - La apropiación nacional
  - Participación de actores
  - Replicabilidad
  - Rentabilidad (Costo efectividad)
  - La ventaja comparativa del PNUD
  - Vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector
  - Indicadores
  - Arreglos de la gerencia
- Implementación del Proyecto
  - Planificación Financiera
  - Monitoreo y Evaluación
  - Modalidades de la ejecución e implementación
  - Gestión por la Oficina del PNUD
- Resultados
  - Logro de productos/resultados y objetivos
  - Sostenibilidad
  - Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.

(vi) Conclusiones

Listado de los principales puntos o conclusiones de la evaluación, colocando especial énfasis en:

- Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto;
- Acciones de seguimiento o fortalecimiento de los beneficios iniciales del proyecto;
- Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales;

(vii) Lecciones aprendidas y buenas practicas



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

Un listado de las lecciones que pueden ser útiles al proyecto o a otros proyectos, en lo referido a buenas y malas prácticas en asuntos relacionados a la relevancia, rendimiento y éxito. Las lecciones confirmarán/desafiarán la validez de la teoría sobre la cual intervenciones del proyecto están basadas al compararlo con observaciones de la implementación actual.

(viii) Recomendaciones

Aquí, los evaluadores deben ser lo más específicos posibles buscando proporcionar recomendaciones detalladas de cómo optimizar la consecución de los objetivos en el fase final del proyecto y con los recursos disponibles tanto de FMAM como de cofinanciación. Debe ser también específica sobre hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor? Las recomendaciones pueden incluir sets de opciones y alternativas y acciones

(ix) 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
- Co- Financiamiento y Planificación Financiera – Recursos de apalancamiento
- Tracking Tools

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



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

## Parte 2: Terminología FMAM

**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.



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

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:



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

- 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 auditoría 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 auditorías 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 sustancias específicas que disminuyen el ozono medidas en términos de dólares gastados por Kg. (\$/Kg.) de cada tipo de ODS reducidos.



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**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.

### Parte 3 : Planificación Financiera – Cofinanciamiento

**Definiciones:**

Co-financiamiento (Tipo/Fuente)	Agencia de Implementación Financiamiento propio (miles de US\$)		Agencias Multi-lateral non FMAM (miles de US\$)		Agencias bi-lateral (miles de US\$)		Gobierno Central (miles de US\$)		Gobierno Local (miles de US\$)		Sector Privado (miles de US\$)		ONG (miles de US\$)		Otras fuentes (miles de US\$)		Financiamiento Total (miles de \$)		Desembolso Total (miles de \$)		
	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	Planeado	Actual	
<u>Donaciones</u>																					
<u>Prestamos</u>																					
<u>Créditos</u>																					
<u>Inversión en acciones de interés variable</u>																					
<u>En especie</u>																					
<u>Instrumentos "no-Donaciones"</u>																					
<u>Otros tipos</u>																					
<u>Totales</u>																					

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 describir brevemente los recursos que el proyecto ha apalancado desde el inicio e indicar como estos recursos han contribuido al objetivo final del proyecto.

Co-Financiamiento “Planeado” se refiere a los Co-Financiamiento del “CEO endorsment”.

- Por favor describa los “Instrumentos “No-Donaciones””: \_\_\_\_\_
- Por favor explicar “Otros tipos de Cofinanciamiento”: \_\_\_\_\_
- Por favor explicar “Otras fuentes de Cofinanciamiento”: \_\_\_\_\_

Para los proyectos que no alcanzaron los niveles esperados de cofinanciamiento favor explicar “Otros tipos de Co-financiamiento”. Por favor describa en 50 palabras los recursos que el proyecto apalancó desde el inicio e indique como estos recursos contribuyeron al objetivo ambiental global del proyecto.

#### Parte 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 Implementación: Finalizado, Parcialmente Finalizado, Pendiente.



**Parte 5: Formulario de aprobación para ser llenado por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU**

Revisado y aprobado por:

***Oficina de País de PNUD***

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

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

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

***PNUD-FMAM- RCU***

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

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

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