

PROYECTO

“Manejo Ambientalmente Racional y Disposición de PCBs en Argentina”

ARG/10/G48

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA REVISIÓN/EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Buenos Aires, Argentina

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

En mayo de 2001, Argentina firmó el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes y lo ratificó en enero de 2005. De 2004 a 2007, el país desarrolló su Plan Nacional de Implementación (PNI) para el Convenio de Estocolmo, el cual fue validado y presentado ante la Secretaría del Convenio en abril de 2007. Mientras se redactaba el borrador de su PNI, Argentina preparó un inventario preliminar nacional de PCB e identificó la prioridad de fortalecer el manejo ambiental nacional y la eliminación definitiva de los PCB.

El objetivo global de este proyecto de cuatro años es desarrollar capacidades nacionales para lograr el manejo ambiental de los PCB y la eliminación de sus existencias en cumplimiento con las obligaciones impuestas por el Convenio de Estocolmo. La implementación de un sistema de manejo ambiental de PCB reducirá los riesgos para la salud y el medio ambiente que derivan de la exposición a los PCB, así como su impacto en el sector trabajador del país y la región y en la población en general.

Argentina es una República Federal compuesta por 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cada provincia es responsable de su propio manejo ambiental. La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) establece políticas y elabora normas de presupuestos mínimos que incluyen los mínimos requisitos a ser cumplidos. En su calidad de Autoridades Provinciales en sus pertinentes jurisdicciones, algunas provincias siguen dichos lineamientos y hacen cumplir la ley nacional tal cual, mientras que otras desarrollan su propia legislación ambiental, para lo cual definen requisitos de manejo y parámetros de mayor exigencia que los de la norma nacional.

El gobierno nacional ha desarrollado iniciativas para los COP mencionados en el Convenio de Estocolmo, pero en el ámbito provincial la mayoría de las provincias no han trazado programas propios para la identificación y eliminación gradual de sus existencias, especialmente de PCB. La mayoría de las provincias necesitan de apoyo financiero y técnico para desarrollar las capacidades institucionales que faciliten la implementación y control respecto del manejo ambiental de los PCB. En el ámbito federal, existe legislación sobre PCB, pero en la mayoría de los casos no se ha complementado en el ámbito provincial donde se aplica la ley.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Objetivos del proyecto y su contexto.

El objetivo del Proyecto es reducir el riesgo de emisiones de PCB y la exposición de la población y el medio ambiente a la sustancia mediante el fortalecimiento de sistemas de manejo ambiental de PCB y la eliminación de aceites y equipos contaminados, que están en funcionamiento, o almacenados en depósitos, para cumplir con la meta de eliminar por completo un total de 2000 toneladas de existencias de PCB de manera ambientalmente amigable.

El proyecto, encabezado por la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable,

alcanzará este objetivo mediante la implementación de sistemas de manejo ambiental de PCB en las partes interesadas del sector energético y fortalecerá la estructura de autoridades ambientales provinciales para garantizar el control y cumplimiento del plan.

Con el fin de cumplir este objetivo, el proyecto se divide en cuatro resultados:

- 1) Consultas preliminares con los principales interesados y comunicación permanente con el público en general.
- 2) Fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos nacionales y provinciales de Argentina y de los grandes dueños/poseedores de PCB para lograr un manejo seguro y ambientalmente racional de PCB.
- 3) Desarrollo de una estrategia nacional para la creación de instalaciones seguras y actualizadas en el ámbito local, regional y/o nacional para el depósito provisorio de PCB.
- 4) Desarrollo e implementación de una estrategia nacional para la eliminación gradual y destrucción de los PCB.

Como complemento a los resultados del proyecto se realizarán dos proyectos piloto en las provincias de Entre Ríos y Formosa con el objeto de evaluar las limitaciones para la implementación del Proyecto con fines de mitigación para promover la sustentabilidad, replicabilidad e implementación más allá de la duración del proyecto. Las provincias propuestas son Formosa y Entre Ríos.

1.2 La política de monitoreo y evaluación de PNUD/FMAM.

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

- i) Monitorear y evaluar resultados e impactos.
- ii) Proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias.
- iii) Promover la rendición de cuentas en el uso de los recursos.
- iv) 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; evaluaciones de medio término; informes de auditorías y evaluaciones finales. De acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/FMAM para el M&E, todo proyecto financiado por el FMAM debe realizar una revisión de medio término y otra final al terminar su implementación. Las evaluaciones de medio término tienen por objeto evaluar el progreso de los proyectos hacia los objetivos e identificar recomendaciones para mejorar este progreso en la segunda parte de su ejecución.

2. OBJETIVOS DE LA REVISIÓN.

La revisión de medio término se realizará de conformidad a los lineamientos, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, tal como constan en la guía *“UNDP Evaluation Guidance for GEF Financed Projects: version for external evaluators” (2011)*.

La revisión de medio término tiene como fin proporcionar una revisión del progreso de la implementación del proyecto, identificar problemas potenciales en el diseño, revisar los logros en la concreción de sus productos y determinar el progreso hacia el logro del objetivo y los resultados esperados del proyecto.

Esta es importante para identificar las más relevantes barreras y obstáculos en la ejecución realizada hasta el momento, pero también lecciones aprendidas y potencialidades. Esto será un insumo clave para mejorar, reorientar y fortalecer los aspectos principales de la implementación hacia la finalización del proyecto.

En este contexto el propósito de la presente consultoría es evaluar el cumplimiento de los objetivos y productos del proyecto, en la mitad del periodo de ejecución, en relación con el Plan Detallado de Trabajo y los respectivos Planes de Trabajo Anuales aprobados por el PNUD.

Las revisiones de medio término tienen además, los siguientes propósitos complementarios:

- Promover la rendición de cuentas y la transparencia, al evaluar y revelar el progreso en el cumplimiento y logros del proyecto
- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes del FMAM-GEF y que puedan ayudar a mejorar la selección, diseño e implementación de futuras iniciativas del PNUD/FMAM-GEF
- Entregar retroalimentación y observaciones respecto a cuestiones clave recurrentes en el portafolio que requieran atención y acerca de las mejoras de cuestiones clave.
- Proporcionar recomendaciones concretas para orientar la segunda mitad de la ejecución, buscando optimizar los avances hacia los objetivos del proyecto.

3. ALCANCE DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO.

3.1 Aspectos generales.

Las revisiones de medio término analizarán, como mínimo, el progreso hacia el logro de productos y resultados. En este sentido, la revisión debe determinar la medida en la cual los resultados del proyecto están siendo alcanzados, o se espera que se alcancen, y evaluar si el proyecto ha llevado, hasta el momento, a cualquier otra consecuencia positiva o negativa.

A la vez que se evalúa el avance de un proyecto, las evaluaciones de medio término buscan identificar potencialidades y deficiencias en el proceso de lograr el objetivo del proyecto como está establecido en el documento del proyecto y también indicar si hubo algún cambio y si estos cambios fueron aprobados y alcanzados, así como sugerir cambios si éstos no han tenido lugar.

En el **Anexo 1** figura la estructura y contenido mínimo que deberá observar la revisión.

En términos generales, la revisión de medio término debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con el proyecto:

- **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? Con las experiencias adquiridas hasta la fecha y en vista de la situación actual de capacidades de las instituciones, ¿Se debería ajustar o modificar de alguna manera la estrategia del proyecto?
- **Impacto:** ¿El proyecto está haciendo un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto? ¿Cómo han evolucionado los principales indicadores?
- **Indicadores:** ¿Los indicadores identificados son válidos o deben ser modificados? ¿Qué comentarios o sugerencias pueden hacerse para su modificación, en caso que aplique?

¿Los indicadores reflejan el conjunto completo de los objetivos del proyecto? ¿Se han tomado medidas de línea base a nivel de las áreas donde se desarrollan experiencias demostrativas? Si no, ¿cómo se puede establecer para mejorar la mensurabilidad del impacto del proyecto?

- **Implementación y ejecución:** ¿Están operando de manera eficiente y efectiva las modalidades de implementación y ejecución del proyecto? ¿Existe una división clara de roles y responsabilidades entre todos los actores del proyecto? ¿Hay una comunicación efectiva entre todos los grupos participantes? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades? ¿Cómo pueden mejorar las modalidades de implementación y ejecución? ¿Han sido los costos de administración razonables? ¿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 último tema si corresponde.
- **Correcciones:** Mientras que el proyecto entra en su fase final, ¿qué clase de correcciones/ajustes se deben hacer para mejorar el impacto en línea con los objetivos originalmente establecidos?
- **Lecciones aprendidas:** Por ejemplo, ¿cómo se pudo alcanzar de forma más eficiente y efectiva los impactos/resultados? ¿Qué particularmente ha funcionado bien y puede ser considerado como “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?

La revisión debe examinar y evaluar apropiadamente las perspectivas de varias partes interesadas. En la mayoría de los casos, una revisión de medio término incluye visitas al campo para constatar el progreso en el logro de los objetivos y productos del proyecto y entrevistas a las partes interesadas que sean clave a nivel nacional y local, donde corresponda.

Evaluación del progreso hacia el logro de los resultados del proyecto:

Si el proyecto no estableció una línea de base (condiciones iniciales), el evaluador en conjunto con el equipo de proyecto debe calcular las condiciones iniciales (línea de base) para que los logros y resultados puedan ser identificados apropiadamente.

Como en la mayoría de los proyectos FMAM se puede esperar el logro de los resultados antes del cierre del proyecto, la evaluación del progreso hacia el logro de los resultados debe ser una prioridad.

Los resultados son el efecto, a corto o mediano plazo, probable o alcanzado de los productos de una intervención. Ejemplos de resultados pueden incluir, entre otros, el fortalecimiento de capacidades institucionales, un aumento en los niveles de conciencia pública (cuando conduzca cambios de comportamiento), y transformación de marcos de políticas y mercados.

Como parte de la revisión el consultor tendrá que cuantificar los resultados del proyecto utilizando indicadores y Herramientas de Seguimiento (Tracking Tools) relevantes¹.

Para determinar el nivel de logros de los resultados actuales del proyecto y constituir una base de reflexión para una mejor orientación de ciertos aspectos del proyecto, los siguientes tres criterios deberán ser evaluados:

- **Relevancia:** ¿Son los resultados del proyecto consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país? Los evaluadores deben medir también la medida en la cual los resultados especificados en el documento del proyecto son realmente

¹ Para proyectos GEF/FMAM enmarcados en el programa estratégico del GEF4: BD-SP2 Marino PA - Financiamiento BD-SP1-PA, se requiere la utilización de la herramienta “Management Effectiveness Tracking Tool” (METT; WB/WWF/Stolton y col. 2005) y de la “Ficha de Puntaje para Sostenibilidad Financiera” (FSS; PNUD/Bovarnick 2007).

resultados y no productos o insumos.

- **Efectividad:** En cuanto a la probabilidad de lograr los objetivos planteados. ¿Son los resultados del proyecto a medio término proporcionales a los resultados esperados (como están descritos en el documento de proyecto) y a los problemas que el proyecto pretendía abordar? En caso de que los resultados originales o modificados sean solo productos/insumos, entonces los evaluadores deberán medir si hubo algún avance hacia el logro del resultado real del proyecto, y si lo hubo, entonces, si los mismos son proporcionales con las expectativas realistas de estos proyectos.
- **Eficiencia:** En cuanto a la medida en la cual los resultados están siendo alcanzados con los recursos más económicos posibles (también llamado efectividad de costos o eficacia). ¿Está siendo el proyecto costo efectivo? ¿Está siendo el proyecto la opción de menor costo? ¿La implementación del proyecto está retrasada, y si lo está, afecta esto la efectividad de costo? Cuando sea posible, el evaluador debe comparar también la relación costo-tiempo vs. resultados del proyecto con otros proyectos similares.

La evaluación de relevancia, efectividad y eficiencia debe ser tan objetiva como sea posible e incluir evidencia empírica suficiente y convincente.

Idealmente el sistema de monitoreo del proyecto debe entregar información cuantificable que conduzca a una evaluación robusta de la efectividad y eficiencia del proyecto.

Además de un análisis descriptivo, la revisión debe calificar al proyecto utilizando las siguientes categorías:

- **Altamente Satisfactorio (AS):** El proyecto no está teniendo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Satisfactorio (S):** El proyecto está teniendo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto está teniendo deficiencias moderadas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
- **Moderadamente Insatisfactorio (MI):** El proyecto está teniendo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- **Insatisfactorio (I):** El proyecto está teniendo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
- **Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto está teniendo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

Aproximación hacia la sostenibilidad de los resultados del proyecto:

Aunque no se pretende evaluar “probabilidad de sostenibilidad de resultados al finalizar el proyecto, y proveer una clasificación para esto”; **sí se espera** que la revisión ofrezca pistas para analizar el horizonte de sostenibilidad hacia el final del proyecto. Para ello, se deberá prestar atención especial al análisis de los riesgos que probablemente afecten la persistencia de los resultados del proyecto, sobre todo en la segunda mitad de la implementación.

Rol catalizador:

La revisión también describirá cualquier efecto catalítico o de replicación del proyecto que sea posible identificar en esta etapa de ejecución del proyecto. Si no se identifica ningún efecto, la revisión describirá las acciones catalíticas o de replicación que el proyecto ha realizado hasta el momento.

Evaluación de los sistemas de monitoreo y evaluación:

La revisión valorará si el proyecto está cumpliendo con los requerimientos del diseño de proyecto de Monitoreo y Evaluación (M&E) y la aplicación del plan de M&E del proyecto. Específicamente, se trata de analizar la pertinencia, viabilidad, precisión, desagregación y consistencia temporal de los indicadores, y de evaluar la pertinencia, viabilidad y aplicación de los instrumentos previstos en el sistema de monitoreo y evaluación.

Los proyectos FMAM tienen que presupuestar adecuadamente para la ejecución del plan de M&E, y proveer recursos adecuados para la implementación del plan de M&E. También se espera que los administradores del proyecto utilicen la información generada por el sistema de M&E durante la implementación para mejorar y adaptar el proyecto.

Debido a la larga duración de muchos proyectos FMAM, también se exhorta incluir planes de monitoreo a largo plazo para medir resultados (como resultados medio ambientales) después del término del proyecto. Se espera que el reporte incluya evaluaciones separadas de los logros y deficiencias de estos dos tipos de sistemas de M&E.

3.2. Temas específicos.

La revisión debe analizar el avance de la implementación del proyecto en los piloto. Se debe evaluar si se pueden hacer recomendaciones de cómo acelerar el avance y/o ser complementado por experiencias existentes.

Para ello la revisión enfocará:

- **Dimensión institucional:** Niveles de consenso alcanzados en la gestión del proyecto y en torno al marco institucional para su implementación. Identificación de acciones/enfoques que resulten claves de aplicar para agilizar la ejecución del proyecto.
- **Análisis de los sitios piloto:** Analizar los avances en los sitios piloto y efectuar posibles recomendaciones de acciones claves para el desempeño de los esquemas de pago en los distintos sitios piloto.
- **Indicadores del proyecto:** Evaluar la pertinencia de los indicadores del proyecto y si es necesario efectuar recomendaciones.
- **Duración del proyecto:** Evaluar la factibilidad de la extensión de la duración del proyecto en función de, por un lado, los recursos restantes y, por otro lado, los tiempos requeridos para el desarrollo y puesta en ejecución de los esquemas de pago por servicios ambientales en los distintos sitios piloto.

Es fundamental que la revisión de medio término provea una mirada externa sobre el progreso del proyecto en el logro de sus resultados; haciendo especial foco en estos temas; identificando fortalezas y debilidades, que permitan reforzar los aspectos que estén funcionando bien, e introducir correctivos en aquellos que no hayan alcanzado el estado de avance planificado.

4. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN.

La misión de revisión/evaluación estará conformada por un equipo de trabajo ad-hoc compuesto por un consultor internacional (líder de la misión) y un consultor local, quien apoyará el desarrollo de la misión desde un aspecto de gestión: manejo de agenda de reuniones, logística, contactos, etc.

El equipo consultor contratado apoyará a las Oficinas del PNUD en Argentina para proporcionar una revisión independiente y profunda del proyecto. A continuación se presentan herramientas que deberá emplear en la preparación de su informe, teniendo en cuenta que éstas podrán ser complementadas con otros insumos según criterio del equipo evaluador, una vez sean

aprobadas por las Oficinas del PNUD Argentina.

El equipo evaluador trabajará en colaboración con el personal de las Oficinas del PNUD Argentina y el Equipo de proyecto, para evaluar la ejecución del proyecto ARG 10 G48.

La revisión se llevará a cabo de manera participativa, a través de una combinación de procesos, entre ellos:

A. Revisión de documentos: (ver anexo 2 para mayor detalles)

Las principales fuentes para la Revisión de Medio Término son:

- Documento de Proyecto (ProDoc y Revisiones).
- Plan Detallado de Trabajo original del proyecto.
- Planes Operativos Anuales del Proyecto.
- Informes Anuales del Proyecto al PNUD.
- Project Implementation Review (PIR).
- Quarterly Operational Reports (QORs).
- Documentación relevante que esté disponible en relación con el proyecto, sus actividades, resultados y productos.
- Otras fuentes relevantes de información que incluyen la política de evaluación del PNUD y el FMAM.
- Actas y documentos del Consorcio Directivo del proyecto.
- METT con datos de MTR
- Informes técnicos/estudios
- Información de co-financiación
- Información de gastos por resultados recursos GEF

Todos los documentos serán entregados al evaluador por la Oficina del PNUD Argentina y por el Equipo del Proyecto.

B. Entrevistas:

El equipo evaluador llevará a cabo, como mínimo, entrevistas en profundidad con los principales referentes o autoridades de los actores señalados en el **Anexo 4**.

C. Visitas de campo:

Se podrán realizar visitas de campo a sitios seleccionados del proyecto. Oportunamente se informará al evaluador la lista de los sitios a visitar por la Oficina del PNUD Argentina y por el Equipo del Proyecto.

D. Entrevistas semiestructuradas:

El evaluador podrá desarrollar un proceso para llevar a cabo entrevistas semiestructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos; y que se pueda obtener información confiable y representativa de los actores mencionados, más allá de los referentes principales a cubrir con las entrevistas en profundidad.

E. Talleres de discusión

Además, podrán llevarse a cabo discusiones en grupo con los beneficiarios del proyecto.

Importante:

Una vez iniciada la revisión el consultor deberá elevar al equipo de contraparte una propuesta de la metodología que propone implementar; que incluya la definición de actores, sitios e instrumentos de relevamiento a utilizar. La metodología final deberá ser acordada con el equipo de contraparte y aprobada por las Oficinas de País del PNUD.

Los productos esperados de la evaluación final 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 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. Este informe debe estar basado en las guías y pautas del GEF para evaluaciones finales; y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas proporcionadas.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Como se explicitó en los puntos anteriores, el proyecto “Manejo Ambientalmente Racional y Disposición de PCBs en Argentina” Argentina ARG/10/G48 requiere implementar la Revisión de Medio Término.

En este contexto, se considera necesaria la contratación de un especialista en el área de evaluación de proyectos que realice la revisión de Medio Término del Proyecto. Este profesional deberá ser capaz de desempeñarse eficiente y eficazmente en todas las actividades implicadas en el proceso de revisión, conduciendo los aspectos metodológicos de la misma y elaborando los informes, las conclusiones y recomendaciones que de ella se desprendan.

6. PERFILES REQUERIDO PARA EL CARGO

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 y llevará adelante la evaluación de diferentes aspectos a ser acordados entre el consultor lead y el local

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 marina costera, el manejo de recursos naturales, así como políticas y desarrollo institucional particularmente con relación a sistemas de áreas protegidas marinas costeras.

Deberá tener experiencia en evaluación y gestión de proyectos de medio ambiente como también conocimiento acerca de la región.

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.

- i) Profesional universitario con especialización y experiencia probada (más de 8 años) en monitoreo y evaluación de programas/proyectos complejos (manejo del enfoque de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica; métodos y enfoques de M&E, tanto cuantitativos como cualitativos y participativos; planificación, diseño e implementación de sistemas de M&E; capacitación en desarrollo e implementación de M&E). Especialización o experiencia en políticas públicas en Argentina, es deseable con vinculación a temas de gestión institucional y financiamiento para la conservación.
- ii) Dominio de la metodología de marco lógico.
- iii) Experiencia en análisis institucional y de actores.
- iv) Conocimiento de las problemáticas y desafíos asociados a instrumentos de compensación por servicios ecosistémicos.
- v) Experiencia en evaluación de proyectos vinculados a la temática de servicios ambientales.
- vi) Experiencia en trabajo con equipos multidisciplinarios y relación con un amplio espectro de actores sociales.
- vii) Se dará preferencia a consultores con conocimientos de los procedimientos vinculados a la gestión y seguimiento de Proyectos PNUD-FMAM.
- viii) Excelentes habilidades analíticas y de redacción.
- ix) Excelente dominio tanto oral como escrito de inglés y español.

El consultor debe ser independiente de los procesos de generación de políticas y del manejo de la asistencia. Por lo tanto, las postulaciones de evaluadores que hayan tenido cualquier participación directa con la elaboración o implementación del proyecto, no serán consideradas.

Cualquier asociación anterior con el proyecto o con las contrapartes relevantes del gobierno u otros actores clave debe ser mencionada en la postulación.

Si el/la evaluador/a seleccionado/a, no hubiese mencionado estos vínculos, ésto será motivo de finalización inmediata del contrato. En tales circunstancias, los informes y otra documentación producida por el evaluador serán retenidos por el PNUD.

El Consultor Nacional (local) trabajará de forma coordinada con el Consultor Internacional (líder), y estará a cargo de los siguientes asuntos, a ser acordados con el Consultor líder y de acuerdo con las respectivas especializaciones.

- 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.
- Participar en las entrevistas y colaborar con la obtención de la información para la evaluación.
- Co-formular el informe final.

7. ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA REVISIÓN.

7.1 Arreglos de gestión.

La revisión ha sido solicitada por el PNUD y liderada por las Oficinas del PNUD Argentina, como Agencia de Implementación del proyecto. Las Oficinas del PNUD Argentina, junto con el apoyo administrativo de los proyectos, tienen la responsabilidad general de la coordinación y los arreglos logísticos de la revisión (viaje, alojamiento, espacio de trabajo, comunicaciones, etc.) y la oportuna entrega de viáticos y pagos del contrato. Las Oficinas del PNUD Argentina coordinará junto con el equipo del proyecto la misión al sitio (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo).

El evaluador recibirá un breve resumen oral de las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM, a través de una tele-conferencia, al inicio de su misión. Se espera que el evaluador entregue también un resumen oral de los resultados y conclusiones preliminares de la misión de revisión a las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM.

En caso de ser necesarias otras discusiones con las Oficinas de país del PNUD y la Oficina Regional PNUD/FMAM respecto a la misión y el proyecto se pueden coordinar mientras la revisión se lleva a cabo.

Modalidades de pago y especificaciones:

El/la evaluador/a será contratado con dinero del presupuesto del proyecto. El pago será de 40% contra entrega y aprobación por parte de las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM en consulta con el equipo del proyecto del primer borrador de la Revisión de Medio Término.

El restante 60% será pagado una vez que el reporte final de la Revisión de Medio Término haya sido aprobado por las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM en consulta con el equipo del proyecto y que el/la evaluador/a haya entregado una versión en español y otra en inglés del documento aprobado.

La calidad del reporte final será evaluada por las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM. Si la calidad no cumple con los estándares o requisitos del PNUD-FMAM, se solicitará al/a la evaluador/a que revisen o reescriban (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 las Oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD/FMAM, y el equipo del proyecto en consulta con el Consorcio Directivo del proyecto.

El reporte final debe haber sido aceptado y aprobado por el PNUD antes de ser utilizado de manera pública. Para esto, las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM deberán de manera formal aprobar el reporte (ver **Anexo 5**). El Reporte Final deberá ser presentado tanto en idioma inglés como en español.

El Proyecto será responsable de gestionar y financiar los costos asociados a la misión, entendiéndose este punto todo gasto vinculado al traslado y movilización del equipo evaluador en concepto de pasajes y viáticos. Estos últimos serán pagaderos en moneda local según la escala establecida en el manual de Gestión de Proyectos a tal fin.

8. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.

El consultor será responsable de dirigir la Revisión de Medio Término. Esto requiere de conocimientos metodológicos de evaluación de proyectos y de una estrecha coordinación y comunicación con la coordinación del proyecto a nivel nacional, el Comité Directivo, el equipo del proyecto y representantes de los principales actores vinculados.

Se espera contar con una evaluación de calidad que permita tener una medición del avance en el logro de los resultados esperados así como recomendaciones y sugerencias para mejorar la implementación con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de la forma más eficaz y eficiente posible.

9. ACTIVIDADES.

Para alcanzar este objetivo el consultor deberá:

1. Mantener comunicación y contacto permanente con el personal de las Oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD/FMAM de Panamá y el equipo de proyecto, para evaluar la ejecución del proyecto.
2. Realizar el análisis general de los documentos vinculados al Proyecto (incluidos en el **Anexo 2**). Se deberá realizar un análisis en profundidad de una selección de los más relevantes.
3. Revisar la metodología propuesta en los Términos de Referencia y proponer ajustes a la misma los cuales serán acordados con el personal de las Oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD/FMAM de Panamá y el equipo del proyecto.
4. Asesorar a la coordinación en el diseño e implementación de instrumentos para el mejor M&E del Proyecto.
5. Realizar las entrevistas a los actores considerados clave, lo cual será definido de común acuerdo con el personal de las Oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD/FMAM de Panamá y el equipo de proyecto.
6. Realizar si fuese necesario al menos una visita de campo.
7. Proponer aportes y/o cambios a la construcción de indicadores de M&E y/o a los instrumentos de relevamiento utilizados.
8. Realizar un diagnóstico del desempeño del Proyecto en lo que refiere a su implementación, al avance en el logro de sus objetivos y a la ejecución presupuestaria.
9. Redacción de Informes Intermedios y del Reporte Final de la Revisión de Medio Término, incluyendo diagnóstico, resultados, conclusiones y recomendaciones. El Reporte Final aprobado será entregado en español e inglés.

10. PRINCIPALES TAREAS Y DEDICACIÓN.

La consultoría consiste en 31 jornadas y se organiza según el plan que se detalla.

Trabajo de gabinete, incluida preparación para el trabajo de campo:

(Equivalente a 7 jornadas, incluye tiempo de viaje)

- Leer la documentación del proyecto y otro material que tenga información del proyecto.
- Familiarizarse con la situación de desarrollo general del país (a través de revisar los CCA, UNDAF del PNUD y otros reportes de los países).

- Preparar la misión de manera detallada, incluyendo metodología, en cooperación con las Oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD-FMAM y el equipo del proyecto.
- Tener una teleconferencia con el Asesor Regional del PNUD-FMAM.

Misión:

(Equivalente a 12 jornadas)

- Reunión con el equipo de las Oficinas del PNUD Argentina y teleconferencia con la Oficina Regional PNUD/FMAM.
- Reuniones con actores nacionales, provinciales y locales/municipales relevantes.
- Revisión conjunta de todo el material disponible del proyecto, con especial atención en los resultados y productos del proyecto.
- Posibles recorridos de campo: incluye la observación y revisión de las actividades finalizadas y/o en curso; así como las entrevistas con beneficiarios y actores clave, incluyendo representantes de las autoridades provinciales y locales/municipales.
- Taller de discusión con el equipo del proyecto.

Reporte Borrador:

(Equivalente a 5 jornadas)

Debe ser entregado en un plazo no mayor a las dos semanas de finalizada la misión.

- Entrevistas finales/validación con las Oficinas de país del PNUD y la Oficina Regional PNUD/FMAM y el equipo del proyecto.
- Borrador del informe en el formato adecuado.
- Revisión telefónica de las conclusiones finales con las oficinas de país del PNUD y la Oficina Regional PNUD/FMAM.
- Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. Las partes entregarán comentarios en un plazo no mayor a un mes.

Reporte Final:

(Equivalente a 7 jornadas)

- Entrega final del reporte de revisión incluyendo los comentarios, sugerencias y recomendaciones del consultor, las oficinas del PNUD Argentina, la Oficina Regional PNUD-FMAM y el equipo del proyecto. Dicho reporte una vez aprobado deberá ser entregado en español e inglés.
- Antes de que la misión de revisión haya concluido, el consultor deberá realizar una **presentación oral de las principales conclusiones de la revisión** en las oficinas del PNUD Argentina. Esto permitirá verificar, validar y aclarar las conclusiones de la revisión.

11. PRODUCTOS, PLAZOS y PAGOS.

La duración total de la revisión será de 31 jornadas, y seguirá el cronograma siguiente:

1. Un **Plan de Trabajo** deberá ser entregado a los 10 días de iniciada la consultoría. Dicho plan debe incluir una propuesta detallada del proceso de revisión y su cronograma. El Plan deberá ser aprobado por las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM, en consulta con el equipo del proyecto.
2. Un **Borrador del informe de la Revisión de Medio Término**. Debe ser entregado en un plazo

no mayor a las dos semanas de finalizada la misión. Una vez aprobado por parte de las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM, en consulta con el equipo del proyecto se pagará el 40% de la consultoría.

3. El **Informe Final de la Revisión de Medio Término**. Debe ser entregado de acuerdo al plazo establecido en el **Plan de Trabajo**. Este Informe deberá incluir una estructura y contenido como los presentados en el **Anexo 1**. Debe ser enviado electrónicamente a las Oficinas del PNUD Argentina, a la Oficina Regional PNUD/FMAM en Panamá y al equipo del proyecto. Será sometido a comentarios por parte de las Oficinas del PNUD Argentina y de la Oficina Regional PNUD/FMAM en Panamá, en consulta con el equipo del proyecto, las que harán una devolución consensuada. Sobre esta segunda versión, el evaluador tendrá 15 días adicionales para incorporar las observaciones y entregar la versión definitiva del Informe Final.

En caso que haya discrepancias entre las impresiones y conclusiones del evaluador y las partes mencionadas arriba se debe incluir un anexo al final del documento explicando estas discrepancias.

Las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final (ver **Anexo 5**). Dicho reporte final deberá ser entregado en español e inglés. El restante 60% de la consultoría será pagado una vez que el Informe Final de la Revisión de Medio Término haya sido aprobado por las Oficinas del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM, en consulta con el equipo del proyecto; y que el/la evaluador/a haya entregado una versión en español y otra en inglés del documento aprobado.

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.

12. LISTA DE ANEXOS.

Anexo 1: Estructura y contenidos de Reporte de Revisión de Medio Término.
<http://www.ar.undp.org/>

Anexo 2: Lista de documentos a revisar por los evaluadores.

Anexo 3: Explicación de la Terminología de FMAM.

Anexo 4: Listado de actores posibles a entrevistar por los evaluadores.

Anexo 5: Planillas de Seguimiento y Monitoreo de Avance del Proyecto.

Anexo 6: Tabla de cofinanciamiento para los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM.

ANEXO 1:
ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE REPORTE DE REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO.

1. RESUMEN EJECUTIVO

- Breve descripción del proyecto
- Contexto y propósito de la revisión
- Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas
- Tabla que resuma las calificaciones obtenidas en esta revisión

2. INTRODUCCIÓN

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

3. EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

- Comienzo, duración del proyecto y fase de la implementación en que se encuentra
- Problemas que el proyecto pretende abordar
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
- Actores
- Resultados esperados

4. RESULTADOS

Adicional a la evaluación de efectividad y eficiencia descrita arriba se debe entregar un análisis descriptivo. Todos los criterios marcados con (*) deben ser calificados utilizando las siguientes divisiones de categorías: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AS). Favor ver Anexo 3 para la explicación de la terminología FMAM.

A. Formulación del proyecto

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

Esta sección debe incluir lo siguiente:

- Conceptualización/diseño (*): Esta sección debe evaluar el enfoque utilizado en el diseño y entregar una apreciación de qué tan apropiadamente se conceptualizó el problema y si la estrategia de intervención seleccionada fue la mejor opción para abordar las barreras en el área del proyecto. Debe además incluir una evaluación del marco lógico y si los diversos componentes y actividades propuestas para lograr el objetivo fueron apropiados, viables y respondían al entorno institucional, legal y regulatorio del proyecto.

También debe evaluar los indicadores definidos para guiar la implementación y la medición de logros y determinar si las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes (en la misma área focal) se incorporaron al diseño del proyecto, tomando como insumo, entre otros, los análisis realizados por el propio 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 en el diseño (*): Se debe evaluar si existió diseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.

- Replicabilidad: Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos (esto también se relaciona a las prácticas llevadas a cabo durante la implementación).

- Otros aspectos: Evaluar en la revisión del enfoque de formulación del proyecto la ventaja comparativa del PNUD como agencia de implementación del proyecto; la consideración de vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.

B. Implementación del Proyecto

Enfoque de Implementación (*): Independientemente de si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que debe hacerse es *¿está siendo bien implementado el proyecto?* Entre otros, se deben evaluar los siguientes aspectos:

- (i) El uso del marco lógico como herramienta de gestión durante la implementación realizada hasta el momento y todos los cambios realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de monitoreo y evaluación.
- (ii) Otros elementos que evidencien que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación.
- (iii) El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el monitoreo, así como otras actividades del proyecto.
- (iv) Las relaciones operativas entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los objetivos del proyecto.
- (v) Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.

Monitoreo y Evaluación (M&E) (*): Incluir una evaluación sobre si ha existido una supervisión periódica y adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Si ha habido evaluaciones formales, evaluar si se han tomado acciones respecto a los resultados y conclusiones de éstas.

Se propone que los evaluadores utilicen los siguientes criterios:

i) evaluar si ha existido hasta el momento un sistema de M&E apropiado que ha permitido hacer seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados y objetivo del proyecto; ii) evaluar si se han utilizado herramientas de M&E adecuadas como por ejemplo línea base, indicadores prácticos y claros, análisis de datos, estudios para evaluar los resultados esperados para ciertas etapas del proyecto (resultados o indicadores de progreso); iii) evaluar si existieron los recursos y las capacidades para llevar a cabo el monitoreo de manera adecuada y si el sistema de M&E fue utilizado para el manejo/administración adaptativa del proyecto.

La Participación de los Actores (*): Esto debe incluir una evaluación de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto en esta primera fase y el grado de participación de los actores en la gerencia, enfatizando los siguientes aspectos:

- (i) La producción y difusión de la información generada por el proyecto en esta primera fase
- (ii) La participación de usuarios locales y ONGs en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
- (iii) 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 hasta el momento.
- (iv) La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto.

Planificación Financiera:

Se debe incluir un análisis de:

- (i) Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.
- (ii) El costo-eficiencia de los resultados. ¿Está siendo el proyecto costo-eficiente?
- (iii) El manejo financiero (incluyendo aspectos de desembolsos)
- (iv) 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 revisión).

Modalidades de la ejecución e Implementación: Esto debe considerar la eficacia de la contraparte del PNUD y de la participación de la Unidad de Coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos (insumos) para el proyecto con respecto a las responsabilidades de ejecución. Promulgación de legislación y disposiciones presupuestarias y grado en que éstos pudieran estar afectando la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto. Esta sección debe buscar responder a las siguientes preguntas: *¿Operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto en esta primera fase? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?*

C. Progreso en el logro de resultados:

Logro de productos/resultados y objetivos (*): Esta revisión de medio término busca determinar el progreso en el logro del objetivo y resultado del proyecto hasta el momento. Para esto es importante determinar los logros y fracasos del proyecto, que sean posible identificar en esta etapa, en alcanzar su objetivo y resultados.

Si el proyecto no estableció una línea base (condición inicial), el evaluador, junto con el equipo del proyecto, deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Este análisis se debe llevar a cabo en base a los indicadores específicos del proyecto.

Esta sección debe además revisar los siguientes aspectos:

- **Sostenibilidad:** Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las siguientes categorías que se describen en el pie de página²:
 - Recursos Financieros: ¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuál es la probabilidad que no existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto una vez que el apoyo del FMAM haya finalizado? (los recursos pueden ser de variadas fuentes como: sector público y privado, actividades generadoras de recursos, y tendencias que indican que en un futuro podría existir financiamiento adecuado para sostener los resultados del proyecto).
 - Socio-Política: ¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo que el apropiamiento de los actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores clave del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público y actores para que continúen apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo?
 - Marco institucional y gobernabilidad: ¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia, así como la capacidad (expertise) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.
 - Ambiental: ¿Hay algún riesgo ambiental o actividades en el área del proyecto que puedan disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto? La revisión debe evaluar si algunas actividades del proyecto pueden ejercer algún tipo de amenaza a la sostenibilidad de los resultados finales del proyecto. Por ejemplo, la construcción de una represa en un área protegida podría inundar una amplia zona y por tanto neutralizar los beneficios a la biodiversidad lograda por el proyecto.
- **Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.** Se espera que la revisión detalle las principales contribuciones realizadas y previstas a la mejora de las capacidades y habilidades de técnicos, profesionales y funcionarios, tanto a escala nacional, provincial y local/municipal, en temas de relevancia para los objetivos del proyecto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

² **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.

Esta sección debe contener:

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

6. LECCIONES APRENDIDAS

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

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

7. ANEXOS AL REPORTE DE REVISIÓN

- i) Términos de referencia de la revisión
- ii) Agenda e itinerario
- iii) Lista de personas entrevistadas
- iv) Resumen de las visitas de campo
- v) Lista de documentos revisados
- vi) Cuestionarios utilizados, resumen de resultados (y comentarios de los actores³)
- vii) Tracking Tools (METT, FSSC, etc.)
- viii) Formulario de revisión y aprobación del PNUD Argentina y la Oficina Regional PNUD/FMAM

³ Sólo en caso de existir discrepancias con los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

8. ÉTICA DEL EVALUADOR

El consultor evaluador asumirá los estándares éticos más altos y estará obligado a firmar un Código de Conducta al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios perfilados en las “Directrices Éticas para Evaluaciones” del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Código de Conducta del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas.

El/la evaluador/a:

- Deberá ser independiente de cualquier organización que estuviera involucrada en la formulación e implementación del proyecto.
- Podrá discutir el proyecto con las autoridades competentes, sobre todos los asuntos pertinentes a la asignación, pero no estará autorizado para hacer ningún comentario o declaración en nombre del PNUD o del FMAM ni de la gerencia del proyecto.
- Tendrá presente información que sea completa y justa al realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades, de modo que las decisiones o acciones que se tomen estén bien fundamentadas.
- Tendrá que revelar la serie completa de los hallazgos de la revisión junto con información sobre sus limitaciones, y hacerla accesible a todos los afectados por la revisión con derechos legales expresos para recibir resultados.
- Será responsable por su desempeño y su(s) producto(s). Será responsable de la presentación escrita y/u oral en forma clara, justa y exacta de las limitaciones de estudio, resultados y recomendaciones.
- Deberá proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deberá proporcionar máxima notificación, minimizar las exigencias de tiempo y respetar el derecho de las personas a no participar.
- Tendrá que respetar el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial; y tendrá que garantizar que la información sensible no se pueda rastrear hasta su fuente de origen (anonimato).
- No se espera que evalúe a individuos, y deberá equilibrar una evaluación de funciones de gerencia con este principio general.
- Algunas veces podrá descubrir evidencia de delitos. Dichos casos tendrán que reportarse discretamente al cuerpo de investigación adecuado. El/la evaluador/a deberá consultar con otras entidades de supervisión pertinentes cuando exista alguna duda si se deben reportar problemáticas y cómo.
- Deberá ser sensible a las creencias, modales y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. Deberá evitar ofender la dignidad y auto estima de aquellas personas con quienes entren en contacto durante el transcurso de las evaluaciones.
- Sabiendo que las evaluaciones podrían afectar negativamente los intereses de algunas partes interesadas, el/la evaluador/a deberá realizar la revisión y comunicar su propósito y resultados de forma tal que se respete claramente la dignidad y auto estima de las partes interesadas.
- En línea con la Declaración de los Derechos Humanos, el/la evaluador/a tiene que ser sensible ante la problemática de la discriminación e igualdad de género y abordarlas.
- Deberá reflejar procedimientos contables sólidos y ser prudente en el uso de recursos de la revisión.

**ANEXO 2:
LISTA DE DOCUMENTOS A REVISAR POR LOS EVALUADORES.**

Además de los documentos mencionados en el punto 4A (ver pp. 10 de este documento); se deberán seleccionar los más relevantes de los que se mencionan a continuación:

- Informes Anuales del Proyecto - ARG/10/G48 (IAP):
- 2011: Período cubierto: 6° de Octubre de 2011 al 31 de Diciembre de 2011
- 2012: Período cubierto: 1° de Enero de 2012 al 31 de Diciembre de 2012
- 2013: Período cubierto: 1° de Enero de 2013 al 31 de Diciembre de 2013
- 2014: Período cubierto: 1° de Enero de 2014 al 31 de Diciembre de 2014

Otra documentación relevante vinculada al proyecto:

- Relatorías de principales cursos y capacitaciones realizadas por el Proyecto.
- Actas y Conclusiones editadas de principales talleres/seminarios/reuniones realizados por el Proyecto.
- Cartillas, Folletos, Fichas y otros materiales elaborados por el Proyecto.
- informes de actividades llevadas a cabo en las provincias piloto.
- informe de relevamiento de transformadores en las 24 jurisdicciones.
- publicaciones técnicas realizadas por el Proyecto.

Otras fuentes de información del proyecto

- Conjunto de artículos periodísticos seleccionados
- Actas y Conclusiones editadas de principales talleres/seminarios/eventos en los que participó el Proyecto.

Sitios Web del proyecto:

GEF: http://www.thegef.org/gef/project_detail?projID=3920)

PNUD: <http://www.undp.org.ar/programa/Proyectos/ARG10G48.html>).

ANEXO 3: EXPLICACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA DE 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 de los países, los compromisos de los países beneficiarios 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 de los países.
- Los resultados (o potenciales resultados) del proyecto se han incorporado dentro de los planes sectoriales y de desarrollo de los países.
- Representantes relevantes de los países (i.e. oficiales de gobierno, sociedad civil, etc.) están activamente involucrados en la identificación, planificación y/o implementación del proyecto
- Los gobiernos beneficiarios mantienen un compromiso financiero hacia el proyecto o hacia las actividades que den sustentabilidad a los logros del proyecto.
- Los gobiernos han 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 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 Clave: consiste de tres procesos que están relacionados. Estos son: difusión de la información, consulta y participación de actores claves. Los actores clave pueden ser individuos, grupos, instituciones y otros organismos que tienen un interés o un rol en el resultado final del proyecto financiado por el FMAM. El término también incluye a aquellos que podrían ser afectados negativamente por un proyecto.

Ejemplos de intervención pública efectiva incluyen:

Difusión de la información

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

Participación de actores clave

- Redes institucionales del proyecto bien ubicadas en todas las estructuras organizacionales binacionales, 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 clave locales y los actores clave 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 FMAM 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 FMAM 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 (mainstreaming), por ejemplo, que las actividades del proyecto sean integradas o incorporadas dentro de la economía o actividades productivas de la comunidad
- Alcanzando el consenso de los actores clave en cuanto al curso de las acciones sobre las actividades del proyecto

Replicabilidad: en el contexto de los proyectos del FMAM es definido como las lecciones y experiencias que surgen del proyecto, las que son replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos.

La réplica puede ser en el ámbito de: réplica adecuada (lecciones y experiencias que fueron

replicadas en distintas áreas geográficas) o de ampliación (lecciones y experiencias que son replicadas entre la misma área geográfica pero fundadas por otra fuente).

Ejemplos de enfoques de replicabilidad incluyen:

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

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

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 FMAM se usan para financiar un componente de un proyecto que no hubiera sido posible sin el financiamiento del FMAM) 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.

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 incluye 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 FMAM, los proyectos son exhortados a incluir planes de monitoreo de largo plazo que sean sostenibles una vez que el proyecto ha terminado.

ANEXO 4:

LISTA DE ACTORES PRINCIPALES RELACIONADOS AL PROYECTO.

Listado de actores

El proceso de confección de una lista de actores tiene el propósito fundamental de identificar y personalizar a los actores sociales, políticos e institucionales más influyentes con el objeto de que se incorporen como decisores y asuman su rol durante el desarrollo del Proyecto.

Estos actores están llamados a actuar como grupo promotor inicial del proyecto; dando impulso a su implementación y sumando a otros actores relevantes.

En la elaboración del listado se siguieron los siguientes pasos

- **Se identificaron los actores claves** : confección de un primer listado
- **Se los categorizó según sectores o grupos de pertenencia:** Gobiernos-OSC-Privados
- **Se los caracterizo** según sus funciones, intereses, influencia, posición.
- **Se indagó respecto al rol a cumplir en el Proyecto**
- **Se analizó y evaluó la disponibilidad y el compromiso de los actores seleccionados.**
- **Se confecciono un listado final**

La actividad realizada brinda información para definir estrategias que permitan movilizar la participación de los actores sociales y sostenerla a lo largo del proceso.

Cada etapa considerada puede presentar una dinámica diferente de los actores involucrados, por lo que es importante conocer dichas dinámicas o reacciones a medida que se avanza y generar estrategias acordes en forma permanente.

GOBIERNO NACIONAL

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
<p>Ministerio de Relaciones Exteriores, y Culto.</p> <p>Subsecretaría de Política exterior - Dirección General de Asuntos Ambientales.</p> <p>Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional.</p> <p>Dirección de Proyectos de Cooperación Internacional.</p>	<p>Colaborar en la programación de los objetivos y planificación de las actividades ante reuniones, congresos y conferencias de carácter internacional y misiones especiales ante gobiernos extranjeros en que la República sea parte, Organismos y Entidades Internacionales, así como en las instrucciones que corresponde impartir en cada caso, y en su ejecución.</p> <p>Entender en la política y cursos de acción a seguir en materia de cooperación internacional y realizar el control de la instrumentación de las acciones de cooperación internacional propuestas y las alternativas de financiación.</p> <p>Responsable del monitoreo de avance de todos los proyectos de la cooperación internacional</p>	<p>Habilita la ejecución del proyecto en la Argentina.</p> <p>Integra el consorcio del Proyecto.</p> <p>Opina y valida decisiones de implementación.</p> <p>Supervisa la ejecución financiera y administrativa del proyecto.</p>
<p>Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (SAyDS).</p> <p>Subsecretaría de Planificación y Política Ambiental.</p>	<p>La SAyDS es el punto focal político a nivel nacional para la Ley de Bosques Nativos y es la encargada de la fase piloto 2009/2011 de la ley (validación de los planes de ordenamiento territorial provincial, preparación de presupuestos anuales, aprobación de proyectos presentados por las provincias y supervisión de su implementación.</p>	<p>Ejerce la Dirección Nacional del Proyecto. Integra la Junta Directiva del Proyecto. Acuerda criterios con otros actores para la conformación de los distintos esquemas de pago por servicios ambientales.</p>
<p>Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)</p>	<p>El INTI es el organismo de referencia técnica para la gestión de PCBs y de actividades relacionadas a la misma.</p>	<p>Integra el Comité Asesor Técnico del Proyecto.</p> <p>Brinda asesoramiento técnico permanente.</p> <p>Participa de las actividades de capacitación.</p>

GOBIERNOS PROVINCIALES

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
<p>Provincia de Formosa – Ente Regulador de Obras y Servicios Públicos.</p>	<p>En su territorio se desarrolla una estrategia para eliminar y destruir PCB.</p> <p>Es uno de los principales beneficiarios del Proyecto.</p>	<p>Es Provincia Piloto del Proyecto.</p>
<p>Provincia de Entre Ríos, Secretaría de Ambiente</p>	<p>En su territorio se desarrolla una estrategia para eliminar y destruir PCB.</p> <p>Es uno de los principales beneficiarios del Proyecto</p>	<p>Es Provincia Piloto del Proyecto..</p>

NIVEL MUNICIPAL

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
--------------------------	--	-------------------------------------

INSTITUCIONES ACADEMICAS

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
Cátedra de Toxicología y Química Legal de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires.	Cuenta con un equipo de trabajo que es referencia a nivel nacional en el área de toxicología y tiene probada experiencia en lo relativo a PCBs.	Forma parte del Comité Asesor Técnico del Proyecto. Brinda asesoramiento técnico permanente. Participa de las actividades de capacitación.

ONG-OSC

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
--------------------------	--	-------------------------------------

EMPRESAS-PRIVADOS

Actor / Organismo	Competencias/ responsabilidades institucionales	Rol / Interés en el proyecto
Consejo regional Entre Ríos – Federacion Argentina de Cooperativas Eléctricas.	Reúne a todas las cooperativas eléctricas de la provincia piloto Entre Ríos.	Se beneficia con acciones concretas del Proyecto en la provincia. Aporta información de interés para el Proyecto.
Cooperativa de Servicios Públicos “El Chajá Ltda.”	Cooperativa minoritaria en la provincia piloto Formosa.	Provee el servicio eléctrico en zonas rurales de la localidad de Pirané. Se beneficia con acciones concretas del Proyecto en la provincia. Aporta información de interés para el Proyecto.

ANEXO 5: PLANILLA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO AVANCE DEL PROYECTO

Título de la Revisión: _____

Finalización de la Revisión: _____

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.

**ANEXO 6:
TABLA DE COFINANCIAMIENTO PARA LOS PROYECTOS RESPALDADOS POR EL PNUD Y FINANCIADOS POR EL FMAM.**

Cofinanciación (tipo/fuentes)	Financiación propia del IA (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Otras fuentes* (millones de USD)		Financiación total (millones de USD)		Desembolso total (millones de USD)	
	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real	Propuesto	Real
Subvención										
Créditos										
Capital										
Ayuda en especie										
Instrumentos sin subvención*										
Otros tipos										
Total										

*Otras fuentes se refiere a contribuciones movilizadas para el proyecto desde otros organismos multilaterales, organismos de cooperación y desarrollo bilaterales, ONG, el sector privado, etc. Especifique cada una y aclare las "Otras fuentes" de cofinanciación cuando sea posible.

*Describa los "Instrumentos sin subvención" (tales como garantías, subvenciones eventuales, etc.).

