**ANEXO 3: Manejo Sustentable de Tierras para el Control de la desertificación en Patagonia**

***Argentina***

***Arg 07 G 35***

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA**

**“MISION DE EVALUACIÓN FINAL”**

**I. INTRODUCCIÓN**

##### La Política de Monitoreo y Evaluación (M&E) de PNUD/GEF

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

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

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

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

* **Antecedentes del Proyecto**

Las evaluaciones globales de tierras áridas sitúan a la República Argentina entre los países que poseen extensas áreas áridas, semiáridas e hiperáridas (FAO-IIASA 2000), con vastas extensiones que experimentan degradación de tierras. Los ecosistemas áridos y semiáridos conforman el 75% de las tierras de la República Argentina, de los cuales aproximadamente la mitad (780.000 km2, 30% del territorio nacional) se ubican en la región de la Patagonia.

La Patagonia es históricamente famosa por su ganado ovino (lana y carne) que depende de los servicios del ecosistema, tales como pastizales biológicamente diversos. El sobrepastoreo, acentuado por el uso inapropiado de la tierra e inadecuadas prácticas de pastoreo, es ampliamente reconocido como la principal causa de degradación de la tierra y de los procesos de desertificación en la Patagonia. La pérdida de la vegetación, la reducción en la biodiversidad de los pastizales y los cambios en la composición florística alteran la estructura y la integridad del ecosistema. El proceso resulta en una expansión de subarbustos y arbustos que poseen un valor forrajero inferior al de los pastos, y una estrategia diferente de captación de agua. Se modifica así el balance hídrico y se alteran los patrones de infiltración y escorrentía que son críticos para el funcionamiento del ecosistema.

En respuesta a ello, el GoA a través de la SAyDS elaboró el Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación (PAN) y a través del PNUD proponen un proyecto FMAM a gran escala, que complementará los esfuerzos nacionales y locales mediante: (i) la incorporación de los principios de manejo sustentable de tierras (MST) como eje central en la planificación regional sobre el uso de la tierra, los procesos de toma de decisiones, y los procedimientos de aprobación para inversiones sobre el terreno; (ii) el desarrollo de capacidades institucionales e individuales a nivel Nacional, Provincial y Local; (iii) el establecimiento de un marco y de herramientas para la toma de decisiones mediante un manejo adaptativo; (iv) el desarrollo de una amplia concientización en todos los niveles; y (v) el incremento de la participación de las partes interesadas en la implementación del MST y de los procedimientos que reducirán la degradación de la tierra y que en consecuencia, combatirán la desertificación.

En consonancia con esta estrategia la SAGPYA lanzó el Programa para el Desarrollo

Sustentable de la Ganadería Ovina (PDGOSP), cuyas actividades son financiadas a través de una ley innovadora para el sector, conocida como la Ley Ovina (LO), que provee recursos a grandes, medianos y pequeños productores para la implementación de las prácticas sustentables de manejo ganadero. Simultáneamente, el GoA ha desarrollado una tecnología de manejo extensivo (TME) que incrementa la cobertura, la diversidad, el rendimiento y la rentabilidad de las operaciones ovinas. El Programa y la Ley se centran principalmente en el incremento de la rentabilidad económica para los productores, como un medio para reducir las presiones del pastoreo. Asimismo, la completa y efectiva implementación de los mismos, y el aprendizaje de la TME a mayo escala, se ven obstaculizados por una serie de barreras sistemáticas, institucionales y de capacidad individual que limitan su contribución en la detención de los procesos de desertificación en la región.

Una vez completado, el proyecto mitigará las causas y los efectos negativos de la degradación de la tierra que como resultado de ello reforzará la integridad, la estabilidad, las funciones y los servicios del ecosistema, del cual dependen los habitantes locales para su sustento. Fortalecerá las capacidades provinciales en la materia y apoyará la implementación de estrategias provinciales de Lucha contra la desertificación a través de la elaboración de Programas provinciales de combate a la Desertificación. Calificará de esta manera para el PO-15 del FMAM dentro del SP-2 porque se obtendrán beneficios globales a través de mecanismos que coloquen al MST como eje central de las inversiones programadas, en virtud de la LO y otros proyectos de inversiones para la mejora del ganado y tecnologías de manejo extensivas en 6.000.000 Ha de territorio patagónico.

Dentro del SP-1 se desarrollarán políticas y capacidades en los niveles federal, provincial y local, para la planificación e implementación de los programas sobre MST.

**II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/GEF y será financiada con los recursos del proyecto. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 200 a 2013 y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas. La metodología a utilizar se describe en detalle en la sección específica con ese titulo (Sección IV, p.4).

* **La evaluación se enfocará específicamente a**:

Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto. Consolidación e Implementación del Manejo Sustentable de Tierras para el Control de la Desertificación en Patagonia. Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a la estrategia de intervención del proyecto y a los marcos lógicos en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución. Es importante señalar que para que el equipo evaluador tenga una apreciación certera del logro del proyecto en cuanto a sus objetivos y resultados se deben considerar los cambios producidos en el contexto socio-económico en el cual el proyecto se desarrolló. A tal efecto, el Proyecto contratará un consultor internacional independiente y un consultor local, ambos a través de un proceso liderado por la oficina de PNUD Argentina y de PNUD Panamá.

* Evaluar la efectividad de la estrategia desarrollada por el proyecto, en lo que se refiere a las actividades de consulta y participación, valorando si esta fue apropiada para la sostenibilidad/continuidad del proyecto.
* Evaluar los logros del proyecto según los Criterios para Evaluación de Proyectos del GEF, incluyendo valoración de la puesta en práctica, apropiación de las autoridades ambientales de los países y actores regionales, participación de los actores, sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación.
* Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
* Realizar una apreciación acerca de la calidad del proyecto desde el punto de vista de la Lucha contra la Desertificación, valorando su utilidad como una herramienta para gerenciar el área.
* Evaluar el papel que cumplió PNUD, en lo que se refiere a la intermediación con actores institucionales públicos y privados en las diferentes etapas de desarrollo del proyecto, como facilitador para el logro de los resultados del Proyecto.
* Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de GEF y entre las autoridades y actores regionales y nacionales implicados en el proyecto y que planean acciones de seguimiento.
* Hacer recomendaciones especificas para asegurar la sostenibilidad de los resultados y logros del proyecto, analizando los mecanismos necesarios que posibiliten su continuidad.

A continuación se describe el objetivo ambiental global del proyecto y sus resultados esperados

**Objetivo ambiental global**

El proyecto busca eliminar las barreras que limitan la respuesta nacional a los problemas de base, asegurando de esta manera la resiliencia y estabilidad de los ecosistemas, revirtiendo el proceso de degradación de suelos que lleva a la pérdida de fertilidad y pérdidas de biodiversidad global, que a su vez aumenta la vulnerabilidad de la población local a los efectos de la pobreza y la sequía, profundizando en última instancia el proceso de degradación de suelos. El proyecto tendrá además, beneficios globales indirectos en las áreas focales de Biodiversidad y Cambio Climático.

**Resultado 1**: Se apoyará el proceso de toma de decisiones por parte de políticos, productores y científicos completando las inversiones de línea de base en GIS y SSD y creando los instrumentos faltantes, por ejemplo un sistema de alerta temprana, un sistema de monitoreo de pasturas, y el marco general (o nodo) que los relacione para darles un formato útil.

Además proporcionara equipamiento y capacitación para el uso de la información en el ámbito provincial. El incremento FMAM proporcionará talleres adicionales, consultas con un experto en SSD, manejo de datos y la validación del uso del sistema por los participantes, además de equipamiento básico. Se compartirá la información a través de la Red Patagonia. El cofinanciamiento está orientado a la Red Patagónica REPAM (WM, FIDA, SAGPyA, SAyDS). Las provincias cofinanciarán el equipamiento, talleres y personal para colaborar con el desarrollo, ingreso de datos y operación del sistema SSD, y el INTA proveerá imágenes, procesamiento, talleres, manejo de datos e infraestructura de climatología.

**Resultado 2**: Se validaran TME en varias ecoregiones y desarrollará capacidades locales para la aplicación de MST en diferentes ecosistemas y sistemas de producción. La contribución FMAM establecerá una mejor línea de base a través de un análisis de déficit de capacidad de los grupos de base y desarrollará materiales para facilitar el acceso de grupos de productores a incentivos para el manejo ganadero ambientalmente sano. Para transmitir el mensaje a la familia y las futuras generaciones de productores, se producirán materiales didácticos apropiados para introducir los temas de desertificación, MST y TME a través del sistema escolar formal. Se agregará equipamiento para facilitar el contacto con la mayor cantidad posible de grupos, para contribuir a una parte clave de la expansión de tecnología TME: el desarrollo de una extensión participativa y un sistema de transferencia de tecnología (SITT). El cofinanciamiento de estas actividades será apoyado por las Provincias y el INTA, que proporcionarán salarios para agentes adicionales de extensión. El proyecto bilateral FIDA/PRODERPA pondrá fondos para organizaciones de productores e inversiones en planes de negocios. Se establecerán áreas de producción modelo para la demostración mediante inversiones productivas financiadas por LO/SAGPyA, y actividades de monitoreo y demostración (USPAS) financiadas por FMAM.

**Resultado 3**: Se espera incorporar MST al proceso de aprobación de incentivos, créditos y subsidios de los proyectos para fomentar beneficios globales indirectos adicionales. Estos fondos se usan para crear protocolos, capacitar a funcionarios y responsables de la toma de decisiones, unificar la evaluación de pastizales y los métodos de planificación en toda la Patagonia. Otros agentes de cofinanciación serán SAyDS e INTA, que se utilizarán en el proceso de armonización. La alternativa FMAM incluye a las inversiones sobre el terreno de la LO como línea de base.

**Resultado 4**: Proporcionara un sólido aprendizaje adaptativo al proyecto FMAM total con costos de replicación financiera, y financiamiento de la SAyDS de los salarios de los funcionarios administrativos y la logística para la oficina central FMAM en Buenos Aires.

**III. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN**

Los productos esperados de esta evaluación son **dos**. El **primero** corresponde a una presentación oral de los hallazgos preliminares a la representación del PNUD en Argentina. Esta presentación debe realizarse en una fecha a convenir antes de que finalice la misión.

El **segundo** producto es el informe final de la evaluación que contendrá los hallazgos, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del GEF para evaluaciones finales y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas proporcionadas en la sección VII (p.6).

**IV. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

Los expertos contratados proporcionarán una evaluación independiente y profunda del proyecto. Ambos consultores trabajarán en colaboración con el personal de la oficina de país de PNUD, el equipo de proyecto, y autoridades provinciales a fin de determinar los logros del mismo.

El proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación es el siguiente:

1. Revisar previamente la documentación relevante proporcionada por PNUD y enumerada en el Anexo 1 de estos términos de referencia
2. Llevar a cabo la misión que incluye: entrevistar al equipo del proyecto y revisar los informes y documentación del proyecto; entrevistar a los actores principales, el equipo del proyecto y a la oficina de PNUD en Argentina y a la Unidad de Coordinación Regional de PNUD-GEF (teleconferencia).
3. Elaborar el borrador del informe de evaluación. El mismo será previamente circulado para revisión y aportes de los actores claves e incluir así las observaciones y aportes para producir el informe final.

**Los principales actores de la evaluación son los siguientes**:

Oficina de País PNUD, Equipo del proyecto y consultores, coordinador del Proyecto, Gobiernos y autoridades Provinciales.

**V. EQUIPO EVALUADOR**

El equipo consultor para esta evaluación estará conformado por un **consultor internacional independiente** responsable de presentar el informe de la evaluación final y un **consultor local** que acompañará las acciones del anterior.

El consultor internacional independiente será seleccionado a través de un proceso competitivo de común acuerdo por PNUD Argentina y la Unidad de Coordinación Regional del PNUD-GEF para América Latina y el Caribe. El consultor deberá estar calificado en disciplinas relacionadas con el desarrollo sostenible con énfasis en conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, el manejo de recursos naturales, así como políticas y desarrollo institucional. Deberá tener experiencia en evaluación y gestión de proyectos de medio ambiente como también conocimiento acerca de la región del cono sur. Deberá tener dominio del idioma español y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD y del GEF. El detalle del perfil y responsabilidades del evaluador se describe a continuación.

* **Consultor Internacional Independiente**

Este consultor estará a cargo de:

* Evaluar el diseño del proyecto, los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.
* Evaluar los elementos relativos a la sostenibilidad, apropiamiento (ownership), monitoreo y evaluación y eficencia.
* Evaluar la estrategia y desarrollo del proyecto.
* Evaluar la relación entre los diferentes actores y sus roles específicos.
* Evaluar el logro de los resultados, objetivo e impactos del proyecto.
* Evaluar la efectividad de la estrategia desarrollada por el proyecto en especial en el desarrollo del Plan de Manejo.
* Colaborar en la evaluación del desarrollo del proyecto y la obtención de resultados e impactos.
* Evaluar aspectos gerenciales y de la planificación financiera del proyecto, según las pautas de los Anexos 2 y 3.
* Evaluar la capacidad de ejecución de los distintos integrantes del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
* Evaluar las relaciones intersectoriales y el contexto institucional y social que hayan contribuido u obstruido la ejecución y el logro eficaz de los objetivos del proyecto.
* Compilar y editar el material producido por el equipo de evaluación y preparar el informe final.

Perfil requerido:

* Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de conservación y aplicación de MST.
* Tener experiencia previa en evaluación de proyectos y programas regionales y/o multinacionales que promueven la conservación y aplicación de MST de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo y seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el GEF y/o UNDP).
* 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.

* **Consultor Local**

Este consultor local trabajará de forma coordinada con el consultor internacional, y estará a cargo de:

* Evaluar el logro de los resultados, objetivo e impactos del proyecto en acuerdo y conjuntamente con el consultor internacional
* Evaluar la efectividad de la estrategia desarrollada por el proyecto en especial en el desarrollo del Plan de Manejo.
* Colaborar en la evaluación del desarrollo del proyecto y la obtención de resultados e impactos.
* Asistir – conjuntamente con el Proyecto - en la organización de las entrevistas previa a la llegada del Consultor Internacional independiente.
* Participar en las entrevistas y colaborar con la obtención de la información para la evaluación.
* Co formular el informe final.

Perfil requerido:

* Tener experiencia en proyectos de conservación de la biodiversidad y de MST en zonas áridas y semiáridas de la Patagonia.
* Ser conocedor del contexto local y los cambios a nivel socio-economico ocurridos en el transcurso del proyecto.
* Tener experiencia previa en evaluación de proyectos y programas regionales y/o multinacionales que promueven la conservación y aplicación de MST de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.
* Tener amplio conocimiento y buen desenvolvimiento con los sectores gubernamentales, privados y no-gubernamentales del área del proyecto.

**VI. ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN**

La Oficina de PNUD Argentina será el punto de operación para esta evaluación. Ésta, junto con el equipo del proyecto, serán los responsables de organizar las visitas al proyecto y las entrevistas con el equipo del proyecto y los actores gubernamentales y no gubernamentales. Estas entrevistas serán individuales y grupales (la metodología de cada las entrevistas será discutida en mayor detalle con el evaluador).

El tiempo total estimado para esta consultoría es de 30 días. Este tiempo no incluye los días que se ocuparán para difundir el borrador entre las partes interesadas y que éstas hagan los comentarios que estimen pertinentes antes de la elaboración del informe final (más detalle abajo sección VII).

1. **ALCANCE DE LA EVALUACIÓN – Elementos específicos que se tratarán**

Esta sección incluye las categorías y aspectos que deben ser incluidos y clasificados en la evaluación conforme a las pautas del GEF para las evaluaciones finales. También destaca los aspectos específicos que se tratarán bajo cada categoría. El Anexo 2 proporciona una orientación más detallada en terminología y criterios de revisión de los proyectos del GEF.

* **Informe de Evaluación**

El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD-GEF para evaluaciones finales y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas que se presentan abajo.

La primera versión de este informe se debe presentar en formato electrónico en el plazo de una semana después de concluida la misión en el país. Esta versión será difundida a las partes interesadas y se enviarán comentarios al evaluador en un plazo de tres semanas. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos de los evaluadores. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final.

La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe debe estar escrito en español a excepción del resumen ejecutivo, de un máximo de 3 páginas, que debe estar escrito tanto en inglés como en español. Una vez completo, este informe, debe ser entregado electrónicamente en formato MS Word o PDF a la oficina de PNUD- Argentina y a la oficina regional de GEF para su distribución. El informe será luego traducido, por la oficina de PNUD-Argentina, al idioma Inglés para ser entregado a GEF.

* **Estructura e Indicaciones Específicas del Informe de Evaluación**

**1. Resumen ejecutivo**

* Breve descripción del proyecto
* Contexto y propósito de la evaluación
* Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas y un cuadro resumen de las calificaciones entregadas a cada una de las secciones que las requieren (ver más abajo)

**2. Introducción**

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

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

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

**4. Resultados y conclusiones**

Adicional a un enfoque descriptivo, todos los criterios marcados con **(\*)** deben ser clasificados utilizando las categorías: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Marginalmente satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AS) (para más detalles revisar Anexo 2 (p. 17).

* 1. ***Formulación del proyecto***

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

* Conceptualización/diseño (\*).Se debe evaluar el enfoque utilizado en el diseño. Debe calificar qué tan apropiadamente se conceptualizó el problema y describir si la estrategia de intervención seleccionada apuntó a resolver las causas de fondo y las principales amenazas. Debe además incluir una valoración del marco lógico y de los diversos componentes y actividades propuestas para lograr el objetivo, en función de: si fueron apropiados, viables y si respondían al entorno institucional, legal y regulatorio del proyecto. También debe evaluar los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de logros y determinar si lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes (en la misma área focal) se incorporaron al diseño del proyecto.
* La apropiación nacional: Se debe evaluar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto al medio ambiente y el desarrollo.
* Participación de actores (\*): Se debe evaluar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.
* Replicabilidad:Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas o consideradas en el diseño y puesta en práctica de otros proyectos.
* Otros aspectos: a valorar en la revisión de la formulación del proyecto sería la ventaja comparativa de PNUD como agencia de implementación del proyecto; la consideración de vínculos entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.
  1. ***Implementación del proyecto***

Independientemente de que si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que se debe hacer es *¿ha sido bien implementado el proyecto?* Entre otros, se debe evaluar los siguientes aspectos:

* **Enfoque de Implementación (\*)**. Este punto debe incluir los siguientes aspectos:

1. El uso del marco lógico como herramienta de gestión durante la implementación y todos los cambios realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación.
2. Otros elementos que evidencian que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación. Este punto debe incluir una breve descripción de los cambios en el contexto político y económico-social en la que se desenvuelve el proyecto y una descripción de las estrategias de implementación adoptadas en función de esos cambios.
3. El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el monitoreo así como las actividades del proyecto.
4. Las relaciones de trabajo entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los objetivos del proyecto.
5. Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.

* **Monitoreo y evaluación (M&E) (\*).** Incluir una evaluación sobre si ha existido una supervisión periódica adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Para evaluar esto se propone que los evaluadores utilicen el siguiente criterio: evaluar si ha existido un sistema de M&E apropiado que ha permitido hacer seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados y objetivo del proyecto. Evaluar si se han utilizado herramientas de M&E adecuadas como por ejemplo línea base, indicadores prácticos y claros, análisis de datos, estudios para evaluar los resultados esperados para ciertas etapas del proyecto (resultados o indicadores de progreso). Evaluar si existieron los recursos y las capacidades para llevar a cabo el Monitoreo de manera adecuada y si el sistema de M&E fue utilizado para el manejo/administración del proyecto.
* **La participación de los actores (\*).** Esto debe incluir la valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:

* 1. La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.
  2. La participación de usuarios locales y ONGs en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Análisis de las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
  3. El establecimiento de alianzas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto.
  4. La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, la extensión del apoyo gubernamental al proyecto.
* **Planificación Financiera.** Se debe incluir un análisis de:

1. Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
2. Costo-eficiencia de los resultados. ¿Fue el proyecto costo-eficiente?
3. El manejo financiero (incluyendo pagos)
4. El co-financiamiento (ver el Anexo 3 para indicaciones sobre el informe de co-financiamiento. Esta tabla debe ser completada y entregada en el documento de evaluación).
5. Conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales
   * **Sostenibilidad:** evaluar si los beneficios del proyecto continuarán, dentro o fuera de su ámbito, después de su finalización y en qué extensión ocurrirá ello. Se deben tomar en cuenta factores relevantes tales como: desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros, transversalización de los objetivos del proyecto en la economía o en actividades productivas de la comunidad.

* **Modalidades de implementación y ejecución.** Se debe considerar la efectividad de la participación de UNDP en procesos de selección, contratación de personal, expertos, consultores y en la definición de roles y funciones; así como la cantidad, calidad y oportunidad de los aportes de UNDP a la ejecución del proyecto y la aprobación de procedimientos y presupuestos, y la manera en que ello pudo afectar la implementación del proyecto. Finalmente, la calidad y oportunidad de los insumos de UNDP y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto, y la manera en que pudieron haber afectado su implementación. La calidad y puntualidad de los desembolsos de los co-financistas y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.

En esta sección se deben responder preguntas como *¿operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?*

* 1. ***Resultados***

Se deberá evaluar el objetivo y los resultados del proyecto considerando las siguientes preguntas. Se recomienda además para este análisis utilizar las herramientas de seguimiento para cada área focal que utilizan los proyectos GEF.

1. ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a asegurar el uso sostenible de los recursos biológicos en la región?
2. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar el marco habilitador a través de políticas efectivas, creación de capacidades institucionales, promoción de la investigación en áreas de conservación y uso sostenible, movilización de recursos y promoción de incentivos para la conservación? Explique.
3. ¿De qué manera el proyecto ha facilitado la distribución equitativa de los beneficios del uso y conservación de la biodiversidad?
4. ¿Cuál ha sido la contribución del proyecto para la réplica de prácticas innovadoras o mecanismos que han apoyado los resultados del proyecto?

**Logro de productos/resultados y objetivos (\*).** Esta evaluación busca determinar si el objetivo y resultados del proyecto han sido alcanzados y si han tenido algún impacto ya sea positivo o negativo. Para esto se deben determinar los logros y deficiencias del proyecto en alcanzar el objetivo y cada uno de sus resultados. Si el proyecto no estableció una línea base, los evaluadores deberán intentar determinarla mediante el uso de metodologías específicas, a fin de poder establecer apropiadamente los logros, resultados e impactos del proyecto. Este análisis se debe hacer en base a los indicadores específicos del proyecto para cada resultado y objetivo.

Esta sección debe además revisar lo siguiente:

* **Sostenibilidad:** incluyendo una apreciación de cuánto continuarán los beneficios del proyecto, dentro o fuera de su dominio después de que termine la asistencia del GEF. El análisis de sostenibilidad de los resultados debe prestar especial atención a los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de los resultados. Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el pie de página[[1]](#footnote-1):
  + Financiera: ¿*Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa?* *¿Cual es la probabilidad que existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto?*
  + Socio-Política: *¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto?* *¿Hay algún riesgo en el apropiamiento de los actores para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público para que continúe apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo?*
  + Marco institucional y gobernabilidad: *¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto?* También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia y la capacidad (*expertise*) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.
  + Ambiental:*¿Hay algún riego ambiental o alguna actividad dentro del área del proyecto que pueda disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del mismo?*
* **Contribución a mejorar las habilidades del personal nacional/local.**

Incluye una evaluación de la efectividad de los procesos de capacitación utilizados por el proyecto.

1. **Recomendaciones:** Se debe hacer un listado de los principales puntos o conclusiones de la evaluación. En las recomendaciones, los evaluadores deben ser lo más específicos posibles. *¿Hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor?* Las recomendaciones pueden contener opciones y alternativas. Se debe detallar además:

* Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos similares.
* Acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios del proyecto.
* Propuestas para reforzar el logro de los objetivos principales para nuevas direcciones.

1. **Lecciones aprendidas**

Aquí se deben destacar las mejores y peores prácticas en aspectos relevantes. Las lecciones no se deben limitar a los productos del proyecto en relación a su objetivo y resultado sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades regionales, nacionales y locales para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como las diferentes experiencias participativas en el contexto local. Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que puedan ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos. Las lecciones confirmarán o desecharán la validez de los supuestos de base del proyecto, al comparar sus resultados con su formulación. Se intentará responder preguntas como: *¿cómo se pudieron alcanzar los impactos/resultados más eficiente y efectivamente? ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede considerarse como una “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo poco impacto o un impacto negativo sobre el logro de los objetivos del proyecto?*

1. **Anexos**

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

* Términos de referencia de la evaluación
* Agenda
* Lista de personas entrevistadas
* Resumen de las visitas de campo
* Lista de documentos revisados
* Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
* Comentarios de los actores (solo en caso de existir discrepancias con los hallazgos y conclusiones de la evaluación)

**VIII. ANEXOS A LOS TDR**

Anexo 1 Lista de documentos a ser provistos a los evaluadores por parte del PNUD

Anexo 2 Terminología en la guía del GEF para evaluaciones finales

Anexo 3 Tabla de Financial planning: Co-financing del proyecto

Anexo 4 Listado de Actores a entrevistar

**ANEXO 1 - Documentos que serán provistos al equipo evaluador por PNUD Argentina**

1. Documento del Proyecto (PRODOC) y sus revisiones
2. Evaluación de Medio Término del proyecto.
3. Documentos producidos por el proyecto.
4. Copias de las publicaciones del proyecto.
5. Copias de los informes internos del proyecto y otros documentos que contienen evidencias de los impactos del proyecto (actas de directorio, etc.).
6. PIRs
7. Acuerdos firmados.
8. Explanation on Terminology Provided in the GEF Guidelines to Terminal Evaluations.
9. Financial Planning: Co-financing (Anexo 3)
10. Información Financiera del proyecto según reportes de PNUD
11. Tracking Tools (METT)
12. Otros : recortes periodísticos e informes y opiniones escritas de terceras personas
13. Informe “Evaluación de los efectos productivos, económicos y sociales a nivel local”

**ANEXO 2- Explanation of Terminology Provided in the GEF Guidelines to Terminal Evaluations**

**Implementation Approach** includes an analysis of the project’s logical framework, adaptation to changing conditions (adaptive management), partnerships in implementation arrangements, changes in project design, and overall project management.

Some elements of an effective implementation approach may include:

The logical framework used during implementation as a management and M&E tool

Effective partnerships arrangements established for implementation of the project with relevant stakeholders involved in the country/region

Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project implementation

Feedback from M&E activities used for adaptive management.

**Country Ownership/Drive** is the relevance of the project to national development and environmental agendas, recipient country commitment, and regional and international agreements where applicable. Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans

Some elements of effective country ownership/drive may include:

* Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans
* Outcomes (or potential outcomes) from the project have been incorporated into the national sectoral and development plans
* Relevant country representatives (e.g., governmental official, civil society, etc.) are actively involved in project identification, planning and/or implementation
* The recipient government has maintained financial commitment to the project
* The government has approved policies and/or modified regulatory frameworksin line with the project’s objectives

For projects whose main focus and actors are in the private-sector rather than public-sector (e.g., IFC projects), elements of effective country ownership/driveness that demonstrate the interest and commitment of the local private sector to the project may include:

* The number of companies that participated in the project by: receiving technical assistance, applying for financing, attending dissemination events, adopting environmental standards promoted by the project, etc.
* Amount contributed by participating companies to achieve the environmental benefits promoted by the project, including: equity invested, guarantees provided, co-funding of project activities, in-kind contributions, etc.
* Project’s collaboration with industry associations

**Stakeholder Participation/Public Involvement** consists of three related, and often overlapping processes: information dissemination, consultation, and “stakeholder” participation. Stakeholders are the individuals, groups, institutions, or other bodies thathave an interest orstake in the outcome of the GEF-financed project. The term also applies to those potentially adversely affected by a project.

Examples of effective public involvement include:

Information dissemination

* Implementation of appropriate outreach/public awareness campaigns

Consultation and stakeholder participation

* Consulting and making use of the skills, experiences and knowledge of NGOs, community and local groups, the private and public sectors, and academic institutions in the design, implementation, and evaluation of project activities

Stakeholder participation

* Project institutional networks well placed within the overall national or community organizational structures, for example, by building on the local decision making structures, incorporating local knowledge, and devolving project management responsibilities to the local organizations or communities as the project approaches closure
* Building partnerships among different project stakeholders
* Fulfillment of commitments to local stakeholders and stakeholders considered to be adequately involved.

**Sustainability** measures the extent to which benefits continue, within or outside the project domain, from a particular project or program after GEF assistance/external assistance has come to an end. Relevant factors to improve the sustainability of project outcomes include[[2]](#footnote-2):

* Development and implementation of a sustainability strategy**.**
* Establishment of the financial and economic instruments and mechanisms to ensure the ongoing flow of benefits once the GEF assistance ends (from the public and private sectors, income generating activities, and market transformations to promote the project’s objectives).
* Development of suitable organizational arrangements by public and/or private sector**.**
* Development of policy and regulatory frameworks that further the project objectives**.**
* Incorporation of environmental and ecological factors affecting future flow of benefits.
* Development of appropriate institutional capacity (systems, structures, staff, expertise, etc.) **.**
* Identification and involvement of champions (i.e. individuals in government and civil society who can promote sustainability of project outcomes)**.**
* Achieving social sustainability, for example, by mainstreaming project activities into the economy or community production activities**.**
* Achieving stakeholders consensus regarding courses of action on project activities.

**Replication approach**, in the context of GEF projects, is defined as lessons and experiences coming out of the project that are replicated or scaled up in the design and implementation of other projects. Replication can have two aspects, replication proper (lessons and experiences are replicated in different geographic area) or scaling up (lessons and experiences are replicated within the same geographic area but funded by other sources). Examples of replication approaches include:

* Knowledge transfer (i.e., dissemination of lessons through project result documents, training workshops, information exchange, a national and regional forum, etc).
* Expansion of demonstration projects.
* Capacity building and training of individuals, and institutions to expand the project’s achievements in the country or other regions.
* Use of project-trained individuals, institutions or companies to replicate the project’s outcomes in other regions.

**Financial Planning** includes actual project cost by activity, financial management (including disbursement issues), and co-financing. If a financial audit has been conducted the major findings should be presented in the TE. Effective financial plans include:

* Identification of potential sources of co-financing as well as leveraged and associated financing*[[3]](#footnote-3)*.
* Strong financial controls, including reporting, and planning that allow the project management to make informed decisions regarding the budget at any time, allows for a proper and timely flow of funds, and for the payment of satisfactory project deliverables
* Due diligence in the management of funds and financial audits.

*Co financing includes:* Grants, Loans/Concessional (compared to market rate), Credits, Equity investments, In-kind support, Other contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries. Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6.

*Leveraged resources* are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO’s, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s ultimate objective.

**Cost-effectiveness** assesses the achievement of the environmental and developmental objectives as well as the project’s outputs in relation to the inputs, costs, and implementing time. It also examines the project’s compliance with the application of the incremental cost concept. Cost-effective factors include:

* Compliance with the incremental cost criteria (e.g. GEF funds are used to finance a component of a project that would not have taken place without GEF funding.) and securing co-funding and associated funding.
* The project completed the planned activities and met or exceeded the expected outcomes in terms of achievement of Global Environmental and Development Objectives according to schedule, and as cost-effective as initially planned.
* The project used either a benchmark approach or a comparison approach (did not exceed the costs levels of similar projects in similar contexts

**Monitoring & Evaluation**. Monitoring is the periodic oversight of a process, or the implementation of an activity, which seeks to establish the extent to which inputs, work schedules, other required actions and outputs are proceeding according to plan, so that timely action can be taken to correct the deficiencies detected. Evaluation is a process by which program inputs, activities and results are analyzed and judged explicitly against benchmarks or baseline conditions using performance indicators. This will allow project managers and planners to make decisions based on the evidence of information on the project implementation stage, performance indicators, level of funding still available, etc, building on the project’s logical framework.

Monitoring and Evaluation includes activities to measure the project’s achievements such as identification of performance indicators, measurement procedures, and determination of baseline conditions. Projects are required to implement plans for monitoring and evaluation with adequate funding and appropriate staff and include activities such as description of data sources and methods for data collection, collection of baseline data, and stakeholder participation. Given the long-term nature of many GEF projects, projects are also encouraged to include long-term monitoring plans that are sustainable after project completion[[4]](#footnote-4).

**Rating.** We propose that, the evaluators use a six values rating system (Highly Satisfactory-HS, Satisfactory-S, Moderately Satisfactory MS, Moderately Unsatisfactory-MS, Unsatisfactory U, Highly Unsatisfactory HU). The benefit of a six value system is that it will allow for a more balanced set of options (three options on the satisfactory side and three options on the unsatisfactory side) while at the same time allowing for a category that while not quite satisfactory is not low enough to be unsatisfactory. This is an improvement on a four values rating system in as far as a four value systems would either have three values on the satisfactory (HS, S and MS) and one on the unsatisfactory side (U) and thus would be unbalanced, or when being balanced (HS, S, MU and U) would not allow for a value that is not good enough to be fully satisfactory but is not low enough to be rated as unsatisfactory.

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

ANEXO 3 - Financial Planning: Co-financing

\* Other is referred to contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries.

## Leveraged Resources

Leveraged resources are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO’s, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s ultimate objective.

**ANEXO 4: Listado de actores a entrevistar:**

**La Pampa**

* Coordinador Técnico Provincial: Ing. Sergio Baudracco. baudracco@cpenet.com.ar
* Autoridad Provincial: Ing. Pedro Goyeneche PGoyeneche@lapampa.gov.ar
* Comisionado de Fomento USPA Perú: Sr. Roberto Kronemberger

**Neuquén**

* Coordinador Técnico Provincial: Lic. Daniel Pérez perez.gefpatagonia@gmail.com
* Comisionado de Fomento USPA Aguada San Roque: Sra. Viviana Moyano

**Río Negro**

* Coordinador Técnico Provincial: Ing. Germán Cariac. germancariac@gmail.com
* Ing. Guillermo Siffredi (INTA Patagonia Norte). siffredi.guillermo@inta.gob.ar

**Chubut**

* Asistente Técnico Provincial: M.V. Alejandra Sardón. telaleyto@hotmail.com
* Ing. Jorge Salomone (INTA Patagonia Sur). salomone.jorge@inta.gob.ar

**Santa Cruz**

* Asistente Técnico Provincial: Lic. Juan Manuel Biott. patagonguide@gmail.com

1. Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad

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

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

   Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. [↑](#footnote-ref-1)
2. When assessing sustainability, terminal evaluations should identify and assess the key conditions or factors that are likely to contribute or detract to the persistence of benefits after project ends. Some of these factors might be outcomes of the project, i.e. stronger institutional capacities, legal frameworks, socio-economic incentives /or public awareness. Nevertheless sustainability assessment should explain how the outcomes of some project components enhance the likelihood that overall project benefits will continue. The sustainability assessment should also explain how other important contextual factors that are not outcomes of the project will affect sustainability. We propose that the evaluators in their analysis of sustainability address at least the following three aspects of sustainability:

   * Financial resources. What is the likelihood that financial and economic resources will be available so that the project outcomes/benefits will be sustained once the GEF assistance ends?
   * Stakeholder ownership. Do the various key stakeholders perceive a continued flow of benefits to be in their interest?
   * Institutional framework and governance. Are the legal frameworks, policies and governance and public administration structures and processes in place to support the objectives of the project and the continued flow of benefits? While responding to this question the evaluators should consider if the required systems for accountability and transparency and the required technical know how are in place.

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6. The following page presents a table to be used for reporting co-financing. [↑](#footnote-ref-3)
4. When assessing project M&E systems we propose that the evaluators use the following criteria. Whether an appropriate M&E system for the project was put in place and whether this allows for tracking of progress towards projects objectives. M & E tools might include a baseline, clear and practical indicators and data analysis systems, or studies to assess results planned and carried out at specific times in the project. Whether the capacity and resources to implement the M&E system were in place. Whether the M&E system was used for project management. [↑](#footnote-ref-4)