

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO CAF-GEF  
PRODUCCIÓN GANADERA AMIGABLE CON LA BIODIVERSIDAD BASADA EN EL ECOSISTEMA DE LA  
REGIÓN DEL DARIÉN EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ**

## ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

AE	Agencia Ejecutora
ANAGAN	Asociación Nacional de Ganaderos
ANCON	Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza
AP	Áreas Protegidas
BD	Biodiversidad
BDA	Banco de Desarrollo Agropecuario
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CAT	Comité Asesor Técnico
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CDP	Comité Directivo del Proyecto
DH	Derechos humanos
EG	Equidad de Género
EMT	Evaluación de Medio Término
FF	Fondo Fiduciario
GBR	Gestión Basada en Resultados
GdP	Gobierno de Panamá
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GP	Gerente de Proyecto
JAAR	Juntas Administradoras de Acueductos Rurales
LD	Land Degradation ( <i>degradación del suelo</i> )
MiAMBIENTE	Ministerio de Ambiente
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
M&E	Monitoreo y Evaluación
MOP	Manual Operativo del Proyecto
SMART	Iniciales en inglés para: Específicos, Cuantificables, Asequibles, Realistas y de Duración determinada
SSP	Sistemas Silvopastoriles
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

**MARCO DE PRODUCCIÓN GANADERA AMIGABLE CON LA BIODIVERSIDAD BASADO EN EL  
ECOSISTEMA DE LA REGIÓN DEL DARIEN DE PANAMÁ**

**ÍNDICE**

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
1.	INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	4
2.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
3.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	5
4.	ARREGLOS INSTITUCIONALES Y DE IMPLEMENTACIÓN.....	7
5.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	10
6.	DESAFÍOS A LA IMPLEMENTACIÓN.....	11
<b>II.</b>	<b>TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.	OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	12
2.	ENFOQUE GENERAL Y MÉTODOS .....	12
3.	PRINCIPIOS CLAVE DE LA EVALUACIÓN .....	14
4.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	15
<b>III.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>28</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1.	RESUMEN DEL PROYECTO .....	1
CUADRO 2.	RESUMEN PRESUPUESTARIO.....	7
CUADRO 3.	GASTOS FINANCIEROS ACUMULADOS HASTA EL 30 DE DICIEMBRE, 2022- POR COMPONENTE TÉCNICO .....	8
CUADRO 5.	CRONOGRAMA DE LA EVALUACIÓN.....	24

## I. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 1.1 Información general del proyecto

- **Agencia Implementadora:** Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)
- **Agencia Ejecutora:** Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ANCON)
- **Socios del Proyecto:** Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE), Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA).
- **Ámbito geográfico:** Región del Darién de Panamá, Reserva Hidrológica Filo del Tallo – Canglón y su área de influencia
- **País participante:** Panamá

**Cuadro 1. Resumen del proyecto**

<b>ID Proyecto GEF:</b>	9589	<b>ID Proyecto CAF:</b>	CAF 03 GEF 9589
<b>Área(s) focal(es):</b>	Biodiversidad; Degradación del suelo	<b>GEF OP #:</b>	
<b>Prioridad/objetivo estratégico del GEF:</b>	BD 4 Programa 9; LD1 Programa 1	<b>Fecha de aprobación del GEF*:</b>	20 de noviembre de 2019
<b>Fecha de aprobación del CAF:</b>	30 de junio de 2020	<b>Fecha del primer desembolso*:</b>	14 de agosto de 2020
<b>Fecha de inicio real:</b>	3 de agosto de 2020	<b>Duración prevista:</b>	48 meses
<b>Fecha prevista de finalización*:</b>	31 de diciembre de 2024	<b>Fecha de finalización real o esperada:</b>	
<b>Tipo de proyecto:</b>	Proyecto completo	<b>Asignación del GEF*:</b>	GEFTF
<b>Costo PPG GEF*:</b>	US\$ 3,519.725	<b>Cofinanciación PPG*:</b>	US\$ 150,000.00
<b>Cofinanciamiento esperado de MSP/FSP*:</b>	US\$ 14,346.572	<b>Costo total*:</b>	US\$ 17,866,297
<b>Revisión/evaluación de medio término (fecha prevista):</b>	15 de diciembre de 2022	<b>Evaluación final (fecha real):</b>	31 de octubre de 2024
<b>Revisión/evaluación de medio término (fecha actual):</b>	N/ A	<b>Nº de revisiones*:</b>	N / A
<b>Fecha de la última reunión del Comité Directivo:</b>	21 de diciembre de 2022	<b>Fecha de la última revisión*:</b>	N / A
<b>Desembolso a partir de 14 de agosto de 2020</b>	US\$ 1,364,301.23 <sup>1</sup>	<b>Fecha de cierre financiero*:</b>	31 de julio de 2024
<b>Fecha de finalización:</b>	<b>31 de diciembre de 2024</b>	<b>Gastos reales</b>	US\$ 1,209,593.04
<b>Cofinanciamiento total realizado al 30 de junio de 2022</b>	US\$ 1,034,217.18 <sup>2</sup>	<b>Gastos reales hasta 30 de diciembre/2022 :</b>	US\$ 1,209,593.04

### 1.2 Justificación del proyecto

A pesar del reconocimiento por parte del Gobierno de Panamá de que la ganadería puede tener

<sup>1</sup> Monto total recibido por ANCON: Costo administrativo de ANCON: 68,912.43 y Fondos de implementación: 1,295,388.80

<sup>2</sup> Actualmente, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) está trabajando en la recopilación de información detallada para actualizar el cofinanciamiento ejecutado por el Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Además, se consultó a CAF sobre el proceso de contabilización de otras contrapartes importantes que no fueron determinadas en el documento del proyecto.

impactos negativos sustanciales en los ecosistemas frágiles, los esfuerzos hasta la fecha no son suficientes para reducir las barreras a la ganadería sostenible. Los ganaderos continúan usando y confiando en prácticas y métodos tradicionales para la producción de ganado; los servicios de extensión y soporte técnico siguen siendo convencionales, obsoletos y escasos; las asociaciones y redes de ganaderos presentan debilidades organizativas, lo que minimiza los posibles beneficios socioeconómicos que podría generar un enfoque colectivo dentro de este sector productivo; la sensibilización sobre los múltiples beneficios asociados con los sistemas silvopastoriles ecológicos dentro de un marco de gestión sostenible del suelo es limitada entre tanto productores como consumidores; los marcos normativos y de planificación del uso del suelo en el Darién son inadecuados y no incorporan objetivos de conservación a un nivel de paisaje más amplio; las instituciones gubernamentales (Economía y Finanzas, Agricultura, Medio Ambiente) y sus respectivos departamentos técnicos no están lo suficientemente coordinados ni debidamente fortalecidos en temas específicos, para enfrentar los desafíos que enfrenta el Darién ni pueden brindar el apoyo requerido para implementar opciones productivas sostenibles; los recursos financieros (créditos/préstamos) no se complementan con la asistencia técnica, ni el apoyo extensionista requerido para la adopción de reformas en las fincas de los sistemas productivos del sector ganadero; los ganaderos del Darién no cuentan con la información, los conocimientos o la experiencia necesarios para desarrollar planes de gestión de finca basados en sistemas silvopastoriles (SSP) y principios orientados a la conservación; y los bancos comerciales y otras instituciones financieras no han incorporado consideraciones de sostenibilidad, ni evaluaciones de gestión de riesgos sociales y ambientales en sus operaciones de préstamo y carteras sectoriales.

Es necesaria una modernización sostenible del sector en la que la producción sostenible, las prioridades de conservación, la integridad ecológica y la preservación de activos ambientales clave se integren en la toma de decisiones, la formulación de políticas y los objetivos de desarrollo sectorial. Con este fin, el proyecto busca establecer un marco de producción ganadera amigable con la biodiversidad basado en el ecosistema de la región del Darién.

### **1.3 Objetivos y componentes del proyecto**

El proyecto tiene como objetivo establecer un marco de producción ganadera amigable con la biodiversidad basado en el ecosistema de la región del Darién de Panamá. Específicamente, el proyecto busca asegurar que los sistemas silvopastoriles orientados a la conservación se adopten en las fincas ganaderas y el paisaje productivo del Darién como parte del modelo de paisaje de conservación de la biodiversidad y restauración del suelo, al tiempo que se apoye a los productores ganaderos para que adquieran los conocimientos técnicos y las habilidades de gestión para implementar SSP orientados a la conservación dentro de las fincas ganaderas y los paisajes productivos.

El proyecto también apoyará el desarrollo de capacidades para garantizar que las contrapartes técnicas gubernamentales y los agentes de extensión puedan brindar apoyo oportuno y de calidad en la aplicación, supervisión y replicación de los SSP. Los ranchos ganaderos del Darién podrán acceder al apoyo del proyecto para demostrar los beneficios socioeconómicos y ambientales de los SSP, incluido el producto de una Consultoría, el etiquetado ecológico para productos agrícolas SSP; esta demostración será fundamental para asegurar el apoyo de instituciones y grupos de interesados relevantes (es decir, productores, consumidores, agentes de extensión, formuladores de políticas, representantes del sector y planificadores del uso del suelo) para la aplicación y replicación de los SSP en el Darién y en todo el país. Un resultado principal del proyecto será el desarrollo de un Plan de Gestión del Uso del Suelo consolidado e integrado para orientar la actividad productiva (ganadería), la zonificación del uso del suelo y los esfuerzos de conservación en el Darién. Este plan se complementará con un apoyo dirigido a las instituciones financieras, a

fin de desarrollar e implementar cambios sistémicos en la tasación de créditos incorporando la conservación y el uso sostenible en sus carteras de préstamos y mitigando los riesgos ambientales, sociales y económicos de sus operaciones.

El proyecto Darién tiene financiamiento GEFTF-BD y GEFTF-LD por US\$3,519,725, lo cual se destina en su totalidad a la asistencia técnica. El financiamiento de contrapartida del Gobierno de Panamá y del Banco de Desarrollo Agropecuario se estima en US\$14,346,572, para un costo total del proyecto de US\$17,866,297, e incluye los siguientes 3 componentes:

**Componente 1:** La producción ganadera evoluciona hacia sistemas silvopastoriles (SSP), generando ganancias ambientales y socioeconómicas (LD: US\$1,518,715; más BD: US\$425,095; total: US\$1,945,810). Este componente busca apoyar directamente las actividades que lleven a la implementación de SSP en más fincas, la restauración de corredores conectivos y áreas degradadas dentro del paisaje productivo y entre AP, la gestión efectiva en los sistemas productivos con cobertura vegetal mejorada, la capacitación técnica en SSP para el sector productivo (ganadería), la creación de capacidad para mejorar los servicios de extensión y apoyo técnico a los ganaderos en la aplicación de los SSP, la promoción del ecoetiquetado SSP para fincas bajo gestión de SSP y el fortalecimiento de la aceptación de los SSP.

Los productos clave para respaldar los objetivos de este componente incluirán Planes de Gestión de Finca orientados a la conservación, los cuales se basarán en análisis granulométricos, físicos y químicos de los suelos dentro del Darién, que a su vez informarán los requisitos de gestión del suelo y la idoneidad de las especies para SSP. Además, los Planes de Gestión de Finca orientados a la conservación deben guiarse por el estudio de los aspectos económicos de la conversión a SSP, en base a escenarios económicos que serán desarrollados para sitios seleccionados en el Darién en el primer año de implementación del Proyecto. Otros resultados incluirán la restauración de la conectividad entre bosques ribereños mediante la restauración de 6,920 metros lineales (6.9 km) de bosques a lo largo de 5 ríos priorizados dentro de la Reserva Hidrológica Filo del Tallo-Canglón y su zona de amortiguamiento, con lo cual el 'corredor forestal' ribereño dentro de la reserva será restaurado y fortalecido. Se fortalecerán los programas de capacitación para ganaderos, los programas de intercambio SSP "de ganadero a ganadero", los programas de desarrollo de capacidades para proveedores de servicios de extensión en SSP, una designación de ecoetiquetado (también llamado ecoetiquetado ecológico (ver página 4) SSP, un programa de capacitación y fomento de habilidades empresariales, y una Estrategia de Comunicación y Sensibilización.

**Componente 2:** La conservación de la biodiversidad y el uso sostenible del suelo se incorporan en la planificación integrada del uso del suelo, los mecanismos financieros y los marcos normativos y de políticas (BD: 1,145,810; LD: 54 190; total US\$ 1,200,000). Este componente busca desarrollar e iniciar la implementación de un Plan de Gestión del Uso del Suelo consolidado e integrado que oriente la actividad productiva (ganadería), la zonificación del uso del suelo y los esfuerzos de conservación en el Darién. Otras intervenciones del Proyecto bajo este componente buscarán consolidar el apoyo del BDA como la primera institución financiera en implementar cambios sistémicos en la tasación de créditos al incorporar la conservación y el uso sostenible en sus carteras de préstamos y mitigar los riesgos ambientales, sociales y económicos de sus operaciones. Sobre la base del progreso que se logrará con el BDA, el Proyecto explorará, en la medida de lo posible, el reclutamiento de otros bancos a nivel nacional que estarían dispuestos y preparados para incorporar la conservación y el uso sostenible en sus carteras de préstamos.

Los productos que apoyarán los objetivos de este componente incluirán un Plan de Gestión del Uso del Suelo orientado a la conservación y los marcos regulatorios correspondientes; un sistema de información geográfica en línea para funcionarios gubernamentales, planificadores y usuarios de recursos; acuerdos interinstitucionales y alianzas multisectoriales celebrados a nivel local y

nacional para la coordinación institucional; procesos de evaluación y tasación de riesgos ambientales y sociales que serán implementados y orientarán las aprobaciones crediticias; programas de capacitación, herramientas de gestión del conocimiento y manuales instructivos para la evaluación y tasación de riesgos, que se desarrollarán como parte de la política corporativa para incorporar activamente los objetivos de conservación en las operaciones crediticias; y un programa nacional para el intercambio de experiencias entre instituciones bancarias y la difusión de las mejores prácticas que deban implementarse para una mayor incorporación de las medidas de conservación y uso sostenible en los programas de préstamos y créditos.

**Componente 3:** Monitoreo, evaluación e intercambio de conocimientos (BD: US\$103,155 más LD: US\$103,154, total US\$206,309). Las intervenciones del proyecto bajo este componente se enfocan en desarrollar e implementar sistemas y procesos para asegurar que la implementación del proyecto siga un marco de Gestión Basada en Resultados (GBR), aplique indicadores SMART para medir el progreso e impacto (a nivel de ODP y de resultados) y emplee principios de gestión adaptativa para reincorporar sistemáticamente la retroalimentación del monitoreo y la evaluación (resultados, experiencias y lecciones aprendidas) en el desempeño del proyecto.

Los productos previstos para apoyar los objetivos de este componente incluirán (i) el desarrollo e implementación de una Estrategia de Monitoreo y Evaluación del Proyecto, que incluye planes operativos anuales, informes sobre avances técnicos y financieros con indicadores de progreso e impacto, asignaciones presupuestarias anuales y requisitos de evaluación independiente; (ii) la definición de líneas base para indicadores biológicos (BD y LD) a nivel de finca y de paisaje productivo para el área de intervención del proyecto; (iii) un plan de monitoreo para determinar los beneficios e impactos del ecoetiquetado en el uso sostenible de los recursos y la conservación de la biodiversidad; y (iv) un sitio web del proyecto para proporcionar información actualizada sobre avances del proyecto, resultados medibles, lecciones aprendidas, incluidos enlaces a sitios web gubernamentales pertinentes.

Además, en el marco de este componente, se desarrollará una Estrategia de Gestión del Conocimiento para garantizar que la documentación sistémica y la captación de los resultados, experiencias y lecciones aprendidas se lleven a cabo a lo largo de la implementación del proyecto y no sólo como consecuencia del monitoreo periódico de los hitos del proyecto con plazos determinados. La Estrategia de Gestión del Conocimiento del proyecto incorporará específicamente acciones dirigidas a compartir las lecciones del proyecto con el sector financiero internacional a través de la red bancaria de CAF como banco de desarrollo regional.

#### **1.4 Arreglos institucionales y de implementación**

CAF, en su calidad de Agencia Implementadora del GEF, está a cargo de brindar supervisión y monitoreo técnico y administrativo al proyecto DARIEN. La supervisión de CAF tiene como objetivo asegurar que el proyecto cumpla con sus objetivos y logre los resultados y productos esperados de manera eficiente y eficaz. Para cumplir con este papel, CAF ha asignado un gerente de proyecto y un supervisor de proyecto al proyecto DARIEN.

*Gerente de Proyecto:*

- Informa a la Secretaría del GEF cuando exista riesgo de cambios en el cofinanciamiento y/o las prioridades estratégicas del proyecto, así como riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, escala y alcance del proyecto prometidos en el PRODOC aprobado.
- Califica anualmente el avance logrado en la ejecución de las actividades del proyecto de

acuerdo con el PRODOC utilizando los PIR;

- Aprueba los documentos elaborados por la Agencia Ejecutora antes de su publicación;
- Facilita una revisión/evaluación de medio término independiente del proyecto
- Cuando sea necesario, facilita el acceso a la información, los servicios de asesoría, y los soportes técnicos y profesionales disponibles dentro de CAF, y ayuda a la Agencia Ejecutora a acceder a los servicios de asesoría de otras organizaciones cuando sea necesario y posible.
- Asegura que la Agencia Ejecutora organice una evaluación final independiente y presente su informe a CAF y a la Oficina de Evaluación del GEF.

#### *Supervisor de Proyecto:*

- Actúa como enlace entre ANCON y el Gerente de Proyecto de CAF asignado al proyecto;
- Supervisa, monitorea y coordina con la Agencia Ejecutora la ejecución de las actividades del proyecto y agiliza los requisitos administrativos, financieros y de información técnica del proyecto.
- Teniendo como base el POA, Plan de Adquisiciones y PRODOC, revisa y proporciona retroalimentación sobre los informes trimestrales, semestrales y anuales producidos por la Agencia Ejecutora;
- Supervisa la implementación del plan de monitoreo y evaluación;
- Elabora informes periódicos de monitoreo y supervisión para CAF
- Apoya la ejecución de una revisión de la evaluación de medio término independiente del proyecto DARIEN.

#### *Agencia Ejecutora:*

La ejecución y coordinación del proyecto entre los diferentes actores del proyecto estará a cargo de ANCON (Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza), una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en Panamá en 1985 con la misión de conservar la biodiversidad y los recursos naturales de Panamá para beneficio de las generaciones presentes y futuras.

ANCON establecerá una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) para supervisar la ejecución diaria del proyecto. La UCP es responsable de la supervisión fiduciaria y la presentación de informes del proyecto, incluida la gestión financiera y la consolidación de adquisiciones de acuerdo con el manual operativo y el plan de adquisiciones del proyecto. También es responsable del monitoreo y evaluación (M&E), de brindar y coordinar asesoría técnica, de coordinar y apoyar la orientación general con respecto a la concepción, estrategias, criterios y metodologías del proyecto, así como organizar y apoyar actividades regionales. La UCP contará con un Coordinador de Proyecto, un Especialista en Agricultura Sostenible, un Contable y un Asistente Administrativo. Los servicios de gestión financiera y adquisiciones serán proporcionados por ANCON y la entrega técnica de los productos del proyecto se complementará con consultores especializados según sea necesario.

Se establecerán dos órganos rectores clave para el proyecto: un Comité Directivo del Proyecto (CDP) y un Comité Asesor Técnico (CAT). En términos prácticos, el CDP es responsable de garantizar que el proyecto cumpla con los objetivos divulgados en el Marco de Resultados del Proyecto, ayudando a equilibrar las prioridades y los recursos contrapuestos. ANCON utilizará las conclusiones y recomendaciones generadas por el CDP para modificar las estrategias de implementación, los planes operativos anuales y el presupuesto de asignación de recursos, y, cuando sea necesario, para ajustar el Marco de Resultados del Proyecto. Este Comité se reunirá cada seis meses, ya sea en forma presencial o virtual. La composición del CDP se definirá en el

Manual Operativo del Proyecto (MOP). Las funciones y responsabilidades específicas del Comité Directivo del Proyecto son las siguientes:

- Aportar a la planificación y coordinación del proyecto.
- Revisar y aprobar el Manual Operativo del Proyecto en consulta con ANCON y CAF; así como aprobar las modificaciones y enmiendas posteriores que se introduzcan en el MOP previa aprobación de ANCON y CAF;
- Revisar y aprobar Planes Operativos Anuales, Planes de Adquisiciones, informes trimestrales y semestrales. El CDP es la autoridad que aprueba el cierre de cada plan trimestral y autoriza el inicio del siguiente plan trimestral.
- Revisar los informes trimestrales u otros informes periódicos y/o excepcionales presentados por el Coordinador del Proyecto o ANCON sobre el estado del proyecto, las actividades realizadas, la ejecución del presupuesto anual, la situación financiera del proyecto y/u otros temas que se soliciten;
- Revisar los avances del proyecto y asegurarse de que las actividades sean consonantes con el plan operativo anual y el presupuesto aprobados;
- Asegurar que los recursos requeridos sean asignados y arbitrar cualquier conflicto dentro del proyecto, o negociar una solución a cualquier problema entre el proyecto y entidades externas.
- Promover alianzas con los ministerios/agencias/departamentos gubernamentales relevantes para la preparación, monitoreo y ejecución del proyecto; y
- Facilitar la coordinación de actividades financiadas por el proyecto con otras inversiones relacionadas en Panamá, cuando corresponda;
- Asegurar la rendición de cuentas al tomar decisiones de acuerdo con estándares que aseguren que la gestión genere resultados de desarrollo, la mejor relación calidad-precio, equidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva.

El Comité Asesor Técnico (CAT) debe proporcionar supervisión, orientación y apoyo técnico durante la implementación del proyecto. El CAT también es responsable de revisar y proporcionar recomendaciones sobre los procesos (directrices operativas) y actividades al Comité Directivo del Proyecto (CDP) para su revisión y aprobación. El CAT se reunirá al menos trimestralmente. La composición del CAT se definirá en el Manual Operativo del Proyecto. Las funciones y responsabilidades específicas del Comité Directivo del Proyecto son las siguientes:

- Revisar y hacer recomendaciones al CDP sobre asuntos relacionados con los Planes Operativos Anuales, el Plan de Adquisiciones, los Informes Anuales y los Informes sobre los Avances del Proyecto;
- Asegurar que las actividades del proyecto se apeguen al Plan Operativo Anual, las Salvaguardas Sociales y Ambientales del MOP y CAF, y las del Gobierno de Panamá;
- Revisar los informes de progreso para garantizar que el proyecto se esté implementando de acuerdo con el Plan Operativo anual;
- Participar en reuniones, talleres, consultas, capacitaciones y otras actividades clave relacionadas según sea necesario;
- Brindar supervisión y asesoramiento técnico a la UCP (de manera virtual o presencial);
- Realizar al menos una (1) visita al año al sitio del proyecto de acuerdo a las actividades que se han programado en el Plan Operativo Anual.
- Asegurar la rendición de cuentas al tomar decisiones de acuerdo con estándares que aseguren que la gestión genere resultados de desarrollo, la mejor relación calidad-precio, equidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva.

El Comité Directivo del Proyecto estará presidido por el Ministerio de Ambiente, con el Ministerio

de Desarrollo Agropecuario como Vicepresidente y el BDA como Vicepresidente Adjunto. El Comité Asesor Técnico estará presidido por ANCON, con la Asociación Nacional de Ganaderos (ANAGAN) como Vicepresidente. En todos los casos, el CDP y el CAT harán todo lo que sea necesario para asegurar la prontitud en los procesos del proyecto, y considerarán las reuniones virtuales como una forma válida y legítima de reunión, pero con al menos una reunión presencial al año en el caso del CDP, y al menos dos reuniones al año en el caso del CAT.

### 1.5 Costo y Financiamiento del Proyecto

El Proyecto ha obtenido financiamiento GEFTF-BD y GEFTF-LD por US\$3,519,725, que será destinado en su totalidad a la asistencia técnica. El financiamiento de contrapartida del Gobierno de Panamá y del Banco de Desarrollo Agropecuario se estima en US\$14,346,572, para un costo total del proyecto de US\$17,866,297. Los Cuadros 2 y 3 brindan una visión general de la ejecución financiera por componente.

**Cuadro 2. Resumen presupuestario**

COMPONENTE	GEFTF-BD US\$	GEFTF-LD US\$	Total de Fondos GEF US\$	Contrapartida GdP+ otras contribuciones US\$	Total US\$
C-1: La producción ganadera evoluciona hacia sistemas silvopastoriles (SSP) que generan beneficios ambientales y socioeconómicos.	425,095	1,518,715	1,945,810	12,000,000	13,945,810
C-2: La conservación de la biodiversidad y el uso sostenible del suelo se integran en la planificación integrada del uso del suelo, los mecanismos financieros y los marcos normativos y de políticas	1,145,810	54,190	1,200,000	1,600,167	2,800,167
C-3: Monitoreo, evaluación e intercambio de conocimientos	103,155	103,154	206,309	63,235	269,544
Costos de gestión del proyecto	83.802,50	83.803,50	167,606	683,170	850,776
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>1,676,060</b>	<b>1,676,059</b>	<b>3.519.725</b>	<b>14,346,572</b>	<b>17,866,297</b>

**Cuadro 3. Gastos financieros acumulados hasta el 30 de diciembre, 2022 - por Componente Técnico<sup>3</sup>**

	Presupuesto aprobado por el GEF		Gastos reales incurridos*			Saldo acumulado no utilizado hasta la fecha
	Presupuesto total del proyecto	Presupuesto del año 2023	Gastos acumulados del período anterior	Total del año actual	Gastos acumulados hasta la fecha	
<b>COMPONENTE 1</b>	1.945.810,00	753.925,00	457.533,35	563.076,37	1.020.609,72	925.200,28
<b>COMPONENTE 2</b>	1.200.000,00	280.000,00		56.000,00	56.000,00	1.144.000,00
<b>COMPONENTE 3</b>	206.309,00	57.000,00	59.290,67	4.780,42	61.940,67	142.237,91
<b>Gastos de Gestión del Proyecto</b>	167.606,00			68.912,43	68.912,43	98.693,57
<b>TOTAL</b>	<b>3.519.725,00</b>	<b>1.090.925,00</b>	<b>516.824,02</b>	<b>692.769,22</b>	<b>1.209.593,24</b>	<b>2.310.131,76</b>

<sup>3</sup>El Anexo 1 muestra más detalles.

## 1.6 Desafíos a la implementación

Desafíos a la implementación del proyecto reportados en el segundo PIR (año fiscal 2022):

- La consolidación de un acuerdo con el BDA y/o BNP para financiar la implementación de los planes participativos de gestión de finca requiere el apoyo del Comité Directivo para establecer una estrategia y hoja de ruta para asegurar el cofinanciamiento.
- No contar con una entidad de la banca nacional como socio del proyecto, que aporte el cofinanciamiento para la transformación de las fincas ganaderas a Sistemas Silvopastoriles es un riesgo alto, a pesar del esfuerzo de la nueva Coordinación del Proyecto que plantea una nueva estrategia para la cofinanciación que permitiría incluir a la banca privada y contabilizar las inversiones de los beneficiarios como contrapartida del proyecto.
- ASAFORST (Asociación Artesanal, Forestal y Turística de la Reserva) se opuso inicialmente al proyecto porque no querían a ANCON como ejecutor del Proyecto. Esta es una asociación que agrupa a algunos de los dirigentes de las Juntas Administradoras de Acueductos Rurales (JAAR). Varios miembros de la comunidad han sido mal informados sobre el Proyecto por personas pertenecientes a ASAFORST, lo que ha generado temor en ciertas personas que piensan que ANCON los va a desplazar del área protegida o que ANCON se va a quedar con la tierra. Esta resistencia ha disminuido conforme se ha avanzado en la implementación del proyecto, gracias a los esfuerzos de comunicación y aclaración con apoyo de MiAMBIENTE, y el desarrollo de actividades clave como la Conformación del Comité de Apoyo a la Gestión de la RHFTC donde participan un número importante de las Juntas Administradoras de Acueductos Rurales (JAAR) de la RHFTC. Se debe continuar trabajando en la comunicación del proyecto para despejar cualquier duda o mala información.

## II. TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN

### 2.1 Objetivo y alcance de la evaluación

La Evaluación de Medio Término (EMT) del “Marco de Producción Ganadera Amigable con la Biodiversidad basado en el Ecosistema de la región del Darién de Panamá (DARIEN)” se realiza aproximadamente a la mitad de la implementación del proyecto para evaluar el desempeño hasta la fecha (en términos de relevancia, efectividad y eficiencia) y determinar la probabilidad de que el proyecto logre los resultados e impactos previstos, incluida la sostenibilidad de los mismos.

La EMT tiene cinco propósitos principales: (i) evaluar el desempeño del proyecto hasta la fecha (en términos de relevancia, efectividad, eficiencia); (ii) proporcionar evidencias de los resultados alcanzados y determinar la probabilidad de que el proyecto logre los resultados e impactos previstos a nivel nacional y regional; (iii) identificar los desafíos y riesgos para lograr los objetivos del proyecto; (iv) identificar cualquier oportunidad para mejorar el diseño del proyecto y derivar las acciones de mejora necesarias para que el proyecto logre el máximo impacto y sostenibilidad; (v) extraer lecciones aprendidas que puedan mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los beneficios del proyecto.

Además, se espera que la EMT promueva el aprendizaje, la retroalimentación y el intercambio de conocimientos a través de resultados, logros y lecciones aprendidas entre CAF, ANCON y los socios del proyecto: el Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

### 2.2 Enfoque general y métodos

La Evaluación de Medio Término del Proyecto se adherirá a la orientación, las normas y los procedimientos pertinentes establecidos por CAF-GEF, será realizada por un equipo de consultores bajo la responsabilidad y gestión general del Gerente de Proyecto de CAF y en consulta con el Supervisor de Proyecto y los socios clave. El equipo de evaluación estará integrado por un Consultor Superior Principal y un equipo de expertos locales y estará a cargo del proceso de recopilación y análisis de datos. El consultor principal estará a cargo de la preparación de los informes presentados a CAF, asegurando que todos los criterios y preguntas de evaluación estén adecuadamente cubiertos. Será una evaluación de fondo que utiliza un enfoque participativo en el que se mantendrá informados y consultados a los principales interesados durante todo el proceso de evaluación. Se utilizarán métodos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos para determinar los logros del proyecto frente a los productos, resultados e impactos esperados. Se recomienda enfáticamente que el equipo de evaluación mantenga una estrecha comunicación con el equipo del proyecto y promueva el intercambio de información a lo largo de la fase de implementación de la evaluación para aumentar su apropiación (y la de otras partes interesadas) de las conclusiones de la evaluación.

La evaluación incluirá un análisis de la calidad, aplicación y efectividad de los planes y herramientas de monitoreo y evaluación del proyecto, incluida una evaluación de la gestión de riesgos basada en las suposiciones y riesgos identificados en el documento del proyecto. La evaluación apreciará cómo se utiliza la información generada por el sistema de M&E durante la implementación del proyecto para adaptar y mejorar la ejecución del proyecto, lograr resultados y garantizar la sostenibilidad. La evaluación también examinará, emitirá una opinión y brindará recomendaciones respecto a cualquier cambio propuesto por la Agencia Ejecutora y los socios a los productos, resultados e impacto estipulados en el Documento del Proyecto. La evaluación se enmarcará en la estrategia y prioridades de programación del GEF-6.

Las conclusiones de la evaluación se basarán en lo siguiente:

**(a) Una revisión documental de:**

- Documentos de base relevantes:
  - a) Acuerdo de ejecución del Proyecto
  - b) Manual Operativo del Proyecto y sus anexos:
    - Documento del proyecto (PRODOC).
    - Manual de Selección de Proveedores en Proyectos CAF-GEF
  - c) Carta de compromiso de cofinanciamiento del gobierno y otros contribuyentes.
  - d) Estrategia de Gestión del Conocimiento
  - e) Plan de Acción para la integración de la perspectiva de género
  - f) Plan de Monitoreo y Evaluación a largo plazo
  - g) Estrategia de Comunicaciones
  - h) Convenios de Cooperación Interinstitucional
  
- Documentos de gestión del proyecto
- Planes Operativos y Presupuestos Anuales o su equivalente, el marco de resultados y su presupuesto;
- Planes de adquisiciones
- Informes del proyecto, como informes financieros y de progreso semestrales, informes de Auditoría; informes de progreso trimestrales, actas de reuniones, correspondencia relevante, etc.;
- Productos del proyecto
- Evaluaciones/revisiones de proyectos similares

**(b) Entrevistas (individuales o grupales) con:**

- Gerente de Proyecto CAF
- Supervisor de Proyecto CAF
- Oficial de Gestión de Fondos CAF;
- Director Ejecutivo ANCON
- Equipo de gestión del proyecto: Coordinador de Proyecto, especialista en Ganadería Sostenible y otros miembros de la UCP.
- Socios del proyecto, entre ellos: Ministerio de Ambiente (MiAMBIENTE), Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA).
- Especialistas relevantes
- Otros actores relevantes

**(c) Visitas sobre el terreno:**

- Visitas de campo a los sitios del proyecto por parte del equipo de evaluación en el país<sup>4</sup>
- Informes de viaje del Gerente de Proyecto, ANCON

**(d) Otras herramientas de recopilación de datos:** consultorías de control y seguimiento, listado de eventos, capacitaciones, registro de material de divulgación, repositorio documental, formato de

---

<sup>4</sup> Las visitas de campo se organizarán y realizarán teniendo en cuenta las restricciones de viaje debido al COVID-19, aunque en Panamá actualmente no existen ningún tipo de restricción de movilización por efectos del COVID-19.

lugares de ejecución del proyecto (fichas de sitio), informes de supervisión, entre otros.

### 2.3 Principios clave de la evaluación

Las conclusiones y observaciones de la evaluación deben basarse en evidencias y análisis sólidos, claramente documentados en el informe de la evaluación. La información será triangulada (es decir, verificada de diferentes fuentes) en la medida de lo posible, y cuando la verificación no fue posible, se mencionará la fuente única. El análisis que conduce a juicios evaluativos siempre debe estar claramente señalado.

La evaluación analizará el proyecto con respecto a un conjunto mínimo de criterios de evaluación agrupados en cinco categorías: (1) Relevancia Estratégica; (2) Consecución de objetivos y resultado planificado, que consiste en evaluar los productos obtenidos, la efectividad y la probabilidad de impacto; (3) Sostenibilidad y replicación; (4) Eficiencia; y (5) Factores y procesos que afectan el desempeño del proyecto, incluida la preparación y disposición, implementación y gestión, participación de las partes interesadas y sensibilización pública, apropiación y motivación del país, planificación y gestión financiera, supervisión y respaldo de CAF, y monitoreo y evaluación del proyecto. Los consultores de evaluación pueden proponer otros criterios de evaluación que consideren apropiados.

**Calificaciones.** Todos los criterios de evaluación se calificarán en una escala de seis puntos. La orientación sobre cómo se deben calificar los diferentes criterios y cómo se deben agrupar las calificaciones para las diferentes categorías de criterios de evaluación debe basarse en la Guía para la realización del examen de mitad de periodo en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF, documento de referencia establecido en los documentos relacionados al ciclo de Proyecto de GEF.

[http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20\\_SP\\_2014.pdf/](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_SP_2014.pdf/)

[http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20\\_EN\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_EN_2014.pdf/)

**Líneas de base y contrafactuales.** Al intentar atribuir cualquier resultado o impacto a la intervención del proyecto, los evaluadores deben considerar la diferencia entre *lo que ha sucedido con*, y *lo que hubiera sucedido sin*, el proyecto. Esto implica que se deben considerar las condiciones de referencia, las tendencias y los contrafactuales en relación con los resultados e impactos previstos del proyecto. También significa que debe haber evidencias plausibles para atribuir dichos resultados e impactos a las acciones del proyecto. A veces falta información adecuada sobre las condiciones de referencia, las tendencias o los contrafactuales. En tales casos, los evaluadores deben señalar esto claramente, junto con cualquier suposición simplificadora que se haya utilizado para permitir que el evaluador emita juicios informados sobre el desempeño del proyecto.

**La pregunta "¿Por qué?".** Como se trata de una evaluación de medio término, se debe prestar especial atención a la **identificación de los desafíos y riesgos de implementación que podrían afectar el logro de los objetivos y la sostenibilidad esperados del proyecto**. Por lo tanto, la pregunta "¿Por qué?" debe estar en la mente de los consultores durante todo el ejercicio de evaluación. Esto significa que los consultores deben ir más allá de la evaluación de "cuál" fue el desempeño del proyecto y hacer un esfuerzo serio para proporcionar una comprensión más profunda de "por qué" el desempeño fue como fue, es decir, de los procesos que afectan el logro de los resultados del proyecto (criterios bajo la categoría F – ver más abajo). Esto debería

proporcionar la base para las lecciones que se pueden extraer del proyecto. De hecho, la utilidad de la evaluación será determinada en gran medida por la capacidad de los consultores para explicar “por qué las cosas sucedieron” como sucedieron y por qué es probable que evolucionen en tal o cual dirección, lo que va mucho más allá de la mera revisión de “como están las cosas” en el momento de la evaluación.

Un **objetivo** clave de la evaluación es fomentar la reflexión y el aprendizaje por parte del personal de CAF, el personal de ANCON, el equipo del proyecto y las partes interesadas clave del proyecto. Los consultores deben considerar cómo se puede promover la reflexión y el aprendizaje, tanto a través del proceso de evaluación como en la comunicación de las conclusiones y lecciones clave de la evaluación.

**Comunicación de los resultados de la evaluación.** Una vez que los consultores hayan reunido las conclusiones, lecciones y resultados de la evaluación, el Gerente de Proyecto de CAF compartirá las conclusiones y lecciones con la Agencia Ejecutora y las partes interesadas clave. Los resultados de la evaluación deben comunicarse a las partes interesadas clave de una manera breve y concisa que encapsule el ejercicio de evaluación en su totalidad. Sin embargo, puede haber varias audiencias previstas, cada una con diferentes intereses y preferencias con respecto al informe. El Gerente de Proyecto planificará con los consultores a qué audiencias dirigirse y la manera más fácil y clara de comunicarles las conclusiones y lecciones clave de la evaluación. Esto puede incluir algunos o todos los siguientes: un seminario web, conferencias telefónicas con las partes interesadas relevantes, la preparación de un resumen de la evaluación, una presentación en PowerPoint o una presentación interactiva.

## 2.4 Criterios de evaluación

### *A. Relevancia estratégica*

La evaluación considerará, en retrospectiva, si los objetivos del proyecto y las estrategias de implementación fueron consistentes con los desafíos y necesidades ambientales globales, regionales y nacionales. La evaluación determinará si el proyecto estuvo alineado con las prioridades estratégicas y los programas operativos del área focal de Biodiversidad y Degradación del Suelo del GEF.

La evaluación también analizará la relevancia del proyecto en relación con el mandato de CAF y su alineación con las políticas y estrategias actuales de CAF (Vicepresidencia para Áreas Programáticas de Desarrollo Sostenible/Áreas Focales/Agenda Verde/y todas las Salvaguardas de CAF relacionadas). La evaluación estimará si el proyecto hace una contribución tangible/plausible a alguna de las áreas estratégicas y temáticas de CAF. La magnitud y el alcance de cualquier contribución y los vínculos causales deben describirse plenamente.

La evaluación debe examinar el alineamiento/cumplimiento del proyecto con las políticas y estrategias de CAF y las salvaguardas ambientales y sociales especificadas en el PRODOC. La evaluación debe proporcionar un análisis en términos del progreso y los resultados logrados hasta el momento para lo siguiente:

**(a) Alineación con los objetivos estratégicos del Programa Estratégico de Biodiversidad.** Los resultados y logros del proyecto deben discutirse brevemente en relación con los Cuatro objetivos estratégicos del Programa Estratégico de Biodiversidad 2015-2020 de CAF (2, 3, 6, y 12), que están estrechamente vinculados con los resultados y productos propuestos del Proyecto.

**(b) Equidad de género (EG).** Determinar en qué medida el diseño, la ejecución y el monitoreo del

proyecto han tenido en cuenta: (i) las posibles desigualdades de género en el acceso y control de los recursos naturales; (ii) las vulnerabilidades específicas de mujeres y niños a la degradación o desastres ambientales; y (iii) el papel de la mujer en la mitigación o adaptación a los cambios ambientales y la participación en la protección y rehabilitación ambiental. ¿Los resultados previstos del proyecto contribuyen a la realización de normas y acuerdos internacionales de equidad de género (EG) como se refleja en las políticas, estrategias y salvaguardas de género de CAF, así como en las estrategias regionales, nacionales y locales para promover los derechos humanos (DH) y la EG

**(c) Inclusión de los desafíos, necesidades y preocupaciones de los pueblos indígenas.** Determinar en qué medida el proyecto ha aplicado las salvaguardas ambientales y sociales de CAF.

**(d) Estrategia de Gestión del Conocimiento.** Esto se considera como el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas con el sector financiero internacional a través de la red bancaria de CAF, un banco regional de desarrollo, y se relaciona directamente con las actividades regionales especificadas en el tercer componente del Proyecto. Describa y evalúe brevemente el nivel de implementación de las actividades relacionadas con el intercambio de conocimientos.

**(e) Salvaguardas.** ¿El proyecto ha contemplado adecuadamente los riesgos ambientales, sociales y económicos y se ha determinado si fueron estrechamente monitoreados? ¿Se completó, implementó y monitoreó el instrumento de gestión de salvaguardas y se cumplieron los requisitos de CAF? Sobre la base de un análisis de las partes interesadas del proyecto, la evaluación debe determinar la relevancia de la intervención del proyecto para los grupos de interesados clave.

### ***B. Logro de productos***

La evaluación considerará, para cada componente, el éxito del proyecto en generar los productos programados (productos y servicios entregados por el mismo proyecto) y los hitos según el PRODOC y cualquier modificación/revisión posterior durante la implementación del proyecto, tanto en cantidad como en calidad, así como su utilidad y puntualidad.

Explique brevemente las razones detrás del éxito (o fracaso) del proyecto en generar los diferentes productos y cumplir con los estándares de calidad esperados, haciendo referencias cruzadas, según sea necesario, a explicaciones más detalladas provistas en la Sección F del presente documento (que cubre los procesos que afectan el logro de los resultados del proyecto). ¿Participaron adecuadamente las partes interesadas clave en la producción de los productos programados?

### ***C. Efectividad: Logro de Objetivos y Resultados Previstos***

La evaluación examinará en qué medida los objetivos del proyecto se lograron efectivamente o se esperan lograr.

La teoría del cambio (TdC) de un proyecto describe las vías causales desde los productos del proyecto (bienes y servicios entregados por el proyecto) a través de los resultados (los cambios que resultan del uso que hacen las partes interesadas clave de los productos del proyecto) hacia el impacto (cambios a largo plazo en beneficios ambientales y condiciones de vida). La TdC también describirá los cambios intermedios necesarios entre los resultados y el impacto del proyecto, denominados "estados intermedios". La TdC define además los factores externos que influyen en el cambio a lo largo de las vías principales; es decir, factores que afectan si un resultado puede conducir al siguiente. Estos factores externos son impulsores (cuando el proyecto tiene cierto nivel de control) o suposiciones (cuando el proyecto no tiene control). La TdC también identifica

claramente a las principales partes interesadas involucradas en los procesos de cambio.

La evaluación reconstruirá la TdC del proyecto sobre la base de una revisión de la documentación del proyecto y entrevistas con las partes interesadas. Se espera que el evaluador hable sobre la TdC reconstruida con las partes interesadas durante las misiones de evaluación y/o entrevistas para determinar las vías causales identificadas y la validez de los factores de impacto y las suposiciones descritas en la TdC. Este ejercicio también permitirá a los consultores abordar algunas de las preguntas clave de la evaluación y hacer ajustes a la TdC según corresponda (la TdC de la intervención puede haber sido modificada/adaptada del diseño original durante la implementación del proyecto).

La evaluación de la efectividad se estructurará en tres subsecciones:

- (a) Evaluación del logro de los resultados definidos en la TdC reconstruida.** Estos son los resultados de primer nivel que se espera lograr como resultado inmediato de los productos del proyecto. Para este proyecto, la pregunta principal será en qué medida el proyecto ha contribuido a (i) promover prácticas productivas silvopastoriles innovadoras en las fincas ganaderas y el paisaje productivo; (ii) mejorar y regular la presión del pastoreo del ganado a través de la intensificación sostenible y los sistemas de pastoreo rotativo, (iii) aumentar la diversidad de especies de animales y pastos; (iv) implementar enfoques integrados para la fertilidad del suelo y la gestión del agua; (v) conservar y mejorar las funciones hidrológicas y los servicios ecosistémicos críticos para la productividad de los agroecosistemas; (vi) mejorar la resiliencia de los ecosistemas (incluida la disponibilidad de agua) y la gestión de riesgos mediante prácticas sostenibles de gestión de la tierra (GST); (vii) brindar el apoyo técnico y el respaldo necesarios para la aplicación e internalización de los SSP a nivel de finca y del paisaje más amplio; (viii) establecer la planificación del uso de la tierra, los marcos regulatorios y las medidas de cumplimiento tanto para las áreas protegidas como para el paisaje productivo más amplio; y (ix) la integración de los principios de conservación y uso sostenible en las operaciones bancarias de crédito y préstamo, para motivar y empoderar a los actores a sustituir prácticas degradantes por alternativas sostenibles.
- (b) Evaluación de la probabilidad de impacto usando un enfoque de Revisión de Resultados a Impactos (ROtI, por sus siglas en inglés).** La evaluación determinará en qué medida el proyecto ha contribuido hasta la fecha a integrar la producción sostenible, las prioridades de conservación, la integridad ecológica y la preservación de activos ambientales clave en la toma de decisiones, la formulación de políticas y los objetivos de desarrollo sectorial. La evaluación también considerará la probabilidad de que la intervención genere efectos negativos no deseados (documentación del proyecto relacionada con las Salvaguardas Ambientales, Sociales y Económicas).
- (c) Evaluación del logro del objetivo general formal del proyecto, el propósito general, las metas y los resultados de los componentes, utilizando las declaraciones de resultados del mismo proyecto tal como se presentan en el Documento del Proyecto.** Esta subsección hará referencia, donde sea aplicable, a las subsecciones anteriores (a) y (b) para evitar repeticiones en el informe. Para medir el logro, la evaluación utilizará en la medida que corresponda los indicadores de logro propuestos en el Marco de Resultados del proyecto, agregando otros indicadores relevantes según el caso. Explique brevemente qué factores afectaron el éxito del proyecto en el logro de sus objetivos, haciendo referencias cruzadas, según sea necesario, a explicaciones más detalladas provistas en la Sección F. Por lo general, el objetivo general es un resultado de mayor nivel al que se pretende contribuir con el proyecto. La sección describirá la contribución real o probable del proyecto al objetivo.

La evaluación debe, cuando sea posible, desglosar los resultados y los impactos para las partes interesadas clave del proyecto. También debe evaluar hasta qué punto los DH y la EG se integraron en la Teoría del Cambio y el marco de resultados de la intervención, y en qué medida las instituciones/organizaciones participantes cambiaron sus políticas o prácticas, llevando así al cumplimiento de los principios de DH y EG (p. ej., nuevos servicios, mayor capacidad de respuesta, reasignación de recursos, etc.)

#### ***D. Sostenibilidad y replicación***

La sostenibilidad se entiende como la probabilidad de que los resultados e impactos derivados del proyecto continúen a largo plazo después de que finalicen la financiación y asistencia externa del proyecto. La evaluación identificará y evaluará las condiciones o factores clave que pueden socavar o contribuir a la persistencia de los beneficios. Algunos de estos factores pueden ser resultados directos del proyecto, mientras que otros incluirán circunstancias contextuales o acontecimientos que no están bajo el control del proyecto pero que pueden condicionar la sostenibilidad de los beneficios. La evaluación determinará si el proyecto ha implementado una estrategia de salida adecuada y medidas para mitigar los riesgos para la sostenibilidad. La TdC reconstruida ayudará en la evaluación de la sostenibilidad, ya que los impulsores y las suposiciones necesarias para lograr resultados de mayor nivel suelen ser similares a los factores que afectan la sostenibilidad de estos cambios.

Se abordarán cuatro aspectos de la sostenibilidad:

- (a) Sostenibilidad sociopolítica.** ¿Existen factores sociales o políticos que puedan influir positiva o negativamente en el sostenimiento de los resultados del proyecto y el progreso hacia los impactos? ¿Es suficiente el nivel de apropiación por parte de las principales partes interesadas para permitir que se mantengan los resultados del proyecto? ¿El proyecto realizó una "planificación de sucesión" y la implementó durante la vida del proyecto? ¿Se llevó a cabo el desarrollo de capacidades de las partes interesadas clave? ¿Las actividades de intervención apuntaron a promover (y promovieron) cambios positivos sostenibles en las actitudes, comportamientos y relaciones de poder entre los diferentes actores? ¿Hasta qué punto la integración de DH y GE condujo a un aumento en la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- (b) Recursos financieros.** ¿En qué medida la continuación de los resultados del proyecto y el eventual impacto del proyecto dependen de los recursos financieros? ¿Cuál es la probabilidad de que se disponga de recursos financieros adecuados para utilizar las capacidades creadas por el proyecto? ¿Existen riesgos financieros que puedan poner en peligro el sostenimiento de los resultados del proyecto y el progreso hacia el impacto?
- (c) Marco institucional.** ¿En qué medida el sostenimiento de los resultados y el progreso hacia el impacto dependen de asuntos relacionados con los marcos institucionales y la gobernanza? ¿Qué tan sólidos son los logros institucionales, como estructuras y procesos de gobernanza, políticas, acuerdos subregionales, marcos legales y de rendición de cuentas, etc., necesarios para mantener los resultados del proyecto y lograr que tengan un impacto en el comportamiento humano y los recursos, bienes o servicios ambientales?
- (d) Sostenibilidad ambiental.** ¿Existen factores ambientales, positivos o negativos, que puedan influir en el flujo futuro de los beneficios del proyecto? ¿Existen productos del proyecto o resultados de alto nivel que probablemente afecten el medio ambiente, lo que, a su vez, podría afectar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿Existen impactos ambientales negativos previsible que puedan ocurrir a medida que se amplíen los resultados del proyecto?

Papel catalítico y replicación. El papel catalizador de las intervenciones de CAF está reflejado en su enfoque de fomentar un entorno propicio y de invertir en actividades piloto que sean innovadoras y muestren cómo pueden funcionar los nuevos enfoques. CAF también tiene como objetivo apoyar actividades que extiendan los nuevos enfoques a nivel nacional, regional o global, con miras a lograr beneficios ambientales globales sostenibles. La evaluación examinará el papel catalizador desempeñado por este proyecto, es decir, en qué medida el proyecto ha:

- (a) catalizado cambios de comportamiento en términos de uso y aplicación de las capacidades desarrolladas, por las partes interesadas pertinentes;
- (b) proporcionado incentivos (sociales, económicos, basados en el mercado, competencias, etc.) para contribuir a cambios catalizadores en el comportamiento de las partes interesadas;
- (c) contribuido a cambios institucionales, por ejemplo, la adopción institucional de tecnologías, prácticas o enfoques de gestión demostrados por el proyecto;
- (d) contribuido a cambiar políticas (sobre papel y en la implementación de las políticas);
- (e) contribuido a una financiación de seguimiento sostenida (financiación catalizadora) de parte del Gobierno, sector privado, donantes, etc.;
- (f) creado oportunidades para que individuos o instituciones particulares ("campeones") sean catalizadores del cambio (sin lo cual el proyecto no habría logrado todos sus resultados).

La replicación se define como las lecciones y experiencias generadas por el proyecto que se replican (las experiencias se repiten y las lecciones se aplican en diferentes áreas geográficas) o se amplían (las experiencias se repiten y las lecciones se aplican en la misma área geográfica pero a una escala mucho mayor y con financiación de otras fuentes). La evaluación debe considerar el enfoque adoptado por el proyecto para promover los efectos de replicación y determinar hasta qué punto ya se ha producido la reproducción real o es probable que se produzca en un futuro próximo. ¿Cuáles son los factores que pueden influir en la replicación y ampliación de las experiencias y lecciones del proyecto?

### ***E. Efectividad***

La evaluación examinará la efectividad del proyecto en función de los costos y la puntualidad de la ejecución. Describirá cualquier medida de ahorro de costos o tiempo implementada para acercar en lo posible el proyecto al logro de sus resultados dentro de los límites del presupuesto asegurado (severamente restringido) y tiempo (extendido). También analizará cómo los retrasos, si los hubiere, han afectado la ejecución, los costos y la efectividad del proyecto. Siempre que sea posible, se comparará la relación de costos y tiempo frente a los resultados del proyecto con la de otras intervenciones similares. La evaluación también considerará en qué medida DH y EG recibieron un presupuesto específico y adecuado en relación con los resultados obtenidos.

La evaluación prestará especial atención a los esfuerzos del equipo del proyecto para hacer uso de las instituciones, acuerdos y asociaciones, fuentes de datos, sinergias y complementariedades con otras iniciativas, programas y proyectos preexistentes, para aumentar la eficiencia del proyecto.

### ***F. Factores y procesos que afectan el desempeño del proyecto***

**Preparación y disposición.** Este criterio se centra en la calidad del diseño y preparación del proyecto. ¿Se identificaron adecuadamente las partes interesadas del proyecto y éstas participaron lo suficiente en el desarrollo del proyecto y la comprobación sobre el terreno, por ejemplo, del cronograma y el presupuesto propuestos? ¿Los objetivos y componentes del proyecto fueron claros, realizables y factibles dentro de su marco temporal? ¿Se identificaron los impactos ambientales, económicos y sociales potencialmente negativos del proyecto? ¿Se consideraron adecuadamente las capacidades de las agencias ejecutoras cuando se diseñó el proyecto? ¿El documento del proyecto fue claro y realista para permitir una implementación eficaz y eficiente? ¿Se identificaron correctamente los acuerdos de alianza y se negociaron las funciones y responsabilidades antes de la implementación del proyecto? ¿Se aseguraron los recursos de contraparte (financiamiento, personal e instalaciones) y la legislación habilitante? ¿Se establecieron arreglos adecuados para la gestión del proyecto? ¿Se incorporaron adecuadamente las lecciones de otros proyectos relevantes en el diseño del proyecto? ¿Qué factores influyeron en la calidad inicial del diseño del proyecto, la selección de los socios, la asignación de recursos financieros, etc.? ¿Se abordaron adecuadamente las debilidades del diseño mencionadas en las actas del Comité de Revisión del Proyecto en el momento de la aprobación del proyecto?

**Implementación y gestión del proyecto.** Esto incluye un análisis de los enfoques de implementación utilizados por el proyecto, su marco de gestión, la adaptación del proyecto a condiciones cambiantes y las respuestas a riesgos cambiantes, incluidos los temas de salvaguarda (gestión adaptativa), el desempeño de los arreglos y alianzas de implementación, la relevancia de los cambios en el diseño del proyecto, y el desempeño general de la gestión del proyecto. La evaluación debe:

- (a) Determinar en qué medida los mecanismos de implementación del proyecto descritos en el documento del proyecto se han cumplido y fueron efectivos para lograr los hitos, productos y resultados del proyecto. ¿Se realizaron las adaptaciones pertinentes a los enfoques propuestos originalmente?
- (b) Evaluar la efectividad y eficiencia de la gestión del proyecto y qué tan bien la gestión pudo adaptarse a los cambios durante la vida del proyecto. ¿Se ha implementado el proyecto de manera eficiente, rentable y adaptativa? hasta qué punto
- (c) ¿En qué medida se han logrado hasta ahora los resultados y objetivos esperados del proyecto?
- (d) Evaluar el papel y desempeño del equipo y de los grupos de trabajo establecidos, así como los arreglos de ejecución del proyecto en todos los niveles.
- (e) Evaluar la medida en que la gestión del proyecto respondió a la dirección y orientación brindadas por el Gerente de Proyecto CAF, el supervisor, y los órganos directivos del proyecto.
- (f) Identificar los problemas y limitaciones operativos y políticos/institucionales que influyeron en la implementación efectiva del proyecto, y cómo el proyecto trató de superar estos problemas.
- (g) ¿Qué desafíos están causando retrasos con respecto a los compromisos técnicos y financieros? ¿Es la gestión del proyecto y seguimiento de los riesgos eficaz y puntual? ¿Hasta qué punto el contexto generado por el COVID-19 en ha afectado la ejecución del proyecto?

**Participación, cooperación y alianzas de las partes interesadas.** La Evaluación examinará la efectividad de los mecanismos para el intercambio de información y cooperación con otros proyectos y programas de CAF, partes interesadas externas y socios. El término *parte interesada* debe considerarse en el sentido más amplio, abarcando tanto a los socios del proyecto como a los usuarios objetivo, tales como funcionarios públicos, tomadores de decisiones a nivel nacional y subnacional, la comunidad científica y beneficiarios locales de los productos del proyecto. La TdC y el análisis de las partes interesadas deben ayudar a los evaluadores a identificar a las partes interesadas clave y sus respectivos roles, capacidades y motivaciones en cada paso de las vías causales desde las actividades hasta el logro de productos, resultados y estados intermedios hacia los impactos. La evaluación analizará tres procesos relacionados y a menudo superpuestos: (1) la

difusión de información a - y entre - las partes interesadas, (2) la consulta con - y entre - las partes interesadas, y (3) la participación activa de las partes interesadas en la toma de decisiones y las actividades del proyecto. La evaluación examinará específicamente:

- (a) Los enfoques y mecanismos utilizados para identificar e involucrar a las partes interesadas (dentro y fuera de CAF) en el diseño del proyecto y en las etapas críticas de la implementación del proyecto. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de estos enfoques con respecto a los objetivos del proyecto y las motivaciones y capacidades de las partes interesadas?
- (b) ¿Cómo fue la colaboración general entre las diferentes unidades de CAF involucradas en el proyecto? ¿Qué mecanismos de coordinación existían? ¿Fueron adecuados los incentivos para la colaboración interna en CAF?
- (c) ¿Fue adecuado el nivel de participación de los Ejecutivos de CAF en el diseño, planificación, toma de decisiones e implementación de actividades del proyecto?
- (d) ¿El proyecto ha hecho pleno uso de las oportunidades de colaboración con otros proyectos y programas, incluidas las oportunidades no mencionadas en el Documento del Proyecto? ¿Se han buscado complementariedades, se han optimizado sinergias y se han evitado duplicidades?
- (e) ¿Cuál fue el grado alcanzado y la efectividad de la colaboración y las interacciones entre los diversos socios del proyecto y las partes interesadas durante el diseño e implementación del proyecto? Esto debe desglosarse para los principales grupos de partes interesadas identificados en el informe inicial.
- (f) ¿Hasta qué punto ha sido capaz el proyecto de aprovechar oportunidades para actividades conjuntas, agrupación de recursos y aprendizaje mutuo con otras organizaciones y redes? En particular, ¿qué tan útiles son los mecanismos e iniciativas de asociación, como apoyar las prioridades gubernamentales en sectores donde ya se han formado alianzas en diferentes niveles (nacional, subnacional, local) y las actividades de planificación multisectorial ya están en camino de fomentar una mayor coherencia y colaboración entre las organizaciones participantes?
- (g) ¿Cómo se desarrolló la relación entre el proyecto y los socios colaboradores (instituciones y expertos individuales)? ¿Qué beneficios se derivaron de su participación para la ejecución del proyecto, para CAF y para los propios interesados y socios? ¿Los resultados del proyecto (programas y planes estratégicos, sistemas de seguimiento y gestión, acuerdos subregionales, etc.) promueven la participación de los interesados, incluidos los usuarios, en la toma de decisiones ambientales?

**Comunicación y sensibilización del público.** La evaluación analizará la efectividad de cualquier actividad de sensibilización pública que se haya realizado durante el curso de la implementación del proyecto para comunicar el objetivo, el progreso, los resultados y las lecciones del proyecto. Esto debe desglosarse para los principales grupos de interesados identificados en el informe inicial. ¿El proyecto identificó y nos hizo conscientes de los canales y redes de comunicación existentes utilizados por las partes interesadas clave? ¿El proyecto proporcionó canales de retroalimentación? ¿Garantiza el proyecto un intercambio efectivo de conocimientos, desarrollo de capacidades, difusión de lecciones aprendidas y colaboración? ¿Hay una estrategia?

**Apropiación y motivación del país.** La evaluación examinará el grado y la efectividad de la participación de las agencias del gobierno/sector público en el proyecto, en particular aquellas involucradas en la ejecución del proyecto y aquellas que participan en el Comité Directivo del proyecto, los acuerdos de cooperación institucional para la implementación de medidas de adaptación, la preparación de estudios, la producción de evidencias científicas, y el desarrollo de políticas: (a) ¿En qué medida el Gobierno ha asumido la responsabilidad del proyecto y ha brindado apoyo adecuado para la ejecución del proyecto, incluido el grado de cooperación recibido de las diversas instituciones públicas involucradas en el proyecto? (b) ¿Cómo y qué tan bien estimuló el proyecto la apropiación nacional y local de los productos y resultados del proyecto? (c) ¿Cómo y qué tan bien apoyó la inclusión y lineamientos de las normas y lineamientos de las Salvaguardas

Ambientales y Sociales para el Manual de Proyectos CAF/GEF, incluyendo las salvaguardas de género?

**Planificación y gestión financiera.** La evaluación de la planificación financiera requiere un análisis de la calidad y la efectividad de la planificación financiera y el control de los recursos financieros a lo largo de la vida del proyecto. La evaluación analizará los costos reales del proyecto por actividad en comparación con el presupuesto (variaciones), la gestión financiera (incluidos los problemas de desembolso) y el cofinanciamiento. La evaluación debe:

- (a) Verificar la aplicación de estándares adecuados (claridad, transparencia, auditoría, etc.) y la puntualidad de la planificación, gestión e informes financieros para garantizar que el proyecto y sus socios dispongan de recursos financieros suficientes y oportunos;
- (b) Evaluar otros procesos administrativos como la contratación de personal, adquisición de bienes y servicios (incluidos los consultores), preparación y negociación de acuerdos de cooperación, etc., en la medida en que estos puedan haber influido en el desempeño del proyecto;
- (c) Presentar la medida en que el cofinanciamiento se ha materializado como se esperaba en el momento de la aprobación del proyecto (ver Tabla 1). Informar sobre el cofinanciamiento del país para el proyecto en general y para apoyar las actividades del proyecto. La evaluación proporcionará un desglose de los costos reales finales y el cofinanciamiento de los diferentes componentes del proyecto.
- (d) Describir los recursos que el proyecto ha movilizado desde el inicio e indicar cómo estos recursos están contribuyendo al objetivo final del proyecto. Los recursos movilizados son recursos adicionales, más allá de los comprometidos con el proyecto en el momento de la aprobación, que se movilizan posteriormente como resultado directo del proyecto. Los recursos movilizados pueden ser financieros o en especie y pueden provenir de otros donantes, ONG, fundaciones, gobiernos, comunidades o el sector privado.

Analizar los efectos en el desempeño del proyecto de cualquier irregularidad en las adquisiciones, uso de recursos financieros y gestión de recursos humanos, y las medidas adoptadas por CAF para prevenir dichas irregularidades en el futuro. Determinar si las medidas tomadas fueron adecuadas.

**Supervisión, orientación y apoyo técnico.** El propósito de la supervisión es verificar la calidad y puntualidad de la ejecución del proyecto en términos de finanzas, administración y logro de productos y resultados, con el fin de identificar y recomendar formas de abordar los problemas que surjan durante la ejecución del proyecto. Dichos problemas pueden estar relacionados con la gestión del proyecto, pero también pueden abarcar temas sustantivos técnicos/institucionales en los que CAF tiene una contribución importante que hacer.

Los evaluadores deben analizar la efectividad de la supervisión, orientación y apoyo técnico proporcionados por los diferentes órganos de supervisión/apoyo, incluidos:

- (a) La idoneidad de los planes de supervisión del proyecto, sistemas de M&E, insumos y procesos;
- (b) El realismo y la franqueza de los informes del proyecto y el énfasis dado al monitoreo de los resultados (gestión de proyectos basada en resultados);
- (c) ¿Qué tan bien desempeñaron su papel los diferentes órganos de orientación y apoyo y qué tan bien funcionaron los mecanismos de orientación y apoyo? ¿Cuáles fueron los puntos fuertes en la orientación y el respaldo y cuáles fueron los factores limitantes?

**Monitoreo y evaluación.** La evaluación incluirá un análisis de la calidad, la aplicación y la eficacia de los planes y herramientas de monitoreo y evaluación del proyecto, incluida una evaluación de

la gestión de riesgos basada en las suposiciones y riesgos identificados en el documento del proyecto. La evaluación examinará cómo se utilizó la información generada por el sistema de M&E durante la implementación del proyecto para adaptar y mejorar la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad. El M&E se evalúa en tres niveles:

a) Diseño del M&E. Los evaluadores deben usar las siguientes preguntas para ayudar en la evaluación de los aspectos de diseño del M&E:

- Arreglos para el monitoreo: ¿El proyecto tenía un plan sólido de M&E para monitorear los resultados y seguir el progreso hacia el logro de los objetivos del proyecto? ¿Se han definido claramente las responsabilidades de las actividades de M&E? ¿Fueron apropiadas las fuentes de datos y los instrumentos de recopilación de datos? ¿Se especificó el marco temporal para las diferentes actividades de M&E? ¿Se especificó y fue adecuada la frecuencia de las diferentes actividades de monitoreo? ¿Se han implementado sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto y mecanismos de presentación de informes y están apoyando la implementación del proyecto?
- ¿Qué tan bien se diseñó el marco de resultados del proyecto (original y posibles actualizaciones) como instrumento de planificación y monitoreo?
- Adhesión de los indicadores a los criterios SMART: ¿Existen indicadores específicos en el marco lógico para cada uno de los objetivos del proyecto? ¿Son los indicadores medibles, alcanzables (realistas) y relevantes para los objetivos? ¿Los indicadores tienen plazos determinados?
- Idoneidad de la información de referencia: ¿En qué medida se ha recopilado y presentado de manera clara la información de referencia sobre los indicadores de desempeño? ¿La metodología para la recopilación de datos de referencia fue explícita y confiable? Por ejemplo, ¿existía información de referencia adecuada sobre la información accesible preexistente relativo a la situación y las tendencias ambientales a nivel mundial y regional, y a los costos y beneficios de las diferentes opciones de políticas para los diferentes públicos destinatarios? ¿Hubo suficiente información sobre la capacidad de evaluación de las instituciones colaboradoras y de los expertos, etc., para determinar sus necesidades de capacitación y apoyo técnico?
- ¿En qué medida el proyecto involucró a las partes interesadas clave en el diseño e implementación del monitoreo? ¿Qué partes interesadas (de los grupos identificados en el informe inicial) participaron? Si se excluyó a alguna parte interesada, ¿cuál fue el motivo? ¿Se recopiló suficiente información sobre indicadores específicos para medir el progreso en DH y EG (incluidos los datos desglosados por sexo)?
- ¿El proyecto planificó adecuadamente el monitoreo de los riesgos asociados con las Salvaguardas Ambientales, Económicas y Sociales?
- Arreglos para la evaluación: ¿Se han especificado objetivos específicos para los productos del proyecto? ¿Se ha especificado el nivel de logro deseado para todos los indicadores de objetivos y resultados? ¿Hubo disposiciones adecuadas en los instrumentos legales que obligaran a los socios del proyecto a colaborar plenamente en las evaluaciones?
- ¿Cómo están sirviendo los procesos de generación de información y desarrollo de capacidades para mejorar toma de decisiones? ¿Cómo hace el mecanismo de retroalimentación para fortalecer conocimiento y compartir las lecciones aprendidas?

b) Presupuestación y financiamiento para actividades de M&E: Determinar si el apoyo para M&E se presupuestó adecuadamente y se financió de manera oportuna durante la implementación.

c) Implementación del Plan de M&E. La evaluación verificará que:

- El sistema de M&E estuvo operativo y facilitó el seguimiento oportuno de los resultados y del

progreso hacia los objetivos del proyecto durante todo el período de implementación del proyecto;

- Se prepararon informes PIR (se revisará el realismo de las evaluaciones del Gerente de Proyecto)
- Los informes financieros y de progreso semestrales fueron completos y precisos;
- El monitoreo de riesgos (incluidos los temas de salvaguardas) se documentó en forma regular
- La información provista por el sistema de M&E se usó durante el proyecto para mejorar el desempeño del proyecto y adaptarse a las necesidades cambiantes.

### ***G. El Equipo de Evaluación***

El equipo de evaluación estará conformado por 1 consultor principal y al menos 1 consultor local y estará a cargo de los procesos de recopilación y análisis de datos. El consultor principal estará a cargo de la preparación y presentación oportuna del informe en sus diferentes etapas, asegurándose de que se cubran adecuadamente todos los criterios y preguntas de la evaluación. El perfil deseado se encuentra detallado en el Anexo 2.

Al suscribir el contrato de servicios con CAF, el consultor principal y sus consultores locales deben certificar que no han estado asociados con el diseño e implementación del proyecto de ninguna manera que pueda poner en peligro su independencia e imparcialidad hacia los logros del proyecto y el desempeño de los socios del proyecto. Además, no tendrán intereses futuros (dentro de los seis meses siguientes a la finalización del contrato) con las unidades de ejecución o implementación del proyecto.

### ***H. Entregables y procedimientos de revisión de la evaluación***

**Entregable 1 – Informe inicial:** El equipo de evaluación preparará un informe inicial que contenga una revisión exhaustiva del contexto del proyecto, la calidad del diseño del proyecto, un borrador de la Teoría del Cambio reconstruida del proyecto, el marco de la evaluación y un cronograma tentativo de la evaluación.

Se espera que una gran parte de la revisión documental se lleve a cabo durante la fase inicial. Será importante adquirir una buena comprensión del contexto, diseño y proceso del proyecto en esta etapa. La revisión de la calidad del diseño cubrirá los siguientes aspectos:

- Relevancia estratégica del proyecto;
- Preparación y disposición;
- Planificación financiera;
- Diseño de M&E;
- Complementariedad con las estrategias y programas de CAF;
- Consideraciones de sostenibilidad y medidas previstas para promover la reproducción y la ampliación.

El informe inicial presentará un borrador de la Teoría del Cambio reconstruida del proyecto basada en documentos. Es fundamental reconstruir la TdC antes de realizar la mayor parte de la recopilación de datos (revisión de informes de progreso, entrevistas en profundidad, encuestas, etc.), porque la TdC definirá cuáles resultados directos, impulsores y suposiciones del proyecto deben ser evaluados y medidos – y según qué indicadores - para permitir la recopilación adecuada de datos para la evaluación de la efectividad del proyecto, la probabilidad de impacto y la sostenibilidad.

El informe inicial también incluirá un análisis de las partes interesadas que identificará a las principales partes interesadas, redes y canales de comunicación. Esta información debe recopilarse del Documento del Proyecto y conversaciones con el equipo del proyecto.

El marco de evaluación presentará con más detalle el enfoque general de la evaluación. Para cada pregunta de evaluación bajo los diversos criterios, especificará cuáles serán los respectivos indicadores y fuentes de datos. El marco de evaluación debe resumir la información disponible de la documentación del proyecto frente a cada uno de los principales parámetros de evaluación. Se debe identificar cualquier brecha en la información y se deben especificar los métodos para la recopilación, verificación y análisis de datos adicionales. Las evaluaciones/revisiones de otras evaluaciones importantes pueden brindar ideas sobre los métodos de evaluación más apropiados que se deben utilizar.

Las estrategias de comunicación eficaces ayudan a las partes interesadas a comprender los resultados y utilizar la información para el aprendizaje y la mejora de la organización. Si bien se espera que la evaluación resulte en un documento completo, el contenido no siempre se comparte mejor en un informe largo y detallado; esto se presenta mejor en forma sintetizada usando cualquiera de una variedad de métodos creativos e innovadores. Se alienta al evaluador a hacer uso de formatos multimedia en la recopilación de información, por ejemplo, videos, fotos, grabaciones de sonido. Junto con el informe completo, se espera que el evaluador produzca un resumen ejecutivo de las conclusiones y lecciones clave.

El informe inicial también presentará un cronograma tentativo para el proceso de evaluación en general, incluido un programa preliminar para visitas de campo y una lista tentativa de personas/instituciones que serán entrevistadas.

El informe inicial se presentará para la revisión y aprobación de CAF antes de realizar cualquier recopilación y análisis de datos.

Cuando la recopilación y el análisis de datos estén casi completos, el equipo de evaluación preparará una breve nota sobre las conclusiones y recomendaciones preliminares para su discusión con el GP de CAF. El propósito de la nota es permitir que el equipo de evaluación reciba orientación sobre la relevancia y validez de las principales conclusiones que surjan de la evaluación.

**Entregable 2 – Borrador del Informe de Evaluación:** El informe de la evaluación principal debe ser breve (no más de 40 páginas, sin contar el resumen ejecutivo y los anexos), conciso y escrito en un lenguaje sencillo. Debe explicar el propósito de la evaluación, exactamente qué fue lo que se evaluó, y los métodos utilizados (con sus limitaciones). El informe presentará conclusiones equilibradas y con base empírica, así como los resultados, lecciones y recomendaciones consecuentes, que serán referenciadas entre sí. El informe debe presentarse de manera que la información sea accesible y comprensible. Cualquier punto de vista disidente en respuesta a las conclusiones de la evaluación se adjuntará en una nota al pie o en un anexo, según corresponda. Para evitar repeticiones en el informe, el autor utilizará párrafos numerados y hará referencias cruzadas cuando sea posible.

Revisión del borrador del informe de la evaluación. El equipo de evaluación presentará un primer borrador del informe (en español) al Gerente de Proyecto de CAF y Miembros del Comité Directivo y se modificará el borrador siguiendo los comentarios y sugerencias de estas instancias (GP y CDP).

Una vez que se haya aceptado un borrador de calidad adecuada, el GP compartirá este primer borrador con la Agencia Ejecutora, quien alertará a CAF en caso de que el informe contenga errores factuales manifiestos. Luego, la AE enviará el primer borrador del informe a las otras partes interesadas del proyecto, al Comité Directivo (Puntos Focales Nacionales) y a los Coordinadores

Técnicos Nacionales para su revisión y retroalimentación sobre las observaciones descritas en el informe. Las partes interesadas pueden proporcionar comentarios sobre cualquier error factual y pueden resaltar la importancia de dichos errores en cualquier conclusión. También es muy importante que las partes interesadas brinden retroalimentación sobre las recomendaciones y lecciones propuestas. Se esperan comentarios dentro de las dos semanas posteriores a la publicación del borrador del informe. Todos los comentarios sobre el borrador del informe se enviarán a la AE para su cotejo. La AE entregará los comentarios al GP de CAF, quien los revisará y luego los entregará al equipo de evaluación para su consideración en la elaboración del borrador final del informe, junto con sus propios puntos de vista.

El equipo de evaluación presentará a CAF el borrador del informe revisado en español, incluido un Plan de Implementación de Recomendaciones en formato de cuadro, a más tardar 2 semanas después de recibir los comentarios de las partes interesadas. El equipo de evaluación preparará una respuesta a los comentarios, enumerando aquellos comentarios que no aceptó o aceptó sólo en parte y que, por lo tanto, no pudieron incluirse o se incluyeron sólo parcialmente en el informe final. Explicará por qué dichos comentarios no han sido aceptados o sólo parcialmente, aportando las pruebas que sean necesarias. Esta respuesta a los comentarios será compartida por el GP con la AE y las partes interesadas para garantizar una transparencia total. El GP compartirá esta versión del borrador con la Secretaría del GEF y la Oficina de Evaluación del GEF para recibir sus aportes y comentarios.

Una vez que la Secretaría del GEF haya revisado el borrador del informe, el GP lo compartirá con el equipo de evaluación para finalizar el informe de evaluación. El equipo de evaluación preparará la versión final en inglés de la evaluación de medio término.

**Entregable 3 – Informe Final de Evaluación:** Presentación del informe final de evaluación. El informe final se enviará por correo electrónico al Gerente de Proyecto de CAF en inglés y mediante una breve presentación a la AE y las partes interesadas clave del proyecto. Se prestará especial atención a las recomendaciones identificadas en la Evaluación y al plan trazado para su implementación. El GP compartirá el informe con las Divisiones interesadas dentro de CAF. El informe final de evaluación se publicará en la página web de CAF.

El GP de CAF evaluará las calificaciones en el informe de evaluación con base en una revisión cuidadosa de las evidencias recopiladas por el equipo de evaluación y la consistencia interna del informe. Cuando existan diferencias de opinión entre el evaluador y el GP de CAF sobre las calificaciones del proyecto, ambos puntos de vista se presentarán claramente en el informe final. Las calificaciones del GP de CAF se considerarán como las calificaciones finales del proyecto.

El Plan de Implementación de las Recomendaciones debe ser completado y actualizado a intervalos regulares por la Agencia Ejecutora. Una vez recibido el Plan de Implementación de las Recomendaciones, la AE debe completarlo y devolverlo GP en el plazo de un mes. El plan debe ser actualizado cada seis meses hasta el final del período de monitoreo. Como se trata de una Evaluación de Medio Término, la rápida implementación de las recomendaciones es clave y, por lo tanto, el período durante el cual se hará un monitoreo de la implementación de las recomendaciones se limita a un año, con dos puntos de actualización a los 6 y 12 meses después de la finalización del plan de implementación.

A menos que se especifique lo contrario, todos los documentos de trabajo se presentarán en español. Los entregables finales enumerados en esta sección de los TdR se presentarán en inglés y español.

### ***I. Arreglos logísticos***

Esta Evaluación de Medio Término será realizada por un equipo de evaluación contratado por CAF. Este equipo de consultores trabajará bajo la responsabilidad general de CAF y consultará con el GP y el Supervisor sobre cualquier cuestión de procedimiento o metodología relacionada con la evaluación. Sin embargo, es responsabilidad de los consultores organizar sus viajes dentro del país, obtener evidencia documental, planificar reuniones con las partes interesadas, organizar encuestas en línea y cualquier otro asunto logístico relacionado con el puesto dentro del presupuesto disponible para la evaluación. CAF, ANCON como Agencia Ejecutora y el equipo del proyecto, en la medida de lo posible, brindarán apoyo logístico (introducciones, reuniones, etc.) que permitan al equipo de evaluación realizar la evaluación de la manera más eficiente e independiente posible.

El presupuesto disponible para la ejecución de la Evaluación de Medio Término es de USD 22,500. El presupuesto incluye honorarios, gastos de viaje y transporte terrestre a los lugares donde se realizará la evaluación.

### ***J. Cronograma de la evaluación***

El Cuadro 4 a continuación presenta el cronograma tentativo para la evaluación. La duración total de la EMT será de 90 días aproximadamente y no pasará de 3 meses desde el momento de la contratación del equipo de evaluación hasta la entrega del Informe Final de Evaluación. El cronograma provisional de la EMT es el siguiente:

**Cuadro 4. Cronograma tentativo de la evaluación**

<b>Días</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
7	Revisión de la documentación del proyecto, preparación y presentación del Informe Inicial	Equipo de evaluación
4	Revisión del Informe Inicial	CAF - UCP
14	Evaluación (incluidas visitas de campo a cada área de implementación del proyecto)	Equipo de evaluación
1	Presentación de una nota breve y conclusiones y recomendaciones preliminares a CAF	Equipo de evaluación
5	Revisión y retroalimentación de la nota breve y los hallazgos y recomendaciones preliminares	CAF - UCP
8	Preparación y presentación del Informe Borrador	Equipo de evaluación
2	Reunión de presentación de Informe Borrador	Equipo de evaluación
7	Revisión y retroalimentación del borrador del informe	CAF – UCP y Comité Directivo
7	Incorporación de un cuadro de atención a comentarios emitidos al borrador del informe y finalización del informe de EMT.	Equipo de evaluación
1	Presentación del informe a las Partes interesadas	Equipo de evaluación
1	Publicación del Informe en el sitio web de CAF	CAF

### III. ANEXOS

#### Anexo 1: Gasto financiero acumulado al 30 de diciembre de 2022 - por Componente Técnico

	Presupuesto aprobado por el GEF		Gastos reales incurridos*							Saldo acumulado no utilizado hasta la fecha
	Presupuesto total del proyecto	Presupuesto del año actual	Gastos acumulados del período anterior	Jul-Sep Trimestre 1	Oct-Dic Trimestre 2	Ene - Mar Trimestre 3	Abr - Jun Trimestre 4	Total del año actual	Gastos acumulados hasta la fecha	
<b>COMPONENTE 1</b>	<b>1,945,810.00</b>	<b>758,925.00</b>	<b>457,533.35</b>	<b>249,484.14</b>	<b>91,875.68</b>	<b>70,677.17</b>	<b>151,039.38</b>	<b>563,076.37</b>	<b>1,020,609.72</b>	<b>925,200.00</b>
PLANILLA		50,415.84	37,440.97	12,214.08	18,739.95	2,396.10	4,287.76	37,637.89	75,078.86	-75,078.86
CONSULTORES		510,550.00	276,301.23	219,245.00	42,930.00	52,381.56	114,372.26	428,928.82	705,230.05	-705,230.05
TALLERES DE TRABAJO		126,121.00	5,732.17	3,586.00	11,878.24	2,326.39	6,439.30	24,229.93	29,962.10	-29,962.10
EQUIPO Y MOBILIARIO		33,100.00	93,045.10	3,352.61	1,229.37	4,810.29	8,403.44	17,795.71	110,840.81	-110,840.81
MATERIALES		24,278.16	12,854.41	620.16	6,304.03	1,398.28	4,216.78	12,539.25	25,393.66	-25,393.66
MOVILIDAD Y VIAJES			22,520.22	9,176.29	9,853.84	6,099.55	11,858.64	36,988.32	59,508.54	-59,508.54
GASTOS GENERALES		14,460.00	9,639.25	1,290.00	940.25	1,265.00	1,461.20	4,956.45	14,595.70	-14,595.70
<b>COMPONENTE 2</b>	<b>1,200,000.00</b>	<b>275,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>19,500.00</b>	<b>23,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>13,000.00</b>	<b>56,000.00</b>	<b>56,000.00</b>	<b>1,144,000.00</b>
PLANILLA										
CONSULTORES		256,500.00		19,500.00	23,500.00		13,000.00	56,000.00	56,000.00	-56,000.00
TALLERES DE TRABAJO		11,500.00								
EQUIPO Y MOBILIARIO										
MATERIALES		7,000.00								
MOVILIDAD Y VIAJES										
GASTOS GENERALES										
<b>COMPONENTE 3</b>	<b>206,309.00</b>	<b>57,000.00</b>	<b>59,290.67</b>	<b>600.00</b>	<b>1,530.42</b>	<b>1,750.00</b>	<b>900.00</b>	<b>4,780.42</b>	<b>64,071.09</b>	<b>142,237.91</b>
PLANILLA			22,590.67		880.42			880.42	23,471.09	-23471.09

<b>CONSULTORES</b>		57,000.00	36,700.00	600.00	650.00	1,750.00	900.00	3,900.00	40,600.00	-40,600.00
<b>TALLERES DE TRABAJO</b>										
<b>EQUIPO Y MOBILIARIO</b>										
<b>MATERIALES</b>										
<b>Costos de Gestión del Proyecto</b>	<b>167,606.00</b>						<b>68,912.43</b>	<b>68,912.43</b>	<b>68,912.43</b>	<b>98,693.57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,519,725.00</b>	<b>1,090,925.00</b>	<b>516,824.02</b>	<b>269,584.14</b>	<b>116,906.10</b>	<b>72,427.17</b>	<b>233,851.81</b>	<b>692,769.22</b>	<b>1,209,593.24</b>	<b>2,310,131.76</b>

## **Anexo 2. Perfil del equipo de evaluación**

El equipo de evaluación estará conformado por 1 consultor principal, quien propondrá al menos 1 consultor local, quienes serán evaluados de acuerdo a los siguientes criterios:

Consultor Principal:

- Contar con Postgrado en ganadería, producción sostenible, manejo de recursos naturales u otros campos estrechamente relacionados; (10%)
- Contar con al menos 10 años de experiencia en los campos de cambio climático, medio ambiente, biodiversidad, ganadería sostenible, producción sostenible o campos relacionados (10%)
- Al menos 3 experiencias trabajando con el FMAM o evaluaciones del FMAM (8 %)
- Al menos 2 servicios con metodologías de evaluación de la gestión por resultados en América Latina, especialmente el América del Sur, incluyendo la evaluación de programas grandes, regionales o globales (7%)
- Al menos 2 servicios con uso de la Teoría del Cambio, que incluyan procesos de evaluación consultiva a gran escala y factores que influyen en el uso de evaluaciones y/o investigaciones científicas para la toma de decisiones (10 %)
- Al menos 2 experiencias en la aplicación de indicadores SMART y, en la reconstrucción o validación de escenarios iniciales (escenarios de línea de base) así como la gestión adaptativa al cambio climático, biodiversidad, manejo forestal sostenible y degradación de la tierra (10%)
- Al menos 2 experiencias en análisis de evaluaciones sensibles al género (5%)
- Habilidades analíticas demostrables (5 %)
- Dominio del idioma español e inglés, demostrado en la generación de diversos informes y/ o publicaciones (5%)

Consultor local:

- Contar con Postgrado en las áreas relacionadas al trabajo propuesto a desarrollar (10%)
- Contar con al menos 5 años de experiencia en los campos de cambio climático, medio ambiente, biodiversidad, ganadería sostenible o campos relacionados al Proyecto (10%)
- Al menos 1 experiencia en la aplicación de indicadores SMART y, en la reconstrucción o validación de escenarios iniciales (escenarios de línea de base) así como la gestión adaptativa al cambio climático, biodiversidad, manejo forestal sostenible y degradación de la tierra (10%)

### **Anexo 3. Directrices para la construcción del informe de evaluación (A definirse con el consultor seleccionado)**

#### i. Información básica del informe (para la portada o página inicial)

- Nombre del proyecto apoyado por CAF y financiado por GEF
- Número CAF / ID GEF
- Periodo de ejecución de la Evaluación y fecha del informe
- Región y países incluidos en el informe
- Área de acción / programa estratégico GEF
- Agencia implementadora / Organización ejecutora y otros socios del proyecto

#### ii. Tabla de contenidos

#### iii. Siglas y abreviaturas

#### 1. Resumen ejecutivo (3-8 páginas)

- Tabla de información del proyecto
- Descripción del proyecto (breve)
- Resumen de resultados
- Cuadro de resumen que consolida la puntuación en función de los criterios especificado en los TdRs del EMT
- Resumen de conclusiones
- Resumen de recomendaciones
- Resumen de lecciones aprendidas

#### 2. Introducción (2 páginas)

- Propósito de la Evaluación y objetivos
- Alcance y metodología:
  - Principios de diseño y ejecución de EMT,
  - Enfoque EMT y métodos de recopilación de datos,
  - Limitaciones de EMT
  - Estructura del informe EMT

#### 3. Descripción y contexto del proyecto (3 páginas)

- Contexto de desarrollo: factores ambientales, socioeconómicos, institucionales y políticos relevante para el objetivo y el alcance del proyecto
- Problemas que el proyecto está tratando de abordar: amenazas y barreras
- Teoría del cambio (utilizar diagramas) y descripción
- Estructura financiera del proyecto

#### IV. Evaluación de resultados – Hallazgos (12-30 páginas)

- Estrategia del Proyecto
- Diseño de Proyecto
- Marco de resultados
- Progreso hacia el alcance de resultados
- Implementación del proyecto y gestión adaptativa
- Arreglos de gestión
- Planificación de trabajo
- Finanzas y cofinanciamiento
- Sistemas de Monitoreo y Evaluación a nivel del proyecto
- Involucramiento de actores
- Información
- Comunicación

- Sostenibilidad
- Riesgos financieros para la sostenibilidad
- Riesgos socioeconómicos para la sostenibilidad
- Marco institucional y riesgos de gobernanza para la sostenibilidad
- Riesgos ambientales para la sostenibilidad
- Eficiencia y eficacia en el logro de los resultados planificados
- Apropiación nacional del proyecto
- Análisis de la transversalización de género y salvaguardas
- Replicación y escalabilidad
- Conclusiones según temas evaluados
- Principales recomendaciones
- Lecciones aprendidas

#### Anexos

- Términos de referencia del EMT
- Matriz de evaluación del EMT (criterios de evaluación con preguntas, indicadores, fuentes de datos y metodología clave)
- Cuestionario modelo o guía de entrevista para ser utilizado en la recolección de datos
- Escalas de calificación
- Itinerario de la misión EMT
- Lista de personas entrevistadas
- Lista de documentos revisados
- Análisis de cofinanciación
- Formulario de Código de Conducta CAF firmado
- Formulario de aprobación del informe final del EMT firmado
- Anexo en archivo aparte: cuadro de atención a comentarios emitidos en el borrador del informe EMT
- Anexo en archivo aparte: Herramientas de seguimiento relevantes para el medio plazo (PIR, trimestral e informes anuales, informe de resultados).

## **Anexo 4. Lineamientos y matriz para la evaluación de proyectos**

### **1. Estrategia del proyecto**

#### **a) Diseño del proyecto:**

- Analizar el problema que aborda el proyecto y las hipótesis aplicadas. Examina el efecto de cualquier hipótesis incorrecta o cambios en el contexto sobre el logro del conjunto de resultados del proyecto en el Documento del Proyecto.
- Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si ofrece la forma más efectiva de lograr el impacto y los resultados deseados. ¿Las lecciones aprendidas en otros proyectos relevantes han sido debidamente incorporadas en el diseño del proyecto?
- Analizar la relevancia de la intervención del proyecto para los grupos de partes interesadas clave. Analizar cómo las prioridades del país están incluidas en el proyecto. Compruebe la apropiación nacional del proyecto. ¿Estaba el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?
- Analizar los procesos de toma de decisiones. ¿Fue la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, quienes podrían influir en sus resultados y quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto tomada en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto?
- Analizar en qué medida se tocaron los temas de género relevantes en el diseño del proyecto. Para más detalles de los lineamientos seguidos, véase la Política de Igualdad de Género del GEF (GEF/C.52/04) y el CAF Salvaguardas Sociales y Ambientales, 2015.
- Si hay áreas importantes que necesitan atención, recomendar aspectos para mejorar.
- Analizar el alineamiento/cumplimiento del proyecto con las políticas y estrategias de CAF

#### **b) Marco de resultados:**

- Realizar un análisis crítico de los indicadores y metas del marco de resultados del proyecto, evaluar en qué medida los objetivos a medio plazo y al final del proyecto cumplen los criterios "SMART" (abreviatura en inglés de Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timely) y sugerir modificaciones/revisiones específicas de estos objetivos e indicadores según sea necesario.
- ¿Los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes son claros, prácticos y factibles de llevar a cabo durante el tiempo estipulado para su ejecución?
- Analizar si el progreso hasta el momento ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y derechos de las mujeres, empoderamiento, mejoras en la gobernanza, etc.) para que se incluyan en el marco de resultados del proyecto y se monitoreen anualmente.
- Asegurar un seguimiento efectivo de los aspectos más amplios de desarrollo y género del proyecto.

### **2. Progreso en el logro de los objetivos y resultados planificados**

#### **a) Eficacia en el logro de los objetivos y resultados previstos**

- Revisar los indicadores del marco de resultados y compararlos con los avances en lograr las metas planteadas para el final del proyecto a través de una Matriz de Progreso en el logro de resultados (incluir el marco de resultados y su progreso).
- Reflejar el progreso siguiendo el sistema de colores de "semáforo" basado en el nivel de progreso alcanzado
- Asignar una valoración del progreso realizado a cada resultado
- Evaluación de la probabilidad de impacto, consecución del objetivo general formal del proyecto, propósito general y metas
- Analizar los factores/barreras clave que afectan el éxito del proyecto en el logro de los resultados esperados e impactos
- Comparar y analizar la Herramienta de Monitoreo del FMAM en el nivel de referencia inicial con la

completada inmediatamente antes de la Evaluación de Medio Término.

– Una vez examinados los aspectos del proyecto que han sido exitosos, identificar fórmulas para que el proyecto puede extender los beneficios logrados.

No	Categoría Evaluada	Valoración	Recomendación
----	--------------------	------------	---------------

### 3. Eficiencia y eficacia en el logro de los productos previstos

– Evaluación por componente del proyecto en la producción de los productos programados (productos y servicios entregados por el propio proyecto por país/región) e hitos según el PRODOC y PIP. La evaluación examinará las modificaciones/revisiones, la utilidad y la puntualidad de ejecución.

- Aprendizaje clave detrás del éxito (o fracaso) del proyecto en la producción de sus diferentes productos y cumplir con los estándares de calidad esperados

- Rentabilidad y oportunidad de la ejecución del proyecto

- Gestión del conocimiento (documentación, compartir/difusión e intercambio) a nivel de país y niveles regionales

- Apropiación de los actores locales

### 4. Mecanismo de gestión:

- Analizar la eficacia general en la gestión del proyecto según lo establecido en el Documento del Proyecto.

¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Son claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se toman las decisiones con transparencia y en el momento adecuado? Recomendar áreas para mejora.

- Evaluar el desempeño del ejecutor con base en el Documento de Proyecto CAF-GEF para el Proyecto, el Manual de Operaciones del Proyecto, el Acuerdo de Ejecución del Proyecto suscrito entre CAF y ANCON, el Manual de Salvaguardas Ambientales y Sociales para Proyectos CAF/GEF, y las resoluciones pertinentes del Comité Directivo de Proyecto. Recomendar áreas de mejora.

- Analizar el apoyo de los socios implementadores en la Ejecución y recomendar áreas de mejora.

- Analizar el apoyo brindado por la Agencia Implementadora y recomendar áreas de mejora.

### 5. Planificación del trabajo

- Analizar cualquier retraso en la ejecución del proyecto, identificar sus causas y examinar si ya han sido resueltos.

- ¿Los procesos de planificación del trabajo se basan en resultados? Si no, ¿puede sugerir formas de reorientar el trabajo?

- ¿Está planeando enfocarse en los resultados?

- Examinar el uso del marco de resultados del proyecto como herramienta de gestión y revisar los cambios producidos desde el inicio del proyecto.

### 6. Gestión financiera

- Evaluar la gestión financiera del proyecto.

- Analizar los cambios producidos en las asignaciones de fondos como consecuencia de las revisiones presupuestarias y determinar si tales revisiones han sido apropiadas y pertinentes.

– ¿Cuenta el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo información y planificación, que permitan a la Gerencia tomar decisiones informadas sobre el presupuesto y que facilitar un flujo de fondos en tiempo y términos adecuados?

- Con base en la información contenida en los informes de cofinanciamiento, proporcionar comentarios sobre el cofinanciamiento.

- ¿Se utiliza el cofinanciamiento de manera estratégica para ayudar a los objetivos del proyecto?

- El equipo se reúne periódicamente con todos los socios cofinanciantes para alinear las prioridades financieras y los planes de trabajo?

### **7. Sistema de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto:**

- Analizar las herramientas de seguimiento utilizadas actualmente. ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Se involucra a socios clave? ¿Están alineados o incorporados a los sistemas nacionales? ¿Utilizan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Son herramientas adicionales requeridas? ¿Cómo pueden ser más participativos e inclusivos?
- Analizar la gestión financiera del presupuesto para el seguimiento y evaluación del proyecto. ¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y la evaluación? ¿Estos recursos son utilizados efectivamente?

### **8. Participación de las partes interesadas:**

- ¿El proyecto ha desarrollado y forjado alianzas apropiadas, tanto con las partes interesadas directas y con otros agentes tangenciales?
- ¿Los gobiernos locales y nacional apoyan los objetivos del proyecto? ¿Todavía tienen papel activo en el proceso de toma de decisiones que contribuya a una ejecución eficiente y eficaz del proyecto?
- ¿En qué medida ha contribuido la participación y la conciencia pública al progreso realizado hacia el logro los objetivos del proyecto?

### **9. Información:**

- Analizar los mecanismos utilizados por la Agencia Ejecutora para reportar cambios en gestión y comunicarlos a CAF y al Comité Directivo del Proyecto.
- Evaluar en qué medida el Equipo de Proyecto y sus socios llevan a cabo y cumplen con todos los Requisitos de información del FMAM (por ejemplo, ¿qué medidas se han tomado para abordar los PIR con calificaciones bajas, cuando corresponda?)
- Evaluar cómo se han aprovechado, documentado y compartido las lecciones derivadas del proceso de gestión adaptativa con socios clave y cómo han sido interiorizadas por ellos.

### **10. Comunicación:**

- Examinar la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿Existen comunicación efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con los grupos de interés a que éstos tengan mayor conciencia de los resultados y actividades del proyecto, y un mayor compromiso con la sostenibilidad a largo plazo de sus resultados?
- Examinar la comunicación externa del proyecto: Se han establecido canales de comunicación adecuados para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?) ¿El proyecto llevó a cabo una adecuada comunicación y campañas de concientización pública?
- Con fines informativos, escribir un párrafo de media página que resuma el progreso del proyecto hacia los resultados en cuanto a su contribución a la generación de beneficios relacionados con el desarrollo sostenible y el medio ambiente mundial.

### **11. Sostenibilidad**

- Validar si los riesgos identificados en el Documento de Proyecto, el Informe Anual de Ejecución / PIR y en la Matriz de Gestión de Riesgos son los más importantes y si las evaluaciones de riesgo aplicadas son adecuados y actualizados. De lo contrario, explique por qué.
- Asimismo, evaluar los siguientes riesgos para la sostenibilidad:

#### **a). Riesgos financieros para la sostenibilidad:**

- ¿Cuál es la probabilidad de que la disponibilidad de recursos económicos se reduzca o cese una vez se concluye el apoyo GEF (teniendo en cuenta que los recursos potenciales pueden provenir de múltiples fuentes, como los sectores público y privado, actividades generadoras de ingresos y otros recursos que serán adecuados para sostener los resultados del proyecto)?

#### **b). Riesgos sociopolíticos para la sostenibilidad:**

- ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan comprometer la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación y participación de las partes interesadas (incluido el de gobiernos y otras partes interesadas) es insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto? ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de los beneficios del proyecto? ¿El público y/o las partes interesadas tienen un nivel suficiente de conciencia para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿El equipo del proyecto documenta las lecciones aprendidas de manera continua? ¿Son los agentes conscientes de que pueden aplicar y potencialmente reproducir y/o ampliar las lecciones en un futuro compartir/transferir?

#### **c). Riesgos de sostenibilidad relacionados con el marco institucional y la gobernanza:**

- ¿Presentan los marcos legales, políticas, estructuras y procesos de gobierno riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, también es necesario tomar en cuenta si existen los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y el conocimiento técnico.

#### **d) Riesgos ambientales para la sostenibilidad:**

- ¿Existe algún riesgo ambiental que pueda comprometer la continuidad de los resultados del proyecto?

### **12. Consideraciones de sostenibilidad y medidas previstas para promover la reproducción y la ampliación.**

- ¿El proyecto está implementando acciones efectivas para promover el aprendizaje y el intercambio de conocimientos a nivel nacional/regional/internacional? ¿Existen mecanismos eficientes para capturar y documentar lecciones y experiencias clave generadas por el proyecto? Analizar el progreso y el aprendizaje logrado en la implementación de las siguientes actividades, (i) promoción del intercambio de conocimientos, desarrollo de capacidades a través de talleres internacionales y la colaboración entre países a través de los plataformas; (ii) difusión de las lecciones aprendidas a través de medios en línea, medios impresos y sesiones informativas; (iii) trabajo analítico diseñado para generar más conocimiento y ampliar intervenciones exitosas a nivel regional, y (iv) difusión de lecciones aprendidas.

- Rol catalizador del proyecto, oportunidades para ampliar intervenciones exitosas a nivel regional, estrategias de salida y medidas para mitigar los riesgos para la sostenibilidad.

### **13. Conclusiones y recomendaciones**

El equipo de EMT incluirá un apartado en el informe con las conclusiones obtenidas de todos los datos recogidos. Las recomendaciones deben ser declaraciones precisas y sostenidas (basadas en pruebas y datos recabados y vinculados a los hechos probados del EMT) que subrayan fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para lograr los resultados previstos del proyecto y objetivos. Se debe incluir una tabla de recomendaciones en el informe ejecutivo del informe.

### **14. Evaluación**

El equipo de EMT incluirá evaluaciones de los resultados del proyecto y breves descripciones de los logros asociados en una tabla Resumen de evaluaciones y logros en el Resumen Ejecutivo del informe EMT.

### **15. Recomendaciones y lecciones aprendidas**

- El EMT incluirá acciones correctivas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. Acciones para continuar o reforzar los beneficios iniciales del proyecto. Propuestas de direcciones futuras subrayando los objetivos. Una vez que los aspectos del proyecto que han tenido éxito han sido examinados, identificar fórmulas para que el proyecto pueda ampliar los beneficios obtenidos.

## **Anexo 6. Criterios de evaluación**

Criterios del FMAM para la evaluación general del proyecto:

1. Relevancia: la medida en que el diseño, los resultados, los indicadores y las metas del proyecto siguen siendo válidos y consistentes con las prioridades de desarrollo local y nacional y las políticas organizacionales, incluido el contexto de las circunstancias cambiantes del país (p. ej., contexto político);
2. Eficacia: la medida en que los productos, los resultados y el objetivo del proyecto se han logrado o es probable que se logren, teniendo en cuenta su importancia relativa. Identificar los principales factores que han facilitado o impedido este logro. Revisar la estructura de gestión del proyecto y determinar si la estructura organizativa del proyecto, los recursos, la distribución de responsabilidades y los mecanismos de coordinación son apropiados para lograr avances hacia los resultados del proyecto;
3. Eficiencia: la medida en que los resultados se han obtenido con los recursos menos costosos posibles. Esto incluye la eficiencia de: disponibilidad de fondos, gestión de proyectos y recursos humanos, coordinación y flujo de información entre los socios del proyecto;
4. Sostenibilidad: la capacidad probable de una intervención para continuar brindando beneficios, progreso e impacto después de que finalice el apoyo externo. Determinar el grado de apoyo y compromiso otorgado al proyecto a nivel nacional y local;
5. Capacidad de adaptación: la medida en que el uso de M&E, las lecciones aprendidas y la gestión adaptativa se utilizan para cumplir con los objetivos de los indicadores y mitigar los problemas del proyecto (como fallas de diseño o cualquier impacto adverso del proyecto).
6. Coherencia: la compatibilidad de la intervención de un proyecto con otras intervenciones (particularmente políticas) en un país, sector o institución. Esto puede incluir coherencia interna y coherencia externa. La coherencia interna aborda las sinergias y los vínculos entre las intervenciones del proyecto y las realizadas por el mismo sector o institución en el país. La coherencia externa mide la consistencia y compatibilidad de las intervenciones entre diferentes sectores, pero en el mismo contexto.

## Anexo 7. Calificaciones/ Valoraciones

<b>Valoraciones del progreso en el logro de resultados: (una valoración por cada resultado y objetivo)</b>		
6	Altamente satisfactoria (AS)	Se espera lograr o exceder los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/resultados puede presentarse como una "buena práctica".
5	Satisfactoria (S)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sólo con mínimas carencias.
4	Moderadamente satisfactoria (MS)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto, pero con carencias significativas.
3	Moderadamente insatisfactoria (MI)	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto con importantes carencias.
2	Insatisfactoria (I)	No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	No se han logrado los objetivos/resultados para mitad de periodo y no se espera que se logre ninguno de los establecidos para el final del proyecto.

<b>Valoraciones de la ejecución del proyecto y gestión adaptativa: (una valoración general)</b>		
6	Altamente satisfactoria (AS)	La implementación de los siete componentes –mecanismos de gestión, planificación del trabajo, financiación y cofinanciación, sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto, implicación de las partes interesadas, información y comunicación– está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa. El proyecto se puede presentar como una "buena práctica".
5	Satisfactoria (S)	La implementación de la mayoría de los siete componentes está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa, excepto por uno pocos que requieren medidas correctivas.
4	Moderadamente satisfactoria (MS)	La implementación de algunos de los siete componentes está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a una gestión adaptativa, aunque algunos de los componentes requieren medidas correctivas.
3	Moderadamente insatisfactoria (MI)	La implementación de algunos de los siete componentes no está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente, y a una gestión adaptativa del proyecto; la mayoría de los componentes requieren medidas correctivas.
2	Insatisfactoria (I)	La implementación de la mayoría de los siete componentes no está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente, y a una gestión adaptativa del proyecto.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	Ninguno de los siete componentes se implementa de manera que conduzca a una ejecución efectiva y eficiente, y a una gestión adaptativa del proyecto.

<b>Valoraciones de sostenibilidad: (una valoración general)</b>		
4	Probable (P)	Riesgos insignificantes para la sostenibilidad, con resultados clave en vías de lograrse para el cierre del proyecto y se espera que continúen en el futuro previsible.
3	Moderadamente probable (MP)	Riesgos moderados, pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
2	Moderadamente improbable (MI)	Riesgo significativo de que los resultados más importantes no continuarán tras la conclusión del proyecto, aunque algunos productos y actividades sí deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los resultados del proyecto y los productos clave no podrán sostenerse.

## **Anexo 8. Productos esperados**

- Informe de inicio de MTE. El equipo de evaluación aclara los objetivos y métodos de la revisión intermedia. Fecha aproximada 08/06/23
- Breve Nota y hallazgos y recomendaciones preliminares. Fecha aproximada: 27/06/23
- Reporte borrador. Fecha aproximada: 10/07/23
- Reunión de presentación de conclusiones iniciales del Proyecto de Informe a partes interesadas (sección 2.3). Fecha aproximada: 12/07/23.
- Reporte final. Informe revisado que incluye la tabla de atención de comentarios adjunta, detallando cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe preliminar (El informe final debe presentarse en español e inglés). Fecha aproximada: 25/07/23

Los pagos se realizarán una vez que los productos sean aprobados por CAF, según el siguiente detalle:

- Primer pago al aprobarse el Informe de Inicio (10%)
- Segundo pago previa aprobación del Borrador de Informe (50%)
- Tercer pago previa aprobación del Informe Final (40%)