

# ANEXOS

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Roma, 2020

# Anexo 1 – Principios éticos de la UNEG y los principios primarios que sustentan la evaluación y las revisiones en la FAO<sup>1</sup>

## 1. Principios éticos de la UNEG

### **Respeto por la dignidad y la diversidad**

Los evaluadores deberán:

a. Respetar las diferencias culturales, en las costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, las relaciones personales, discapacidad, edad y etnia, y ser conscientes de las potenciales implicaciones de dichas diferencias a la hora de planificar, realizar e informar sobre las evaluaciones, utilizando instrumentos de evaluación adecuados al contexto cultural.

b. Evitar al máximo las perturbaciones durante la recogida de la información necesaria, ofreciendo los mayores plazos a los individuos e instituciones a los que desean implicar en la evaluación, optimizando las solicitudes de tiempo y respetando el derecho a la intimidad de las personas.

### **Derechos y justa representación**

A la hora de incluir a individuos o grupos en la evaluación, los evaluadores deberán asegurar:

a. El derecho a la autodeterminación. Los potenciales participantes deberán ser tratados como agentes autónomos y deberán gozar del tiempo y la información necesarios para decidir si quieren o no participar, así como para poder tomar una decisión independiente sin presión alguna, ni temor a represalias por no participar.

b. Justa representación. Los evaluadores seleccionarán a los participantes de manera justa en relación con los objetivos de la evaluación y no simplemente en función de su disponibilidad o porque sea relativamente fácil asegurar su participación. Se velará de manera especial por asegurar que grupos relativamente débiles, “escondidos” o excluidos de cualquier otra forma estén representados.

### **Cumplimiento de los códigos para grupos vulnerables**

Cuando la evaluación implique la participación de miembros de grupos vulnerables, los evaluadores deberán conocer y cumplir los códigos legales (tanto internacionales como nacionales) en vigor, al entrevistar a niños o jóvenes, por ejemplo.

### **Reparación**

Las partes interesadas recibirán información suficiente para saber a) cómo obtener la reparación oportuna por cualquier perjuicio ocasionado por la evaluación o cualquiera de los proyectos a los que haga referencia, y b) cómo presentar una queja en relación con la conducta de una agencia de implementación o ejecución.

### **Confidencialidad**

Los evaluadores respetarán los derechos de las personas a facilitar información de manera confidencial, e informarán a los participantes del alcance y límites de la confidencialidad. Los evaluadores deben garantizar que no pueden rastrearse las fuentes de la información sensible, de manera que los individuos afectados estén protegidos de cualquier posible represalia.

<sup>1</sup> Charter for the FAO Office of Evaluation, 2010.

### **Prevención de daños**

Las evaluaciones pueden tener un efecto negativo sobre los objetos a los que se refieren o sobre las personas que participan en ellos. Por ello, los evaluadores deberán procurar: minimizar los riesgos y cargas sobre las personas que participan en la evaluación; y maximizar los beneficios y reducir los daños innecesarios que puedan derivarse de una evaluación negativa o crítica, sin poner en peligro la integridad de la evaluación.

## **2. Los principios primarios que sustentan la evaluación y las revisiones en la FAO**

### **Independencia**

La independencia debe protegerse durante todo el proceso de evaluación: política, marco institucional, gestión de la función de evaluación, realización de evaluaciones y seguimiento. La función de evaluación debe estar ubicada en la Organización fuera de la gestión de línea que tiene el mandato de evaluar, y debe tener una línea directa de informes a los órganos rectores y al Director General. De esta manera, permanece separado de los responsables del diseño e implementación de las políticas y operaciones que se evalúan. Debe estar libre de influencia indebida por parte de la administración a través del control independiente de los recursos financieros y humanos asignados a la evaluación, incluida la evaluación independiente del desempeño del personal de evaluación. Debe tener libertad para diseñar y realizar evaluaciones de acuerdo con los estándares de calidad profesional.

### **Imparcialidad**

La evaluación debe estar libre de sesgos. Esto significa que los evaluadores deben demostrar integridad profesional y personal y deben evitarse los conflictos de intereses. La independencia y la calidad del diseño de la evaluación son requisitos previos adicionales para la imparcialidad. Las evaluaciones deben valorar el aporte de los principales interesados, demostrando un cierto grado de empatía y al mismo tiempo manteniendo el rigor intelectual. Debido a que ningún individuo es totalmente imparcial, los equipos de evaluación deben equilibrar diferentes perspectivas y antecedentes.

### **Credibilidad**

Las evaluaciones deben tener un alto grado de credibilidad, tanto de los órganos rectores como de los gerentes que deben tomar e implementar decisiones. Además de la imparcialidad y la independencia, la credibilidad de la evaluación también requiere que el equipo de evaluadores tenga una competencia técnica probada en el área bajo evaluación y su contexto, así como una competencia demostrada en la evaluación. La revisión independiente por pares de los informes de evaluación también refuerza su credibilidad.

### **Transparencia**

Los informes de evaluación y las respuestas de la administración son de dominio público. Las evaluaciones siguen un proceso consultivo, mediante el cual los evaluadores y los gerentes de evaluación entablan un diálogo en la mayor medida posible con las principales partes interesadas durante todo el proceso de evaluación.

### **Utilidad**

La utilidad siempre debe ser una consideración primordial para la selección de un tema para la evaluación. Las evaluaciones serán más útiles cuando se aborden áreas clave de interés para los órganos rectores y / o la administración de la FAO, especialmente cuando se percibe que hay problemas, cuando las prioridades están cambiando o si hay nuevas oportunidades. La evaluación debe ser programada para encajar en el proceso de toma de decisiones de gestión.

# Anexo 2 – Funciones y responsabilidades clave de las partes interesadas en las RMT de los proyectos FAO-FMAM

El presente anexo ofrece detalles sobre las funciones y responsabilidades de los principales individuos y grupos implicados en la planificación e implementación de una revisión de medio término (RMT) para un proyecto FAO-FMAM.

## 1. Responsable de presupuesto o coordinador de RMT

Corresponden al responsable del presupuesto (RP) de la FAO - al representante de la FAO en el caso de un proyecto en un solo país- la ejecución, gestión de los resultados, implementación y presentación de informes del proyecto de manera puntual, así como garantizar un uso adecuado de los recursos, incluida una gestión financiera sólida (o su supervisión en la modalidad de implementación con socios operacionales - (OPIM por sus siglas en inglés, para más información ver el anexo 3). En consecuencia, corresponde al RP del proyecto de la FAO, asegurar que la RMT se planifique a tiempo y con los recursos adecuados, sin embargo, también recibe orientación y apoyo del oficial de programa (punto focal) de la Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM).

El RP, en coordinación con la Unidad de gestión del proyecto (UGP), facilita la comunicación entre las contrapartes gubernamentales, los socios y los puntos focales operativos del FMAM (PFO) correspondientes, en la programación de la RMT, incluida la organización de sesiones y talleres informativos en el país. Corresponde al RP elaborar y promover los términos de referencia (TdR) y la contratación de consultores externos para la RMT en consulta con la UC FAO-FMAM, el Oficial Técnico Líder (OTL) y otros miembros relevantes del Grupo de Trabajo Interdisciplinario del Proyecto (GTP).

Si bien la responsabilidad global de la RMT recae sobre el RP, si la UC FAO-FMAM está de acuerdo, este podrá nombrar un coordinador de RMT (CR) de entre el personal de la oficina descentralizada o división de la FAO para que dirija y coordine las actividades cotidianas de RMT, incluidos los acuerdos de contratación de los consultores independientes de la RMT, y para que organice la logística de la misión. Sin embargo, para garantizar la independencia del proceso, el CR no deberá haber participado en el proyecto del FMAM que se revisa (en ningún momento del diseño, implementación del proyecto o apoyo al mismo). El CR y la Oficial de programas de la UC FAO-FMAM, Departamento de Clima, Biodiversidad, Tierras y Aguas (Sede, Roma) supervisan al consultor jefe de RMT y a todo el equipo de RMT y aprueban conjuntamente el pago final del informe de RMT.

### Responsable de presupuesto (RP)/Coordinador de RMT (CR)

**Responsabilidades principales:** Coordinar y supervisar todo el proceso de RMT, incluida la contratación de los consultores y el diseño y la dirección de la RMT (en el caso del RP)

FASE	RESPONSABILIDADES
<b>Fase 1 – Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar a la UC FAO-FMAM (CBC, Roma) seis meses antes de la mitad de periodo del proyecto (a mitad camino entre la fecha de entrada en funcionamiento (EOD) y la fecha de término (NTE) para que el sistema de información sobre gestión del programa de campo de la FAO (FPMIS) inicie la RMT.</li> <li>2. Garantizar que se han asignado fondos suficientes para la RMT, de acuerdo con las necesidades de seguimiento y evaluación (SyE) establecidos en el documento de proyecto y la guía de la RMT, y con las conversaciones mantenidas con la UC FAO-FMAM.</li> <li>3. Si el proyecto se implementa de manera conjunta con otra agencia del FMAM, garantizar que las responsabilidades de gestión y realización están claras entre las agencias.</li> <li>4. Si es necesario, designar a un RM que actúe en nombre del RP, con responsabilidad plena sobre la gestión y realización de la RMT.</li> <li>5. Recoger y elaborar una lista de documentos clave relacionados con el proyecto para la RMT (el “paquete de información del proyecto”). Esto incluye recoger y recopilar los datos de</li> </ol>

	<p>cofinanciación (y enviar la tabla de cofinanciación a cada uno de los cofinanciadores mucho antes de la misión de RMT), datos de seguimiento, informes de progreso, informes realizados en la oficina (BTOR, por sus siglas en inglés) y cualquier herramienta de seguimiento del FMAM asociada, etc., con apoyo de la UGP. Todos los documentos correspondientes deberán estar disponibles y subidos en el FPMIS.</p>
<p><b>Fase 2 – Diseño y preparación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Junto con la UGP y los miembros del GTP, elaborar el primer borrador de los términos de referencia generales de RMT, incluyendo el alcance, objetivos, su utilidad y viabilidad, calendario y presupuesto, un análisis inicial de partes interesadas, el progreso principal realizado en la mitad de periodo y los principales desafíos y problemas encontrados, así como los términos de referencia para los consultores independientes de RMT (ver la plantilla en el anexo 6).</li> <li>2. Revisar los términos de referencia de toda la RMT tomando en consideración los comentarios aportados por los miembros de la UC FAO-FMAM y del GTP. Compartir los términos revisados con las contrapartes gubernamentales para su revisión, y finalizarlos y anunciarlos.</li> <li>3. Elaborar el primer borrador de los términos de referencia individuales para los consultores de la RMT y enviarlos a la UC FAO-FMAM para que los revise y comente; finalizar los términos de referencia.</li> <li>4. Convocar una manifestación de interés para consultores cualificados. Seleccionar y contratar al equipo de RMT, en consulta con la UC FAO-FMAM y preparar los contratos individuales.</li> <li>5. Organizar una reunión informativa entre el equipo de RMT y la UC FAO-FMAM para garantizar una comprensión común de los términos de referencia, y las políticas y requisitos correspondientes del FMAM y la FAO.</li> <li>6. Proporcionar al equipo de RMT los documentos del proyecto clave necesarios para la RMT (“paquete de información del proyecto”, ver la lista detallada en el cuadro 1 de la guía principal).</li> <li>7. Garantizar que la UGP elabora las herramientas de seguimiento del FMAM (para proyectos FMAM-5 y para proyectos FMAM-6 y FMAM-7 con elementos de zonas protegidas) con antelación a la RMT o los datos sobre los indicadores básicos del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7).</li> <li>8. Colaborar con la UGP para identificar a las partes interesadas que deberán ser entrevistadas por el equipo de RMT y enviar solicitudes formales para las entrevistas con las autoridades gubernamentales y otros socios para la misión de RMT, según proceda.</li> <li>9. Estar disponible para una entrevista/reunión informativa (por Skype) con el equipo de RMT antes de la misión de RMT como parte del inicio del proceso, si fuera necesario.</li> <li>10. Revisar, antes de la misión, el informe inicial de RMT, incluida la matriz de preguntas y la lista de entrevistas.</li> <li>11. Compartir el informe inicial de RMT con los miembros del GTP correspondientes (incluidos el OTL y el FLO de la UC FAO-FMAM y el punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT), para que lo revisen y aporten sus comentarios al equipo de RMT antes del comienzo de la misión.</li> <li>12. Una vez recibida una versión aceptable del informe inicial de RMT, aprobar formalmente la misión de RMT, en coordinación con la UC-FAO-FMAM.</li> </ol>

<b>Fase 3 – Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar al equipo de RMT las reuniones y misiones sobre el terreno, incluida la organización de entrevistas y misiones sobre el terreno, según proceda.</li> <li>2. Estar disponible para entrevistas/reuniones informativas por Skype con el equipo de RMT durante la misión de RMT.</li> <li>3. Organizar reuniones/talleres informativos con el equipo de RMT para la UGP, la(s) contraparte(s) gubernamental(es) y los socios clave (incluidos el PFO del FMAM).</li> <li>4. Participar en la sesión de cierre/reunión informativa en la que el equipo de RMT presenta y discute sus hallazgos iniciales.</li> <li>5. Dirigir y coordinar el proceso de revisión del borrador del informe de RMT con las partes interesadas correspondientes para: (1) la revisión interna del borrador del informe por parte de la FAO, compartiendo los borradores con el RP, el OTL, la UGP, el FLO de la UC FAO-FMAM y el punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT, el GTP (permitir una semana), seguida de (2) la revisión externa por las contrapartes del proyecto (a través del RP o del representante de la FAO) y el grupo más amplio de partes interesadas correspondientes.</li> <li>6. Coordinar, recoger, recopilar y sintetizar los comentarios en el borrador del informe de RMT (para proyectos complejos) y enviar los comentarios (en la matriz de comentarios) al equipo de RMT para que los incorpore en la versión revisada.</li> <li>7. Contribuir a las revisiones de borradores posteriores del informe de RMT según proceda para garantizar la calidad general del informe.</li> <li>8. Aprobar el informe final de RMT junto con el punto focal de la UC FAO-FMAM.</li> </ol>
<b>Fase 4 – Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar que el resumen ejecutivo del informe de RMT se traduzca al inglés, si no está redactado en ese idioma.</li> <li>2. Aprobar el pago final al equipo de RMT tras la aprobación del oficial de programa de la UC FAO-FMAM.</li> <li>3. Dirigir el seguimiento a la respuesta de la administración con la UGP, el GTP y la UC FAO-FMAM (en cuatro semanas), incluyendo una reunión con el comité directivo del proyecto (CDP) para discutir las recomendaciones de la RMT. Garantizar que las aportaciones se incorporan a la respuesta de la administración y se aprueban por el CDP.</li> <li>4. Garantizar que las recomendaciones de la RMT se reflejan de manera adecuada en el posterior plan de trabajo y presupuesto, y que se recogen en los informes de progreso del proyecto semestrales de la FAO (IPP) y en la revisión de la implementación del proyecto (RIP) del FMAM.</li> </ol>

## 2. Coordinador Nacional de Proyecto

El Coordinador Nacional de Proyecto (CNP) designado por la agencia nacional principal, asume la responsabilidad general de llevar a cabo una exitosa ejecución del proyecto en nombre del gobierno en cuestión. El CNP actúa como punto focal de coordinación del proyecto con otras agencias del gobierno. Garantiza que todas las aportaciones del gobierno comprometidas con el proyecto (incluida la cofinanciación del gobierno) están disponibles y supervisa/apoya el trabajo del coordinador del proyecto. El CNP también participa en el CDP.

<b>El Coordinador Nacional de Proyecto</b>	
<b>Responsabilidades principales:</b> Facilitar la participación de los socios del gobierno en el proceso de RMT y apoyar a la UGP para garantizar una buena comunicación de la RMT y sus resultados en todo el gobierno.	
<b>FASE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Fase 1 - Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar a los socios del gobierno, incluido el PFO del FMAM, sobre el proceso de RMT, solicitar su participación en el proceso de RMT y confirmar su disponibilidad durante el periodo propuesto para la RMT.</li> </ol>
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el borrador de los términos de referencia y aportar sus comentarios al RP/CR.</li> </ol>

<b>Fase 3 - Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar que todos los socios del gobierno relevantes realizan sus aportaciones a la RMT de manera puntual (incluida la cofinanciación).</li> <li>2. Estar disponible para entrevistas con el equipo de RMT durante la misión de RMT.</li> <li>3. Participar en la sesión de cierre/reunión informativa en la que el equipo de RMT presenta sus hallazgos iniciales.</li> <li>4. Recoger los comentarios de los socios del gobierno sobre el borrador del informe de RMT en el plazo establecido (una semana).</li> <li>5. Revisar el borrador del informe de RMT y aportar comentarios al RP/CR.</li> </ol>
<b>Fase 4 - Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir a la respuesta de la administración a la RMT y garantizar que las recomendaciones se implementan correctamente.</li> <li>2. Dar seguimiento a las acciones que se implementen en el proyecto que deriven del proceso de RMT a fin de incluirlos en los reportes solicitados por FMAM.</li> </ol>

### 3. Comité Directivo del Proyecto

Para cada proyecto FAO-FMAM se establece un Comité Directivo del Proyecto (CDP), compuesto por múltiples partes interesadas, que guía y supervisa la ejecución del proyecto. El CDP da orientaciones para garantizar que la ejecución del proyecto se haga de conformidad con el documento del proyecto, y revisa y aprueba las propuestas de revisión, incluidos cualquier cambio en la matriz de resultados del proyecto y en los acuerdos de implementación. Asimismo, revisa y aprueba todos los planes de trabajo y presupuestos anuales; revisa el progreso del proyecto y el logro de los resultados esperados de acuerdo con lo establecido en los IPP semestrales, en las RIP y en los informes financieros; asesora sobre las cuestiones y problemas surgidos de la implementación del proyecto presentados por la UGP o las partes interesadas; y facilita la cooperación entre los socios del proyecto.

<b>Comité Directivo del Proyecto</b>	
<b>Responsabilidades principales:</b> Facilita la participación de los socios del gobierno y otras partes interesadas clave en el proceso de RMT	
<b>FASE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Fase 1 – Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los miembros del comité deberán informarse de las fechas y del proceso de RMT.</li> <li>2. Confirmar la disponibilidad de los socios y partes interesadas durante las fechas propuestas.</li> </ol>
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los miembros del comité deberán informarse de los términos de referencia y del proceso de RMT.</li> </ol>
<b>Fase 3 – Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar disponible para entrevistas con el equipo de RMT durante la misión de RMT.</li> <li>2. Revisar el borrador del informe de RMT y aportar sus comentarios al RP/CR.</li> </ol>
<b>Fase 4 – Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir a la respuesta de la administración a la RMT y garantizar que las recomendaciones de la RMT se discuten, aprueban e implementan correctamente.</li> </ol>

### 4. Oficial Técnico Líder

A cada proyecto y programa FAO-FMAM se le asigna un Oficial Técnico Líder (OTL) de la FAO. Este coordina y garantiza el flujo de experiencia, el apoyo y la supervisión técnica a los proyectos y programas de la FAO a través del ciclo del proyecto, en colaboración con los demás oficiales técnicos correspondientes del GTP de la FAO. Como el OTL de la FAO participa en las misiones de supervisión y aporta una visión técnica, sus BTOR y demás informes técnicos constituyen importantes fuentes de información para la RMT. El OTL de la FAO apoya al RP asesorándole sobre la experiencia técnica necesaria para la RMT (y la evaluación final) y aportando sus comentarios sobre la composición del equipo de RMT y el contenido de los términos de referencia. El OTL se encarga del realizar el análisis ambiental y social de un proyecto y de firmar la hoja de

clasificación del riesgo. Supervisa la implementación de las medidas de mitigación del riesgo, tal y como se establece en los IPP y las RIP para los proyectos clasificados como de riesgo moderado o elevado, de conformidad con las directrices sobre la gestión ambiental y social de la FAO.<sup>1</sup>

<b>Oficial Técnico Líder</b>	
<b>Responsabilidades principales: Apoyar el proceso de diseño de la RMT y la revisión del informe de RMT</b>	
<b>FASE</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Fase 1 - Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El OTL deberá informarse de las fechas y del proceso de RMT.</li> <li>2. Confirmar su disponibilidad para ser entrevistado por el equipo de RMT.</li> </ol>
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar que los términos de referencia de la RMT elaborados por el RP/CR son sólidos desde el punto de vista técnico y aportar sus comentarios para mejorarlos, según proceda.</li> <li>2. Garantizar que la UGP elabora las herramientas de seguimiento del FMAM (para proyectos FMAM-5 y proyectos FMAM-6 y FMAM-7 con elementos de zonas protegidas) con antelación a la RMT o los datos sobre los indicadores básicos del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7).</li> <li>3. Asistir al RP/CR y a la UC FAO-FMAM en la revisión de las cualificaciones y CV de los consultores de RMT, según proceda.</li> <li>4. Estar disponible para una entrevista/reunión informativa inicial por Skype con el equipo de RMT antes de la misión de RMT para aportar su punto de vista sobre el proyecto que el OTL ha estado supervisando.</li> </ol>
<b>Fase 3 - Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar disponible para una entrevista/reunión informativa por Skype con el equipo de RMT durante la misión de RMT, si es necesario.</li> <li>2. Si es posible, participar en las sesiones informativas con el equipo de RMT al final de la misión sobre el terreno para discutir los hallazgos y conclusiones preliminares, y las posibles recomendaciones.</li> </ol>
<b>Fase 4 - Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al RP en la elaboración de la respuesta de la administración</li> </ol>

## 5. Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM)

La UC FAO-FMAM, ubicada en la División de Clima y Medio Ambiente de la FAO (CBC) en Roma, es la unidad de enlace con el donante (UED) encargada de mantener las relaciones institucionales con el FMAM a lo largo del ciclo del proyecto. La UC FAO-FMAM dirige la cartera de proyectos FAO-FMAM, supervisa y monitorea los proyectos e informa a la Secretaría del FMAM de su cumplimiento, incluyendo la presentación de los informes de RMT. La UC FAO-FMAM proporciona orientación y apoyo a los RP del proyecto en las RMT. Asimismo, presta apoyo en materia de coordinación a la oficina de evaluación de la FAO (OED) en las evaluaciones finales.

La UC FAO-FMAM (CBC, Roma) revisa y hace comentarios sobre los términos de referencia de la RMT y participa en la selección de los consultores externos que debe contratar el RP. Supervisa también la planificación e implementación de una RMT, realiza el control de calidad del informe inicial, del borrador y de los informes finales de RMT, y aprueba el informe final de RMT para que el RP realice el pago final a los consultores de RMT. Como punto de contacto de la RMT se nombra un punto focal específico de la UC FAO-FMAM que suele ser un oficial de programa de la UC FAO-FMAM.

Además, el oficial de enlace con el donante (FLO) de la UC FAO-FMAM hace el seguimiento de los resultados y el presupuesto del proyecto, incluyendo la supervisión y la presentación de informes al FMAM a través de las RIP (“PIR” por sus siglas en inglés) anuales.

<sup>1</sup> FAO (2015). 19) Diagrama 1: Gestión del riesgo ambiental y social en el ciclo de proyecto de la FAO y responsabilidades



## Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM)

**Responsabilidades principales:** Apoya el proceso de RMT y realiza el control de calidad de los borradores de los informes y del informe de seguimiento

FASE	RESPONSABILIDADES
<b>Fase 1 – Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar para garantizar que la RMT se realiza en plazo (comenzar la planificación 4-6 meses antes de la fecha prevista, que es el punto intermedio entre la fecha de EOD y de NTE).</li><li>2. Proporcionar orientaciones al RP/CR sobre el proceso de RMT y los requisitos del FMAM.</li><li>3. Compartir la guía de RMT para los proyectos FAO-FMAM y sus anexos.</li></ol>
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar y comentar (tanto con el FLO como con el punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT) los términos de referencia de la RMT para garantizar que siguen los estándares mínimos de los términos de referencia, tal y como se establece en la guía de RMT y aportar sus comentarios para mejorarlos, según proceda.</li><li>2. Asistir al RP/CR en la identificación y selección de los consultores independientes para el equipo de RMT, emitiendo una aprobación conjunta (con el RP/CR) en la selección final.</li><li>3. Proporcionar orientación al equipo de RMT sobre el proceso de RMT y sobre los requisitos del FMAM, facilitando una copia de la guía de RMT para los proyectos FAO-FMAM y de las políticas y directrices correspondientes del FMAM.</li><li>4. El FLO colabora con el RP/CR y el OTL para garantizar que las herramientas de seguimiento del FMAM están revisadas y actualizadas a mitad del proyecto (para proyectos FMAM-5 y FMAM-6 y FMAM-7 (proyectos de biodiversidad con elementos de zonas protegidas) o que la información sobre los indicadores básicos del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7) está recopilada y que se envía al equipo de RMT en plazo.</li><li>5. Junto con la UGP y el FLO informar al equipo de RMT sobre el proyecto.</li><li>6. Revisar y aprobar el informe inicial de RMT (punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT) con el RP/CR, incluida la revisión del plan y los entregables de la RMT (calendario de la misión, matriz de la RMT, etc.).</li><li>7. Estar disponible para una reunión informativa por Skype (punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT) con el equipo de RMT antes de la misión de RMT, y para una entrevista con el equipo de RMT (el equipo de RMT debe entrevistar al FLO, como miembro del GTP).</li></ol>
<b>Fase 3 – Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Proporcionar orientación al equipo de RMT, al RP/CR y la UC FAO-FMAM en cuestiones relacionadas con las RMT y los requisitos del FMAM.</li><li>2. El FLO debe estar disponible para una entrevista/reunión informativa por Skype con el equipo de RMT durante la misión de RMT.</li><li>3. Participar en la sesión informativa por Skype con el equipo de RMT al final de la misión sobre el terreno.</li><li>4. Revisar y aportar sus comentarios al final de la misión sobre el terreno de la RMT sobre los hallazgos y conclusiones iniciales.</li><li>5. Revisar y comentar el primer borrador del informe de RMT con vistas al control de calidad, y proporcionar sus comentarios al equipo de RMT (FLO y punto focal de la UC FAO-FMAM).</li></ol>
<b>Fase 4 – Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calificar y comentar la versión final del informe de RMT.</li><li>2. Publicar el informe final de RMT, la respuesta de la administración y las herramientas de seguimiento en el FPMIS y traducir la respuesta de la administración al idioma nacional oficial, en caso de no ser el inglés.</li><li>3. El FLO deberá garantizar que se revisa la sección correspondiente de la tercera RIP de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones del informe de RMT -por ejemplo, si se aprueban cambios en la teoría del cambio y en el marco lógico/matriz de resultados del proyecto a mitad de periodo, y si hay cambios en los riesgos y su mitigación (esto es responsabilidad específica del FLO de la UC FAO-FMAM).</li><li>4. Presentar el informe de RMT a la Secretaría del FMAM (a través del portal del FMAM) junto con la respuesta de la administración (ambos en inglés) y las herramientas de seguimiento para los proyectos FMAM-5 y contribuciones a los indicadores básicos de los proyectos FMAM-6 y FMAM-7 revisadas.</li></ol>

## 6. Unidad de Gestión del Proyecto

La UGP es responsable del funcionamiento cotidiano del proyecto, de hacer el seguimiento e informar sobre el mismo, de acuerdo con el plan anual, el presupuesto y el plan de SyE del proyecto. En proyectos más grandes, el equipo suele incluir un asesor técnico jefe o coordinador de proyecto, un coordinador nacional y un especialista en SyE, así como otros especialistas y expertos (el número y sus funciones varía de un proyecto a otro).

Para proyectos nacionales, la UGP suele estar dirigida por el coordinador nacional del proyecto (en ocasiones denominado coordinador del proyecto) contratado específicamente para el mismo. Algunos de los puestos de la UGP pueden estar financiados o sufragados por el gobierno en cuestión como parte de su contribución de cofinanciación.

La UGP monitorea el progreso del proyecto recogiendo datos de manera regular sobre los indicadores de los productos y resultados. La colecta de los datos por parte de la UGP es por tanto una de las fuentes de información más importantes de la RMT. Los miembros de la UGP deben estar disponibles y responder al equipo de RMT durante todo el proceso de RMT. Así, la UGP y el RP implementan las medidas y acciones recomendadas por el equipo de RMT, tal y como se acordó en la respuesta de la administración, hacen el seguimiento y documentan el progreso, e informan sobre las medidas implementadas a través de la RIP anual del FMAM y los IPP semestrales de la FAO.

Unidad de Gestión del Proyecto	
Responsabilidades principales: Proporcionar información sobre el proyecto al equipo de RMT y asistirle con la logística de la RMT	
FASE	RESPONSABILIDADES
<b>Fase 1 – Planificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Junto con el RP/CR, elaborar el primer borrador de los términos de referencia de la RMT, incluyendo el alcance/objetivos, su utilidad y viabilidad, calendario y presupuesto, el progreso principal realizado a mitad de periodo y los principales desafíos/problemas encontrados, así como los términos de referencia para los consultores independientes de la RMT.</li> <li>2. Revisar y actualizar las herramientas de seguimiento del FMAM (para proyectos FMAM-5 y para proyectos de biodiversidad FMAM-6 y FMAM-7 con elementos de zonas protegidas) o recopilar los datos sobre los indicadores básicos del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7).</li> <li>3. Asistir al RP/CR en la recopilación de los documentos clave del proyecto (paquete de información del proyecto).</li> </ol>
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar la logística para las entrevistas y misiones de RMT, incluidos los viajes internos y las gestiones para las reuniones y entrevistas (asegurarse de que los itinerarios están aprobados y que las partes interesadas han sido notificadas con suficiente antelación).</li> <li>2. Estar disponible para una entrevista por Skype con el equipo de RMT antes de la misión de RMT.</li> </ol>
<b>Fase 3 – Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir con la logística de la misión de RMT.</li> <li>2. Apoyar la organización de las entrevistas y reuniones de RMT.</li> <li>3. Estar disponible para entrevistas en persona o por Skype con el equipo de RMT durante la misión de RMT; colaborar con el equipo de RMT para revisar las herramientas de seguimiento del FMAM (para proyectos FMAM-5) o los indicadores del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7) y finalizarlos, con asistencia del OTL y del FLO si fuera necesario.</li> <li>4. Participar en la sesión de cierre/reunión informativa en la que el equipo de RMT presenta sus hallazgos y recomendaciones iniciales.</li> <li>5. Revisar el borrador del informe de RMT, comprobar los errores y los vacíos de información, y presentar sus comentarios al RP/CR para que sean incorporados en la matriz de</li> </ol>

<b>Fase 4 - Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al RP/CR en la elaboración del borrador de respuesta de la administración, en consulta con los miembros del CDP y del GTP.</li> <li>2. Incorporar las recomendaciones en los planes de trabajo anuales posteriores.</li> <li>3. Implementar las recomendaciones y acciones de la RMT, de conformidad con la respuesta de la administración.</li> <li>4. Hacer aportaciones al RP sobre la implementación de las recomendaciones de la RMT para que las incluya en la RIP o los IPP.</li> </ol>
--	---

## 7. Equipo de RMT

El equipo está formado por consultores independientes (normalmente, dos): (1) un jefe de equipo, que suele ser un consultor internacional o regional, pero también puede ser un consultor nacional con experiencia en revisiones y evaluaciones de proyectos del FMAM y con experiencia técnica/evaluadora adecuada para el proyecto, y (2) un consultor nacional, con experiencia técnica relevante y con una buena comprensión y visión del contexto del proyecto. Ninguno de los dos consultores habrá participado o se habrá beneficiado de ningún aspecto del proyecto del FMAM.

Al informar del progreso o al solicitar información, consejo u orientación, el equipo de RMT deberá dirigirse tanto al RP/CR como al punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT.

<b>Equipo de RMT</b>	
<b>Responsabilidades principales:</b> Cumplir las obligaciones contractuales establecidas en los términos de referencia de la RMT.	
FASE	RESPONSABILIDADES
<b>Fase 2 – Diseño y preparación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los términos de referencia con el RP/CR y la UC FAO-FMAM para garantizar una RMT viable y eficaz.</li> <li>2. Revisar y actualizar el paquete de información del proyecto, incluidas las herramientas de seguimiento del FMAM (“Tracking Tools”, en inglés) sometidos en el momento de la ratificación del proyecto por el FMAM y en la mitad del periodo (para proyectos FMAM-5 y para proyectos de biodiversidad FMAM-6 y FMAM-7 con elementos de zonas protegidas) o los datos sobre los indicadores básicos del FMAM-7 (para proyectos FMAM-6 y FMAM-7).</li> <li>3. Colaborar con el RP/CR y la UC FAO-FMAM para garantizar que la misión de revisión se realiza en los plazos adecuados.</li> <li>4. Mantener discusiones previas a la misión/entrevistas iniciales por Skype con el RP/CR, el OTL, la UC FAO-FMAM, (el FLO y el punto focal para la RMT), y la UGP, según proceda.</li> <li>5. Colaborar con el RP/CR y la UGP (coordinador del proyecto y demás miembros del equipo del proyecto) para definir la metodología de RMT.</li> <li>6. Elaborar el informe inicial de RMT y enviarlo al RP/CR y a la UC FAO-FMAM e incorporar los comentarios (lo ideal es que el informe inicial se apruebe dos semanas antes de la(s) misión(es) planeada(s) de RMT para permitir la gestión de las entrevistas</li> </ol>

<b>Fase 3 - Colecta, análisis e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo la(s) misión(es) de RMT.</li> <li>2. Organizar una sesión de cierre con el RP/CR, la UGP y las contrapartes del proyecto para presentar los hallazgos y recomendaciones iniciales y discutir las posibles recomendaciones preliminares.</li> <li>3. Dirigir una la sesión informativa por Skype con la UC FAO-FMAM y otros miembros del personal de la sede.</li> <li>4. Elaborar y presentar el primer borrador del informe de RMT al RP/CR y a la UGP en las tres semanas siguientes a la finalización de la(s) misión(es) sobre el terreno.</li> <li>5. Revisar y abordar los comentarios realizados por las partes interesadas en las dos rondas de comentarios (la revisión interna del personal de la FAO y la revisión externa con las contrapartes del proyecto y otros socios) al borrador del informe de RMT, incorporar las correcciones y los comentarios correspondientes, y proporcionar un registro de auditoría a través de la matriz de comentarios, que se adjuntará como anexo del informe de RMT.</li> <li>6. Proporcionar un informe final revisado de RMT al RP/CR y a la UGP en una semana desde la recepción de los comentarios de las partes interesadas.</li> </ol>
<b>Fase 4 - Difusión y seguimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en un taller con las partes interesadas para discutir los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, según proceda y en función de la disponibilidad (si no es posible asistir en persona puede participar a través de Skype).</li> </ol>

## 8. Otro personal de la FAO implicado en la RMT

### a. Grupo de Trabajo Interdisciplinario del Proyecto de la FAO

El GTP (“Project Task Force” en inglés) es un órgano de gestión y consultivo establecido para cada proyecto de la FAO. El GTP está compuesto por personal de la FAO con autoridad y una combinación de capacidades apropiada para garantizar una gestión técnica, operativa y administrativa eficaz del proyecto a lo largo del ciclo de proyecto. El GTP se establece formalmente durante la formulación del proyecto. El GTP de proyectos FAO-FMAM incluye como mínimo: el RP del proyecto como presidente del GTP, apoyado por un equipo operativo sito en el país correspondiente, en la oficina regional o subregional para proyectos en un solo país, subregionales o regionales respectivamente, o en la sede para proyectos globales; un OTL a nivel subregional, regional o en la sede; un oficial técnico en la sede (no aplicable a proyectos con OTL en la sede de la FAO en Roma); y la UC FAO-FMAM como UEF. Otros miembros posibles del GTP pueden ser el asesor técnico jefe y otro personal técnico y operativo si procede.

### b. Oficina de Evaluación de la FAO

Desde enero del 2019, cuando la Oficina de Evaluación de la FAO (OED) decidió descentralizar las evaluaciones intermedias de los proyectos, el RP dirige todas las RMT de los proyectos FAO-FMAM bajo la supervisión de la Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM), Departamento de Clima, Biodiversidad, Tierras y Aguas (Sede, Roma). No obstante, cuando sea necesario, la UC FAO-FMAM puede solicitar a la OED que supervise la RMT de un proyecto. En supuestos excepcionales (que se acordarán caso por caso) en que se considere necesario realizar una RMT mayor (como en el caso de proyectos complejos o con cuestiones difíciles) la OED podrá dirigir la RMT.

## 9. Otras partes responsables clave

**a. La Secretaría del FMAM** es responsable de monitorear la cartera global de proyectos del FMAM, recibiendo y registrando los informes de RMT y EF presentados por la FAO y demás agencias del FMAM, y aportando sus comentarios según proceda. Posteriormente, el FMAM abonará parte del costo de la agencia de implementación (30%) una vez entregada la RMT.

**b. La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del FMAM**, que es independiente de la Secretaría del FMAM, establece los estándares mínimos para las evaluaciones de proyectos del FMAM,<sup>2</sup> garantiza la función

<sup>2</sup> En el 2019 se aprobaron dos políticas del FMAM diferentes: una sobre seguimiento, elaborada por la Secretaría del FMAM (Secretaría del FMAM, 2019), y otra sobre política de evaluación por la Oficina de Evaluación Independiente del FMAM (OEI del FMAM, 2019).

evaluadora independiente en el seno del FMAM y es responsable de llevar a cabo la evaluación independiente que implique un conjunto de proyectos de más de una agencia del FMAM, normalmente a nivel estratégico, en esferas de actividad o temas transversales.

**c. El Punto focal operativo del FMAM<sup>3</sup>** es un funcionario de gobierno nombrado para actuar como principal punto de contacto para las actividades del FMAM en ese país. De conformidad con el requisito mínimo 4 (compromiso de los puntos focales operativos) de la Política de evaluación del FMAM del 2019 (OEI del FMAM, 2019), “se informará a los PFO de las revisiones intermedias y de las evaluaciones finales, y cuando sea viable y proceda, se les informará al principio y al final de las misiones de evaluación. Recibirán el borrador del informe para comentarios, se les invitará a contribuir a la respuesta de la administración (según proceda) y recibirán el informe de evaluación final en los 12 meses siguientes a la finalización del proyecto o programa”. Y continúa diciendo que “el PFO del FMAM desempeña una función clave en la facilitación del acceso a los miembros del personal de las instituciones del gobierno implicadas en los proyectos del FMAM durante las evaluaciones. Pueden promover el uso, seguimiento y acción en relación con las recomendaciones vinculadas a asuntos del FMAM y dirigidas a nivel regional, nacional y de proyecto. Asimismo, desarrollan un papel fundamental al garantizar que se consulta, informa e implica completamente a las partes interesadas nacionales (incluidas las organizaciones de la sociedad civil implicadas en actividades del FMAM) en la planificación, realización y resultados de las actividades de evaluación del FMAM relacionadas con el país”. En consecuencia, el PFO del FMAM debe estar informado sobre el proceso de RMT e implicado en él, de conformidad con las orientaciones del FMAM.

<sup>3</sup> La lista de puntos focales nacionales del FMAM está disponible en la página web del FMAM: [https://www.thegef.org/focal\\_points\\_list](https://www.thegef.org/focal_points_list).

# Anexo 3 – Funciones y responsabilidades de la FAO como agencia del FMAM

## 1. Bajo la modalidad de ejecución directa (DEX)

Bajo la modalidad de ejecución directa (DEX) la FAO implementa y ejecuta proyectos y proporciona la mayoría de servicios a las instituciones nacionales bajo la orientación del comité directivo del proyecto (CDP), presidido por el ministerio responsable o el principal socio nacional. La FAO puede delegar parte de los servicios que deben prestarse en organizaciones sin ánimo de lucro (como autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales) a través de cartas de acuerdo o en entidades comerciales a través de contratos de servicios. Bajo la DEX, la FAO es responsable, tanto desde un punto de vista técnico como fiduciario, del logro de todos los resultados esperados del proyecto. La separación de las funciones de implementación y ejecución, que supone un aspecto importante de las normas fiduciarias mínimas del FMAM, se garantiza respetando la siguiente asignación de funciones y responsabilidades.

La gestión cotidiana de un proyecto FAO-FMAM corresponde al responsable de presupuesto (RP) de la FAO designado y a la unidad de gestión del proyecto (UGP), quienes tienen una función ejecutiva. El control técnico, la supervisión y la evaluación del proyecto son responsabilidad de los oficiales técnicos de la FAO asignados al proyecto, de la unidad de coordinación del FAO-FMAM (UC FAO-FMAM) como unidad de enlace para la financiación y de la oficina de Evaluación de la FAO (OED) en la función de implementación.

Bajo la modalidad de ejecución directa, el RP, en consulta con el CDP, la UGP, los miembros del equipo de trabajo interdisciplinario del proyecto (GTP) y la UC FAO-FMAM, prevé un presupuesto y un calendario apropiados para la revisión de medio término (RMT) (y trabaja con la OED en la posterior evaluación final), normalmente durante la fase de formulación del proyecto.

## 2. Bajo la modalidad de implementación con socios operacionales (OPIM)

Bajo la modalidad de implementación con socios operacionales (OPIM),<sup>1</sup> la FAO es responsable de la implementación del proyecto del FMAM, lo que “implica la supervisión de la ejecución del proyecto para garantizar que se desarrolla de conformidad con los estándares y requisitos acordados”.<sup>2</sup>

La FAO, como agencia de implementación del FMAM, rinde cuentas y es responsable ante el Consejo del FMAM de la realización de los resultados. La FAO hace el seguimiento y supervisa la implementación del proyecto y proporciona el apoyo técnico para garantizar que el proyecto se desarrolla de conformidad con los estándares y requisitos acordados. Asimismo, corresponde a la FAO garantizar que se cumplen las metas de seguimiento, información y evaluación de conformidad con las políticas de seguimiento y evaluación del FMAM, incluida una revisión anual de la implementación del proyecto (RIP), una RI y una evaluación final, así como los informes semestrales de progreso del proyecto (IPP) de la FAO.

La entidad de ejecución – el socio operacional (SO) según la terminología de la FAO– debe implementar los resultados acordados del proyecto de conformidad con la FAO y demás requisitos fiduciarios y normas relativas al desempeño. Corresponde al SO la gestión cotidiana de los resultados del proyecto que le han sido confiados, cumpliendo íntegramente todos los términos y condiciones del Acuerdo de los socios operacionales (ASO). El SO es responsable y rinde cuentas a la FAO de la implementación en plazo y de la calidad de los resultados del proyecto, de la supervisión operativa de las actividades de implementación, la entrega puntual de los informes y la eficacia en el uso de los recursos del FMAM para las finalidades para las que se asignaron. Adicionalmente, el SO asume completamente el riesgo fiduciario y programático y es el

<sup>1</sup> Sección 701 del Manual de la FAO sobre la modalidad de implementación con socios operacionales (OPIM) (disponible en la intranet de la FAO en [http://intranet.fao.org/faohandbook/fao\\_manual/chapter\\_vii\\_operational\\_modalities/701\\_operational\\_partners\\_implementation\\_modality/701\\_index/](http://intranet.fao.org/faohandbook/fao_manual/chapter_vii_operational_modalities/701_operational_partners_implementation_modality/701_index/); el personal y los consultores ajenos a la FAO pueden solicitar este documento al director de RMT).

<sup>2</sup> FMAM (2007), Normas, Sección A.2 (g)

responsable administrativo y técnico ante la FAO de la implementación de los resultados del proyecto, así como del seguimiento y de la gestión financiera, de acuerdo con el ASO. Dicha responsabilidad se extiende a todos los fondos entregados por el SO a cualquier entidad con la que tenga un contrato.

Bajo la modalidad OPIM, durante la fase de formulación del proyecto, el formulador del proyecto (la persona responsable de diseñar el proyecto, normalmente el representante de la FAO en el país en cuestión) garantiza que los costos de la RMT y de la evaluación final se incluyan en la parte del presupuesto gestionada por la FAO, de modo que la FAO pueda seleccionar y contratar a los consultores externos y dirigir los procesos independientes de revisión/evaluación de manera puntual. El formulador del proyecto debe asegurar que los aspectos organizativos de la RMT y la evaluación final están explícitamente establecidos en las secciones correspondientes del documento de proyecto.

### **3. Bajo implementación conjunta con otras agencias del FMAM**

Cuando los proyectos financiados por el FMAM se implementen de manera conjunta entre la FAO y otras agencias del FMAM, los acuerdos relativos a la presentación de informes al FMAM y a la gestión de las RMT (y evaluaciones finales) se debatirán y acordarán durante la fase de diseño del proyecto entre las agencias implicadas y estipuladas en el documento del proyecto.

Las agencias del FMAM participantes podrán delegar la responsabilidad de la gestión de la RMT (y la evaluación final) en una agencia, denominada “agencia principal”, con la participación activa o apoyo de las demás. La RMT seguirá los protocolos de la agencia principal, al tiempo que garantizará que los planes y resultados de la RMT se comunican en plazo a todas las agencias implicadas y a la secretaría del FMAM.

Se recomienda al CDP, la UGP, el RP, al oficial técnico jefe de la FAO y a la UC FAO-FMAM que planifiquen con antelación y aclaren previamente si la FAO u otra agencia del FMAM dirigirá la RMT de proyectos implementados de manera conjunta.

### **4. Bajo enfoques programáticos o integrados**

Bajo los enfoques experimentales “enfoque programático” o “enfoque integrado” se agrupan varios proyectos en un “programa” que a menudo incluye un proyecto principal de menor escala como mecanismo de coordinación, y varios proyectos secundarios que contienen las actividades principales del proyecto bajo el mismo paraguas programático en varias regiones o países. Los proyectos secundarios suelen necesitar informes de RMT independientes (revisiones de proyectos individuales o estudios de caso que forman parte de una revisión recapitulativa o de una evaluación de programa), además de un análisis resumido del programa como conjunto.

Se recomienda garantizar la coordinación y armonización de los programas secundarios y principales para asegurar la comparabilidad de la revisión de medio término de los resultados en todo el grupo de proyectos (principal y secundario) y el respeto a los requisitos de las agencias participantes del FMAM.

## **Anexo 4 - Plantilla comentada de los términos de referencia para proyectos y programas FAO-FMAM**

*Por favor, utilice esta plantilla para elaborar los términos de referencia de la RMT de su proyecto. Deberá adaptarla a las condiciones específicas del mismo.*

### **Términos de referencia para la Revisión de Medio Término de *[nombre del proyecto]***

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA**

*[Fecha]*



---

## Contenidos

<b>Acrónimos y abreviaturas</b> .....	iii
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1 Antecedentes y contexto del proyecto/programa</b> .....	2
1.1 Descripción del proyecto y de sus objetivos y componentes .....	2
1.2 Partes interesadas del proyecto y sus funciones.....	2
1.3 Teoría del cambio .....	4
1.4 Progreso de la implementación y principales desafíos hasta la fecha .....	4
<b>2 Finalidad y alcance de la RMT</b> .....	5
<b>3 Objetivos y preguntas clave de la RMT</b> .....	6
3.1 Objetivos de la RMT .....	6
3.2 Preguntas de la RMT .....	7
<b>4 Metodología</b> .....	10
<b>5 Funciones y responsabilidades</b> .....	11
<b>6 Composición y perfil del equipo de RMT</b> .....	13
<b>7 Productos de la RMT (productos finales)</b> .....	14
<b>8 Calendario de RMT</b> .....	15
<b>Anexos</b> .....	16

---

## Acrónimos y abreviaturas

Enumerar aquí los acrónimos y abreviaturas. Comprobar todo el documento y enumerar todos los acrónimos y abreviaturas utilizados. No incluir acrónimos y abreviaturas que no aparezcan en el documento. Cuando una abreviatura aparezca por primera vez en el texto, deberá mencionarse por el nombre completo, y se incluirá en la lista de acrónimos cuando aparezca repetidamente en el informe. Los acrónimos y abreviaturas estándar más comunes incluyen:

CDP	Comité Directivo del Proyecto
CNP	Coordinador Nacional de Proyecto
CR	Coordinador de Revisión de Medio Término
EOI	Manifestación de interés
EMT	Evaluación de Medio Término
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FECC	Fondo Especial para el Cambio Climático (LDCF en inglés)
FPMA	Fondo para los Países Menos Adelantados
FPMIS	Sistema de Información sobre gestión del programa de campo
GTP	Equipo de Trabajo Interdisciplinar del Proyecto
ICCT	Iniciativa sobre Creación de Capacidades para la Transparencia (FMAM)
LTU	Unidad Técnica Principal ( <i>Lead Technical Unit</i> , en inglés)
OE	Objetivo Estratégico de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
FLO	Oficial de Enlace con el Donante ( <i>Funding Liaison Officer</i> , en inglés)
OP	Oficina País
OTL	Oficial Técnico Líder (LTO, por sus siglas en inglés)
RMT	Revisión de Medio Término
RO	Oficina Regional
RP	Responsable de Presupuesto (BH, por sus siglas en inglés)
SRO	Oficina Subregional
UC FAO-	
FMAM	Unidad de Coordinación FAO-FMAM
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto



## Introducción

Este documento es una plantilla para la elaboración de los términos de referencia de las revisiones de medio término (RMT) de proyectos y programas de la FAO financiados por el FMAM a través del Fondo para los países menos adelantados (FPMA), el Fondo especial para el cambio climático (FECC) y la Iniciativa sobre creación de capacidades para la transparencia (ICCT). Ofrece orientación específica sobre cómo completar cada sección de los términos de referencia.

La plantilla proporciona ejemplos y preguntas que pueden utilizarse para elaborar y adaptar los términos de referencia de las RMT. La información orientativa deberá eliminarse de los términos de referencia definitivos.

Este documento se utilizará principalmente por el personal de la FAO, en concreto, por el responsable de presupuesto (RP) o el coordinador de RMT que este designe (ver el anexo 2 sobre las funciones y responsabilidades), encargado de iniciar y dirigir la RMT, y el personal del Equipo de Trabajo Interdisciplinar del Proyecto(GTP) y la Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM). Para más información sobre el proceso de elaboración de la RMT, debe consultarse la guía principal de RMT.

Esta plantilla es un documento abierto que debe ser adaptado al contexto particular de cada RMT, para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.

Ténganse en cuenta los siguientes requisitos de formato:

- Los párrafos deberán numerarse
- Fuente: Segoe UI
- Tamaño: 10,5

# 1 Antecedentes y contexto del proyecto/programa

1. Esta sección proporcionará al equipo de RMT una visión y comprensión global del proyecto/programa y del contexto de desarrollo en el que se implementa.
2. La sección relativa a los antecedentes y al contexto deja claro lo que se está evaluando e identifica los factores sociales, ambientales, económicos, políticos, geográficos y demográficos fundamentales en los que el proyecto opera y que tienen una relación directa con la RMT. Esta descripción deberá estar centrada y ser concisa (dos o tres páginas como máximo), destacando únicamente las cuestiones más relevantes para la RMT. No debe consistir simplemente en un «cortar y pegar» de la información incluida en el documento del proyecto, sino que deberá resumir el proyecto y los principales acontecimientos.

## 1.1 Descripción del proyecto y de sus objetivos y componentes

3. Esta sección proporcionará los antecedentes y descriptores clave del contexto y deberá incluir la siguiente información:

- Nombre/título del proyecto/programa que se evalúa e información básica del FMAM y de la FAO, incluido el número de identificación de proyecto FMAM, agencia del FMAM, financiación y cofinanciación (incluidas las contribuciones de la FAO, de otros donantes, de otros fondos y la cofinanciación prometida y realizada, detallada en la tabla de cofinanciación del anexo 2), nombre de la entidad de ejecución del proyecto, si el proyecto está vinculado a un programa del FMAM, y la duración del proyecto (esta información podrá presentarse en una tabla);
- Descripción del contexto y la lógica que sustentan el proyecto:
  - Área en la que se lleva a cabo (región, país, paisaje y área(s) meta si es posible), con las referencias geográficas de las localizaciones y un mapa;
  - Lógica, problemas, desafíos y obstáculos que el proyecto pretende abordar;
- Descripción del proyecto o programa:
  - Cuándo y cómo se inició el proyecto/programa;
  - Breve descripción de los objetivos clave y de los distintos componentes del proyecto;
  - Los grupos/beneficiarios meta a los que el proyecto pretende llegar (para el proyecto como conjunto y para cada componente);
  - Configuración del proyecto, incluidos los aspectos organizativos, los recursos humanos y el presupuesto;
  - Estado de implementación del proyecto y fechas clave;
- De qué manera el tema se vincula con las prioridades nacionales, en los Marcos de Programación de País de la FAO, en las prioridades e iniciativas regionales de la FAO, en los Objetivos Estratégicos de la FAO, en las prioridades del FMAM y en los Objetivos de desarrollo sostenible según corresponda (de manera resumida). Asimismo, deberá incluir una breve descripción de cómo la RMT se relaciona en el contexto de otras evaluaciones previas o en curso y de evaluaciones del mismo proyecto y de otras iniciativas relevantes.

## 1.2 Partes interesadas del proyecto y sus funciones

4. Los términos de referencia deberán enumerar las partes interesadas y socios clave del proyecto, incluidas las agencias y socios en la ejecución, los grupos locales y los beneficiarios. Deberá

destacarse la función que desempeña cada uno en el proyecto y en la RMT, y las opiniones de la UGP deberán incluirse en la RMT. La tabla A4.1 refleja el análisis inicial de las partes interesadas.

**Tabla A4.1. Matriz de análisis de las partes interesadas**

Partes interesadas clave (desglosadas como corresponda) <sup>1</sup>	¿Cuál es su función en el proyecto?	¿Cuál es la razón para su inclusión o exclusión de la RMT?	Prioridad para la RMT (1-3) <sup>2</sup>	¿Cuándo y cómo deberían implicarse en la RMT?
<b>1. Partes interesadas activas con responsabilidad directa para el proyecto, por ejemplo, socios en la ejecución de la FAO</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>2. Partes interesadas activas con autoridad para tomar decisiones sobre el proyecto, por ejemplo, miembros del GTP.</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>3. Partes interesadas secundarias (a las que solo afecta de manera indirecta o temporal)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>4. Partes interesadas a nivel comunitario que se benefician directa o indirectamente de la intervención (desglosadas por género si es posible)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>5. Partes interesadas a nivel comunitario que no se benefician de la intervención (desglosadas por género si es posible)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>6. Otros grupos de interés que no participan directamente en la intervención, por ejemplo, agencias de desarrollo que trabajan en la zona, organizaciones de la sociedad civil</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				

<sup>1</sup> Incluir los nombres de las personas correspondientes si se conocen, y ser lo más concreto posible

<sup>2</sup> 1 = fundamental; 2 = deseable; 3 = si el tiempo y los recursos lo permiten

Partes interesadas clave (desglosadas como corresponda) <sup>1</sup>	¿Cuál es su función en el proyecto?	¿Cuál es la razón para su inclusión o exclusión de la RMT?	Prioridad para la RMT (1-3) <sup>2</sup>	¿Cuándo y cómo deberían implicarse en la RMT?
Etc.				

- Esta lista inicial de partes interesadas es importante para ayudar a identificar a los posibles grupos y personas que deberán ser consultados y entrevistados como parte del proceso de RMT. Es probable que el equipo de RMT modifique esta lista una vez que se implique en la RMT y que se actualice como parte del informe inicial de RMT.

### 1.3 Teoría del cambio

- La teoría del cambio ayuda a identificar los objetivos y preguntas correspondientes para la RMT. Algunos proyectos FAO-FMAM tienen una teoría del cambio explícita desarrollada durante la fase de formulación del proyecto, que se incluye en el documento de proyecto. En caso de estar disponible, la teoría del cambio del proyecto deberá incluirse aquí y analizarse en relación a los avances del proyecto.
- Si la Teoría del Cambio solo es implícita, el equipo de RMT deberá reconstruir una teoría del cambio preliminar como parte del informe inicial basándose en el marco lógico del proyecto y en la revisión de otros documentos del proyecto (ver anexo 10 para más información sobre la teoría del cambio).

### 1.4 Progreso de la implementación y principales desafíos hasta la fecha

- Esta subsección destacará brevemente los resultados clave logrados y los principales desafíos encontrados desde el principio de la implementación del proyecto. En lugar de enumerar actividades, debe centrarse en lo que se ha conseguido (de acuerdo con la teoría del cambio, si está disponible) y cuáles han sido los obstáculos clave para la realización. La finalidad de esta sección es indicar al equipo de RMT el nivel de progreso actual en la implementación del proyecto y destacar los principales problemas concretos del proyecto que la RMT deberá tener en cuenta.

## 2 Finalidad y alcance de la RMT

9. La "finalidad" de la RMT es la razón por la cual se realiza la RMT incluida la elección del momento concreto. Deberá responder a la pregunta: "¿Por qué hacemos esta RMT?"
10. La finalidad principal de la RMT es:
  - garantizar la rendición de cuentas – para responder a las necesidades de información e intereses de los responsables políticos y de otros actores con poder de decisión, por ejemplo, la dirección de la FAO y la UC FAO-FMAM;
  - mejorar el proyecto o programa – la mejora de la intervención y del desarrollo organizativo ofrece información valiosa a los directores y demás responsables para el funcionamiento normal del proyecto/programa (por ejemplo, la UGP, el GTP, la UC FAO-FMAM y el CDP); y
  - contribuir al conocimiento – una comprensión y contextualización profundas de la intervención y de sus prácticas, beneficia en particular a la UC FAO-FMAM, al personal de la FAO y a los futuros desarrolladores e implementadores.
11. Es posible establecer varias finalidades y usos en un solo diseño de RMT. No obstante, normalmente durante la fase de diseño de la RMT deberá decidirse dónde se destinarán la mayoría de los recursos.
12. Esta sección deberá identificar a los usuarios principales previstos de la RMT del proyecto, las partes interesadas que utilizarán sus hallazgos para generar cambio. Esto puede incluir al RP y al RM designado, a la Unidad de gestión del proyecto (UGP), a la contraparte nacional del proyecto, al GTP (incluido el oficial de enlace con el donante (FLO) y el Oficial Técnico Líder (OTL) y otro personal técnico de la FAO en la sede), los miembros del CDP, el FMAM y otras partes interesadas. El RP/CR, la UGP y el GTP deberán procurar que la finalidad de la evaluación se elabore de manera consultada, en colaboración con los usuarios principales previstos y especificando cómo pretenden utilizar los resultados de la RMT. Sin embargo, deberá tenerse en cuenta que la utilidad de la RMT y de los resultados socios puede variar en función de la parte interesada, y el BH/RM y los miembros del GTP correspondientes deberán negociar y llegar a un acuerdo global con los principales usuarios previstos sobre la(s) finalidad(es) principal(es) de la RMT y su uso previsto.
13. El alcance de la RMT establece precisamente lo que se evalúa (el objetivo), y define los parámetros de la RMT: el periodo de tiempo, los segmentos de la población meta que deben incluirse; las áreas geográficas en las que la RMT debe centrarse; las partes interesadas que deben implicarse; y los componentes del proyecto/programa. En la medida de lo posible, se incluirá una explicación para justificar las decisiones tomadas, por ejemplo, la elección de centrarse en un componente o área geográfica concretos.
14. La guía de la RMT proporciona más información sobre la finalidad, el uso y el alcance de la RMT.



## 3 Objetivos y preguntas clave de la RMT

### 3.1 Objetivos de la RMT

15. Los objetivos de la RMT describen precisamente lo que esta debe conseguir y lo que debe examinar en relación con los criterios de evaluación del FMAM. Abordará y evaluará los siguientes aspectos:

**Relevancia** – En qué medida el diseño y los resultados esperados de la intervención son coherentes con las prioridades y políticas ambientales y de desarrollo locales, nacionales, subregionales y regionales, y con las prioridades y objetivos estratégicos del FMAM y la FAO; su complementariedad con otras intervenciones en curso y su relevancia para las partes interesadas y los beneficiarios; y su adecuación al contexto de la intervención a lo largo del tiempo.

**Eficacia** – En qué medida la intervención ha logrado o espera lograr los resultados (productos, resultados, objetivos e impactos del proyecto, incluidos los beneficios ambientales globales (FMAM, 2019c) teniendo en cuenta los factores clave que afectan a los resultados, valorando también si se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto y tras su finalización, y la probabilidad de que produzca impactos a medio y largo plazo.

**Eficiencia** – la relación costo-eficacia del proyecto y la puntualidad de las actividades; en qué medida la intervención ha rentabilizado los recursos convirtiendo las aportaciones (fondos, personal, experiencia, equipamiento, etc.) en resultados al menor costo posible y en el menor plazo posible en comparación con las demás alternativas.

**Sostenibilidad** – la (probable) continuación de los efectos positivos de la intervención una vez terminada y el potencial de ampliación o reproducción; cualquier riesgo financiero, sociopolítico, institucional y de gobernanza o ambiental para la sostenibilidad de los beneficios y resultados del proyecto; cualquier prueba de reproducción o aceleración de los resultados del proyecto.

**Factores que afectan al rendimiento** – los principales factores que deben tenerse en cuenta son:

- el diseño del proyecto y su madurez para la implementación (por ejemplo, la suficiente capacidad de los socios para comenzar las operaciones, los cambios en el contexto entre la formulación y el inicio operacional);
- la ejecución del proyecto, incluida la gestión del proyecto (modalidad de ejecución, así como la implicación de las contrapartes y de las diferentes partes interesadas);
- la implementación del proyecto, incluida la supervisión de la FAO (RP, OTL y FLO), el apoyo y las aportaciones generales del GTP;
- la gestión financiera y la movilización de la cofinanciación esperada;
- el compromiso de las alianzas y de las partes interesadas del proyecto (incluido el grado de apropiación de los resultados del proyecto por las partes interesadas) y el apoyo político del gobierno, el apoyo institucional de los socios operacionales (como las ramas regionales de los servicios de extensión agrícola o las autoridades forestales);
- la comunicación, la sensibilización pública y la gestión del conocimiento; y
- la aplicación de un sistema de SyE, incluido el diseño, la implementación y el presupuesto de SyE.

**Dimensiones transversales** – cuestiones como los asuntos en materia de género, de pueblos indígenas y de grupos minoritarios y de derechos humanos; las salvaguardias ambientales y sociales aplicadas a un proyecto requieren, entre otras cosas, la revisión de la clasificación del riesgo para las salvaguardias ambientales y sociales (SAS) y de las medidas de mitigación del riesgo identificadas en la fase de formulación del proyecto.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> La FAO aplica un sistema de evaluación en línea durante la fase de diseño del proyecto. Esto es obligatorio, incluso aunque el proyecto se aprobara antes de que la FAO adoptara la Política sobre las normas mínimas relativas a salvaguardias ambientales y sociales (FMAM, 2011) en febrero del 2015, puesto que la FAO ya había aplicado las directrices sobre Evaluación del impacto ambiental en 2011 (FAO, 2012a) para analizar y clasificar los riesgos de todos los proyectos de la FAO. En consecuencia, el equipo de la RMT deberá revisar y confirmar las evaluaciones SAS y el estado del riesgo en la mitad del periodo, así como de todos los cambios sugeridos, en su caso. La orientación actualizada del FMAM puede encontrarse en FMAM (2019b).

## 3.2 Preguntas de la RMT

16. En esta sección se incluirán las preguntas de la RMT correspondientes a uno o más criterios de evaluación del FMAM (la RMT recoge pruebas por medio de preguntas para evaluar el grado de cumplimiento de los criterios del FMAM). Las preguntas deben basarse en los objetivos del proyecto y en la teoría del cambio (TdC), y deben ser suficientemente amplias, pero deben ayudar a centrar la RMT y a abordar cuestiones concretas del proyecto, tal y como se haya acordado entre el RP/CR y las principales partes interesadas. Posteriormente serán redefinidas en consulta con el equipo de la RMT y recogidas en el informe inicial.
17. Dependiendo del tamaño y de la complejidad del proyecto (y por tanto de la RMT), cada pregunta podrá dividirse en subpreguntas, creándose una matriz de evaluación<sup>4</sup>. El cuadro A4.1 enumera una serie de ejemplos de preguntas para cada criterio de los que aparecen en el párrafo 13. Téngase en cuenta que las preguntas deberán redactarse de acuerdo con la teoría del cambio del proyecto.

**Cuadro A4.1. Ejemplos de preguntas de RMT (deberán ser adaptadas a cada proyecto)**

<p><b>1. Relevancia</b> (se requiere calificación)</p>	<p>¿Los resultados del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, las estrategias del FMAM para las actividades o programas operacionales, los Marcos de Programación de País de la FAO, y las necesidades y prioridades de los beneficiarios meta (comunidades locales, hombres y mujeres, personas indígenas, por ejemplo)?</p> <p>¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación, como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto? En ese caso, ¿es necesario realizar algún cambio para que el proyecto sea más relevante?</p>
<p><b>2. Eficacia de los resultados del proyecto</b> (se requiere calificación)</p>	<p><i>(Logro de resultados)</i> ¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos? ¿Qué resultados más amplios (si existen) ha tenido el proyecto a nivel regional y global hasta el momento? ¿Hubo alguna consecuencia inesperada? ¿Hay alguna prueba de la reducción del impacto ambiental (por ejemplo, en las amenazas directas para la biodiversidad) o cambio de estado ambiental (como la mejora en las poblaciones de las especies meta), que reflejen beneficios ambientales globales o algún cambio en los marcos políticos, legales o normativos? ¿En qué medida se puede atribuir el logro de los resultados al componente financiado por el FMAM?</p> <p><i>(Probabilidad del impacto)</i> ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso y el logro de los objetivos del proyecto a largo plazo? ¿Qué puede hacerse para aumentar la probabilidad de los impactos positivos del proyecto? ¿En qué medida pueden atribuirse al proyecto los progresos hacia impactos a largo plazo?</p> <p><i>(Para evaluaciones de programas) (Coherencia)</i> ¿Cuál es el nivel de coherencia entre el programa y las teorías del cambio, los indicadores y los resultados esperados/logrados de los proyectos secundarios? ¿Qué valor agregado aporta unir distintas intervenciones bajo un programa (comparado con el mismo nivel de inversión realizado a través de alternativas comparables)?</p>

Se espera que ningún proyecto del FMAM cause perjuicio alguno al medioambiente o a ninguna parte interesada y, cuando proceda, se tomarán medidas para prevenir o mitigar los efectos adversos.

<sup>4</sup> Ver anexo 9 de la guía de la RMT para la plantilla de la matriz de RMT.

<p><b>3. Eficacia</b> (se requiere calificación)</p>	<p>¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible? ¿En qué medida la dirección del proyecto ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes para mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto?</p> <p>¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos, asociaciones, etc., y ha evitado la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas?</p> <p>Si el proyecto se ejecuta en la modalidad OPIM, añadir las correspondientes preguntas OPIM, por ejemplo, si el acuerdo de ejecución se ha conseguido de manera eficaz. En el anexo 12 de la guía de RMT se sugiere un conjunto de preguntas adicionales para los proyectos ejecutados bajo la modalidad OPIM.</p>
<p><b>4. Sostenibilidad</b> (se requiere calificación)</p>	<p>(Sostenibilidad) ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto? ¿Cuáles son los riesgos que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios (tomar en consideración los aspectos financieros, sociopolíticos, institucionales y de gobernanza y ambientales)?</p> <p>(Reproducción y aceleración) ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido (en diferentes áreas geográficas) o ampliado (en la misma área geográfica, pero a una escala mucho mayor y financiadas por otras fuentes)? ¿Qué resultados, lecciones o experiencias pueden ser replicadas o ampliadas en el futuro próximo?</p> <p>Si el proyecto se ejecuta en la modalidad OPIM, añadir las correspondientes preguntas OPIM (ver la lista en el manual OPIM).</p>
<p><b>5. Factores que afectan al progreso</b> (se requiere calificación)</p>	<p>(Diseño del proyecto) ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados esperados? ¿La lógica causal del proyecto (de acuerdo con la teoría del cambio) es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto? ¿En qué medida se incorporó la perspectiva de género en los objetivos y marco de resultados del proyecto? ¿Se ha implicado a otros actores -sociedad civil, pueblos indígenas o sector privado- en el diseño o la implementación del proyecto, y cómo ha afectado a los resultados del proyecto?</p> <p>(Ejecución y dirección del proyecto;) ¿En qué medida la agencia de ejecución cumplió con sus funciones y responsabilidades en la dirección y administración del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? ¿Cómo de bien se han identificado y gestionado los riesgos? ¿Qué cambios se necesitan para mejorar la realización en la segunda mitad del proyecto?</p> <p>Si el proyecto se ejecuta en la modalidad OPIM, añadir las correspondientes preguntas OPIM (ver la lista en el manual OPIM).</p> <p>(Gestión financiera y cofinanciación) ¿Cuáles han sido los desafíos con respecto a la gestión financiera del proyecto? ¿En qué medida se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Se ha aportado cofinanciación adicional desde la implementación? ¿De qué manera ha afectado el posible déficit en la cofinanciación o una cofinanciación adicional inesperada a los resultados del proyecto?</p> <p>(Supervisión del proyecto, función de implementación) ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución?</p> <p>(Asociaciones y compromiso de las partes interesadas) ¿En qué medida se han comprometido las partes interesadas, como las agencias del gobierno, la sociedad civil, los pueblos indígenas, los grupos desfavorecidos y vulnerables, las personas discapacitadas y el sector privado en la formulación e implementación del proyecto? ¿Cómo ha afectado su compromiso o falta de compromiso a los resultados del proyecto?</p>

	<p>¿Cómo ven los distintos grupos de partes interesadas su propio compromiso con el proyecto? ¿Qué mecanismos se han utilizado para implicarlos y cómo podrían mejorarse? ¿Cuáles son las fortalezas y desafíos de las asociaciones del proyecto? ¿Se ha seguido y documentado el plan para el compromiso de las partes interesadas? ¿Se ha informado a las partes interesadas del plan de SAS y del mecanismo de queja y reclamación?</p> <p>(Comunicación y gestión del conocimiento) ¿Que tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto? ¿Cómo está evaluando, documentando y compartiendo el proyecto sus resultados y lecciones aprendidas y experiencias? ¿En qué medida pueden los productos y actividades de comunicación apoyar la sostenibilidad y ampliación de los resultados del proyecto?</p> <p>(Diseño de SyE) ¿El plan de SyE ha sido práctico y suficiente? ¿Cómo se ha integrado el compromiso de las partes interesadas y la evaluación de la perspectiva de género en el sistema de SyE? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?</p> <p>(Implementación de SyE) ¿El sistema de SyE funciona de acuerdo con el plan de SyE? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿En qué medida la información generada por el sistema de SyE durante la implementación del proyecto se ha utilizado para adaptar y mejorar la planificación y la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad? ¿Hay metas e indicadores desglosados por género? ¿Cómo puede mejorarse el sistema de SyE?</p>
<p><b>6. Prioridades transversales</b></p>	<p>(Género y grupos minoritarios, incluidos los pueblos indígenas, personas desfavorecidas, vulnerables y discapacitadas) ¿En qué medida se han tomado en consideración las cuestiones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto se ha diseñado e implementado de manera que se haya asegurado la paridad en la participación y en los beneficios? ¿Se ha llevado a cabo un análisis de género?</p> <p>(SAS) ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del proyecto? ¿Se ha implementado el proyecto de manera que se garantice que ha seguido el Plan SAS de mitigación (si lo hay)?</p>

18. Cabe recordar que el FMAM pone cada vez mayor énfasis en las cuestiones de género y en cómo sus programas y proyectos contribuyen a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres (FMAM, 2017a; 2017b; 2018a; 2018b). En consecuencia, la RMT deberá recopilar e informar al máximo sobre los indicadores y resultados desglosados y sensibles al género (en el anexo 12 de la guía de la RMT se sugieren preguntas adicionales para evaluar las cuestiones de género). Asimismo, el FMAM presta más atención al compromiso y desarrollo de las partes interesadas, al uso de los productos del conocimiento y a la identificación de buenas prácticas. Todas estas áreas requieren información específica cuando el informe de RMT se sube a la página web del portal del FMAM.
19. La evaluación de un programa deberá incluir preguntas específicas para examinar la coherencia del programa con las teorías del cambio, los indicadores y resultados esperados o logrados de los proyectos secundarios. Deberá igualmente medir y demostrar el valor añadido del enfoque programático comparado con el mismo nivel de inversión realizado a través de alternativas comparables (OIE del FMAM, 2019).

## 4 Metodología

20. La RMT deberá respetar las normas y estándares del UNEG (UNEG, 2016) y ajustarse a la guía de RMT de la FAO-FMAM y a los anexos que proporcionan orientaciones y prácticas metodológicas. La RMT adoptará un enfoque consultivo y transparente, manteniendo informadas a las partes interesadas internas y externas a lo largo del proceso de RMT. Las pruebas e información recogidas se triangularán para respaldar su validación y análisis y para apoyar las conclusiones y recomendaciones.
21. Los términos de referencia sugerirán el enfoque y método global para realizar la RMT, incluyendo orientaciones sobre cómo abordar los criterios del FMAM, las principales preguntas generales y concretas del proyecto, y las fuentes de información y elección de las herramientas más propicias para ofrecer las respuestas más fiables y válidas teniendo en cuenta la limitación de recursos.
22. La metodología descrita en los términos de referencia, así como la teoría del cambio, deben basarse en una evaluación inicial dirigida por el RP/CR. Para proyectos y programas complejos, y en todos aquellos casos en que haya prevista una misión inicial (ver más abajo), el RP/CR y el equipo de RMT desarrollarán con más profundidad la teoría del cambio y la metodología, y las presentarán en un informe inicial.
23. Las decisiones finales sobre el diseño y la metodología específicas de la RMT surgirán de las consultas realizadas entre el equipo de proyecto, los consultores de la RMT y las partes interesadas clave, sobre las formas más apropiadas y viables de cumplir con la finalidad y los objetivos de la RMT y de responder a las preguntas de la RMT.

## 5 Funciones y responsabilidades

24. En esta sección se describen brevemente (en la guía principal existe una sección al respecto) las distintas funciones que las principales partes interesadas desempeñan en el diseño e implementación de la RMT.
25. EL **RP** es el responsable del proceso y de los informes de la RMT y el encargado de iniciar, dirigir y finalizar el proceso de RMT. Dependiendo de la disponibilidad y los compromisos, el RP podrá designar a otra persona, el CR para que actúe en su nombre.
26. Corresponde al RP/CR, con asistencia del OTL y la UC FAO-FMAM (CBC, Roma), el FLO y el punto focal de la RMT, y siguiendo la orientación facilitada en este documento y de la guía principal de la RMT, elaborar el borrador de los términos de referencia y finalizarlos, aportando información a la sección sobre los antecedentes y el contexto. Los términos de referencia se basarán en la revisión bibliográfica, las conversaciones con el GTP y si es posible, en las reuniones en persona o a través de Skype con el OTL, para obtener una buena comprensión del proyecto. Asimismo, corresponde al RP/CR identificar y contratar a los miembros del equipo de RMT, en consulta con la UC FAO-FMAM (CBC, ROMA) y el OTL. El RP/CR, en colaboración con la UC FAO-FMAM, también informa al equipo de RMT sobre la metodología y proceso de la RMT, y dirige la organización de las misiones de RMT. El RP/CR, y el punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT, revisan los borradores e informes finales de RMT para garantizar su calidad por lo que respecta a la presentación, al cumplimiento de los términos de referencia, al desempeño puntual, la calidad, claridad y solidez de las pruebas y del análisis que sirven de apoyo a las conclusiones y recomendaciones. El BH se encargará igualmente de dirigir y coordinar la elaboración de la respuesta de la administración de la FAO y del correspondiente informe de seguimiento, con apoyo del OTL y demás miembros del GTP. La guía de la RMT proporciona más detalles sobre la respuesta de la administración.
27. La UC FAO-FMAM nombrará a un punto focal que proporcionará apoyo técnico a lo largo del proceso de RMT, incluida orientación y apoyo puntual al RP/CR y al equipo de RMT en cuestiones técnicas relacionadas con el FMAM y la RMT. Esto incluye apoyo en la identificación de los miembros potenciales del equipo de RMT,<sup>5</sup> revisar los títulos y formación de los candidatos, y participar en la selección de los consultores, así como informar al equipo de RMT sobre el proceso de RMT y sobre la metodología y herramientas correspondientes. La UC FAO-FMAM hace el seguimiento con el RP para garantizar que la respuesta de la administración se elabora en el plazo correspondiente.
28. Los miembros del GTP participarán en las reuniones con el equipo de RMT, facilitarán toda la información y documentación necesaria disponible y comentarán los términos de referencia y el informe de RMT. No obstante, la implicación de cada uno dependerá de sus respectivas funciones y de su nivel de participación en el proyecto.
29. El coordinador nacional de proyecto (CNP) facilita la participación de los socios de gobierno en el proceso de RMT y apoya a la UGC garantizando una buena comunicación con el gobierno. El **Comité directivo del proyecto** (CDP) facilita la participación del gobierno y otros socios y partes interesadas en el proceso de RMT.
30. El equipo de RMT es el responsable de elaborar y aplicar la metodología de la RMT, así como de elaborar un informe inicial de RMT y de dirigir y elaborar el informe de RMT. Todos los miembros del equipo participarán en las reuniones informativas, debates y visitas sobre el terreno. Además, contribuirán con aportaciones escritas al borrador y a las versiones finales del informe de RMT, que no necesariamente reflejarán las opiniones del gobierno o de la FAO. El jefe del equipo de RMT orienta y coordina a los miembros del equipo de RMT en sus funciones específicas y dirige la

<sup>5</sup> El RP/RM es responsable de los procedimientos administrativos socios a la contratación de los consultores de la RMT.

elaboración del borrador y de los informes finales. El jefe del equipo incorpora las aportaciones realizadas por los miembros del equipo y las suyas propias y será el encargado general de entregar el informe. El equipo de RMT se pondrá de acuerdo con el punto focal de la UC FAO-FMAM sobre el guion del informe al principio del proceso de RMT, de conformidad con la plantilla facilitada en el anexo 12 de la guía de RMT. El equipo de RMT podrá igualmente ampliar el alcance, los criterios, preguntas y cuestiones anteriormente enumeradas, así como desarrollar sus propias herramientas y marco de evaluación para la RMT, de conformidad con el tiempo y los recursos disponibles y en función de las conversaciones mantenidas con el RP/CR y el CDP. Aunque el informe de RMT no está sujeto a aprobación técnica de la FAO, el RP/CR y la UC FAO-FMAM realizan controles de calidad de todos los informes de RMT, los cuales pueden contar con la colaboración de la OED.

31. El punto focal operacional (PFO) del FMAM en el país (*GEF Operational Focal Point*, en inglés) deberá formar parte del proceso de evaluación de todo proyecto o programa del FMAM, de conformidad con la política de evaluación del FMAM (2019).  
El RP informará al PFO sobre el proceso de RMT y asegurará que el equipo de RMT consulte al PFO durante el proceso de revisión. Asimismo, el equipo mantendrá informado al PFO del progreso y le enviará una copia del borrador e informe final de RMT.
32. Los anexos 2 y 3 de la guía de RMT proporcionan más detalles relacionados con las funciones y responsabilidades de las personas y grupos clave implicados en la RMT.

## 6 Composición y perfil del equipo de RMT

33. Las habilidades, competencias y características necesarias del equipo de RMT son específicas de la RMT. Los términos de referencia de los consultores individuales deberán establecer la posible estructura y composición del equipo de RMT, incluidas las funciones y responsabilidades de sus miembros.
34. El consultor jefe internacional de RMT cumplirá como mínimo con los siguientes requisitos:
  - título universitario superior en evaluación, agricultura, gestión de recursos naturales, desarrollo social y económico, o en un campo relacionado (deberá adaptarse a cada RMT);
  - cinco años de experiencia relevante en el apoyo, diseño, planificación o realización de evaluaciones de desarrollo;
  - se valorará el conocimiento del trabajo y procedimientos de la FAO y del FMAM, u otras agencias de Naciones Unidas, así como las habilidades lingüísticas apropiadas.
35. Los consultores de la RMT deberán ser independientes con respecto a cualquier organización que haya intervenido en el diseño, ejecución o asesoramiento de cualquier aspecto del proyecto que sea objeto de evaluación de la RMT, y no deberán haber participado previamente en ningún aspecto del proyecto.
36. El consultor nacional contará con la siguiente experiencia:
  - título universitario en evaluación, agricultura, desarrollo social y económico, o en un campo relacionado (deberá adaptarse a cada RMT);
  - tres años de experiencia en un área técnica relevante y una buena comprensión del contexto nacional o local, según convenga;
  - en el mejor de los casos, experiencia relevante en el apoyo, diseño, planificación o realización de evaluaciones de desarrollo; y
  - se valorará el conocimiento del trabajo y procedimientos de la FAO y del FMAM, u otras agencias de Naciones Unidas, así como las habilidades lingüísticas apropiadas.
37. Se espera de ambos consultores que demuestren las siguientes competencias:
  - orientación hacia los resultados
  - trabajo en equipo
  - excelentes habilidades de comunicación (tanto escritas como orales) en inglés
  - creación de relaciones eficaces
  - intercambio de conocimiento y mejora continua



## 7 Productos de la RMT (productos finales)

38. Esta sección describe los productos clave que se espera que logre el equipo de RMT. Como mínimo dichos productos deben incluir:

- **El informe inicial de la RMT.** El equipo de RMT elaborará un informe inicial antes de comenzar la colecta de datos. En él se explicará lo que el equipo de RMT entiende que se está evaluando y por qué, así como su visión sobre el proyecto y sus objetivos (establecido en una teoría del cambio). Esto sirve de mapa y referencia para planificar y dirigir la RMT, y es una herramienta útil para resumir y presentar de manera visual el diseño y metodología de la RMT en las discusiones con las partes interesadas. El informe inicial especifica los criterios de evaluación del FMAM, las preguntas de evaluación a las que la RMT dará respuesta (bajo la forma de una matriz de RMT), las fuentes de información y los métodos de colecta de datos, las herramientas o métodos de análisis apropiados para cada fuente de información y método de colecta de datos, y los estándares o medidas según los cuales cada pregunta será evaluada. El informe inicial propondrá un calendario de tareas, actividades y entregables, incluyendo la agenda de las visitas a campo, y designará al miembro del equipo que será el máximo responsable de cada tarea o producto (según convenga).
- **Los borradores de la RMT.** El equipo del proyecto, el RP/CR, la UC FAO-FMAM (Sede, Roma) y las partes interesadas deberán revisar el borrador del informe de RMT para garantizar su precisión y calidad en dos rondas de revisión: (a) una primera, que durará aproximadamente unos diez días laborables, del equipo del proyecto y la FAO (RP, OTL, FLO y el punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT), y posteriormente; (b) una segunda revisión, que también durará unos diez días laborables, de la(s) contraparte(s) del gobierno, los socios y las partes interesadas externas clave.
- **Informe final de la RMT.** Este deberá incluir un resumen ejecutivo y se redactará en una lengua oficial del país en el que se desarrolle el proyecto (preferentemente en inglés si existe la opción y si en el proyecto están implicados más de un país sin una lengua común). Es importante que se presente el resumen ejecutivo tanto en la lengua oficial como en inglés. La información y análisis de apoyo se adjuntarán como anexos al informe cuando se consideren relevantes para complementar el informe principal. La traducción a otros idiomas de las Naciones Unidas, cuando sea necesaria, será responsabilidad de la FAO. A fin de actualizar el portal del FMAM, el resumen ejecutivo deberá incluir los siguientes párrafos: (1) información sobre el progreso, los desafíos y resultados del compromiso de las partes interesadas; (2) información sobre el progreso de las medidas que incluyan una perspectiva de género; y (3) información sobre las actividades y productos del conocimiento. En el anexo 11 de la guía de RMT puede encontrarse la plantilla para el informe de RMT y en el anexo 12 orientación sobre cómo redactar dicho informe.
- **Un resumen de dos páginas** con los hallazgos, lecciones, recomendaciones y mensajes clave del informe de RMT, elaborado por el CR y la UGP en consulta con el equipo de RMT, que pueda ser divulgado entre el gran público para proporcionar información general sobre los resultados y el rendimiento del proyecto. Esto podrá también colgarse en la página web del proyecto como documento informativo, pero dependiendo de las circunstancias, pueden resultar más efectivos algunos enfoques multimedia más creativos e innovadores, como vídeos, fotos, grabaciones de audio, redes sociales, relatos breves (en los casos apropiados o en estudios de país), infografías o incluso formato de cómic o dibujos animados.
- **Participación en eventos de intercambio de conocimiento**, como reuniones informativas con las partes interesadas según convenga.

## 8 Calendario de RMT

39. En esta sección se detalla la fecha prevista o calendario de la RMT, y se describen todas las tareas y productos finales (como reuniones informativas, el borrador del informe e informe final), así como las funciones y responsabilidades asociadas de las personas y grupos de la RMT.

**Tabla A4.2 Propuesta de calendario de RMT**

Tarea	Cuándo/duración (recomendado)	Responsabilidad
Elaboración de los términos de referencia	3 meses antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP/CR, OTL, FLO y punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT
Finalización de los términos de referencia	2 meses antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP/CR
Identificación del equipo	2 meses antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP/CR, OTL, FLO y punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT
Contratación del equipo	1 mes antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP con aportaciones de la UC FAO-FMAM para los consultores nacionales e internacionales
Preparativos del viaje y organización del calendario e itinerario de viaje en el país para la misión sobre el terreno	4-6 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT <sup>6</sup>	RP/CR, equipo del proyecto y equipo de RMT
Lectura de la documentación previa	2-3 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT	Equipo de RMT para preparar la RMT
Información al equipo de RMT	2-3 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP/CR, con el apoyo del GTP y la UC FAO-FMAM si es necesario
Informe inicial de RMT	2 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT	Equipo de RMT
Control de calidad y aprobación del informe inicial de RMT	2 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT	RP/CR y punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT
Misiones de RMT - confirmación de entrevistas, reuniones y visitas	1-3 semanas antes de la misión sobre el terreno de RMT	Equipo de RMT con el apoyo de la UGP
Elaboración del primer borrador del informe para circulación	No más de 3 semanas después de la misión sobre el terreno	Equipo de RMT
Circulación y revisión del primer borrador del informe de RMT	5-10 días laborables para su revisión	RP/CR, UGP, punto focal de la UC FAO-FMAM para la RMT, OTL para que aporten comentarios y realicen el control de calidad (organizado por el RP/CR)
Elaboración del segundo borrador del informe de RMT	1 semana para la incorporación de los comentarios (recomendado; podría ser menos tiempo si los consultores están disponibles)	Equipo de RMT
Circulación del segundo borrador del informe de RMT	5-10 días laborables para su revisión	RP/CR y partes interesadas externas (organizado por el RP/CR)
Elaboración del informe final de RMT	1 semana para la incorporación de los comentarios finales (recomendado; podría ser menos tiempo si los consultores están disponibles)	Equipo de RMT
Respuesta de la administración	1 mes después de la aparición del informe final	RP
Informes de seguimiento en las IPP de la FAO o los RIP del FMAM	Máximo 6 meses después de la aparición de la MR	RP

<sup>6</sup> Téngase en cuenta que las normas de la FAO requieren que todas las autorizaciones de viaje se aprueben 15 días antes del viaje.

## Anexos

40. Pueden añadirse anexos a los términos de referencia para proporcionar información adicional sobre los antecedentes de la RMT y los requisitos para facilitar el trabajo de los consultores. Algunos ejemplos incluyen:

- *Marco de resultados del proyecto y teoría del cambio* – Proporciona información adicional sobre la estructura y lógica causal del proyecto que se evalúa.
- *Guion para el informe de RMT de proyectos FAO-FMAM, incluyendo la Tabla de calificación del FMAM* – Disponible en el anexo 11 de la guía de RMT.
- *Documentos para consulta*– Lista de documentos y páginas web importantes que el equipo de RMT puede consultar al principio, antes de terminar el diseño e informe inicial de RMT. En el cuadro A4.2. puede encontrarse una lista de documentos clave para incluir en el “paquete de información del proyecto”.

### **Cuadro A4.2. Documentos que debe aportar el equipo de RMT (“paquete de información del proyecto”)**

1. FIP (“PIF”, en inglés) del FMAM con aprobación técnica.
2. Comentarios de la Secretaría del FMAM, del grupo asesor científico y tecnológico (STAP) del FMAM, de los miembros del consejo del FMAM sobre el diseño del proyecto, más las respuestas de la FAO.
3. Nota conceptual de la FAO e informe del Comité de revisión del proyecto de la FAO
4. Solicitud de ratificación del director ejecutivo del FMAM.
5. Documento de subvención para la preparación del proyecto FAO-FMAM.
6. Documento de proyecto aprobado por el FMAM y cualquier documento actualizado aprobado tras el taller inicial, donde los últimos presupuestos muestren las revisiones presupuestarias.
7. Informe inicial de proyecto.
8. IPP semestrales de la FAO.
9. Planes de trabajo y presupuestos anuales (incluidas las revisiones de presupuestos).
10. Todos los informes anuales de las RIP del FMAM.
11. Cualquier otro informe de seguimiento elaborado por el proyecto.
12. Documentación que detalle cualquier cambio en el marco o los componentes del proyecto, como cambios en los resultados y productos inicialmente diseñados.
13. Lista de partes interesadas.
14. Lista de lugares del proyecto y mapas de localización de los lugares (para planificar los itinerarios de las misiones y el trabajo de campo).
15. Acuerdos ejecutivos bajo modalidad OPIM y cartas de acuerdo.
16. Los informes correspondientes de las misiones técnicas, de apoyo y de supervisión del proyecto, incluidos los informes elaborados por el personal de la FAO en la oficina, y cualquier informe de apoyo técnico proporcionado por la sede de la FAO o por el personal de las oficinas regionales.
17. Minutas de las reuniones del CDP, el GTP de la FAO y otros grupos relevantes.
18. Todo análisis de las SAS y plan de mitigación elaborado durante el periodo de diseño del proyecto y los registros en línea en el FPMIS.
19. Todo material de sensibilización y comunicación elaborado por el proyecto, como folletos, panfletos, presentaciones para reuniones, páginas web del proyecto, etc.
20. Documentos sobre las políticas de la FAO en relación con temas como los objetivos estratégicos de la FAO y género.
21. Herramientas de seguimiento de las esferas de actividad del FMAM finalizadas en el momento de la ratificación por el director ejecutivo, así como herramientas de seguimiento actualizadas a mitad del periodo para proyectos FMAM-5 (y para proyectos FMAM-6 y FMAM-7 con objetivo 2 de la esfera de actividad de biodiversidad (BD) y gestión de zonas protegidas) o revisión de la contribución a los indicadores básicos del FMAM-7 (actualizados) para los proyectos FMAM-6, e indicadores básicos del FMAM-7 para proyectos FMAM-7 aprobados,

tal y como se establece en la hoja de trabajo de los indicadores básicos (FMAM, 2019a).

22. Información sobre gestión financiera, incluida una tabla actualizada de financiación, un informe resumen sobre la gestión financiera del proyecto y los desembolsos realizados hasta la fecha, un resumen de todas las revisiones financieras realizadas y sus objetivos, y copia de toda auditoría realizada para comentarios (si procede).
23. La Política de Pueblos Indígenas del FMAM, la Política de Género del FMAM (FMAM, 2017), la Estrategia de Implementación de Género del FMAM (FMAM, 2018a), las directrices del FMAM sobre Igualdad de Género (FMAM, 2018b) y las directrices del FMAM para promover la igualdad de género en los proyectos y programas del FMAM (FMAM, 2018c).

*Los siguientes documentos deberán asimismo ponerse a disposición del equipo, a petición del mismo o cuando sea necesario:*

24. Los documentos del Marco de Programación País de la FAO, la guía del ciclo del proyecto de la FAO (FAO, 2012b), las Directrices sobre la gestión ambiental y social de la FAO (FAO, 2015), la Política de Igualdad de Género de la FAO, la Guía para la transversalización de las cuestiones de género en el ciclo del proyecto de la FAO, (FAO, 2017a) y el Manual sobre el consentimiento libre, previo e informado (FAO, 2016).

*Para los programas:*

25. Ratificación/aprobación del director ejecutivo para proyectos secundarios bajo el programa.
26. Documentos de Marco de Programación y títulos o conceptos de proyectos secundarios.

## ANEXO 5 Ejemplos de líneas presupuestarias para la RMT de un proyecto FAO-FMAM

Tabla A5.1. Ejemplos de líneas presupuestarias para la RMT de un proyecto FAO-FMAM en un solo país con un máximo de dos visitas a lugares sobre el terreno (basado en una misión de 13 días con viaje internacional)				
	Número	Unidades (días)	Costo de la unidad (USD)	Total (USD)
<b>Misión: viaje y viáticos</b>				
Jefe del equipo - precio del billete, visado, gastos de viaje, etc.				
Viáticos – Jefe del equipo <sup>1</sup>				
Viáticos – Consultor nacional				
Transporte nacional - visitas al terreno, entrevistas, recogida de datos				
			<b>Subtotal</b>	
<b>Honorarios</b>				
Jefe del equipo				
Consultor nacional				
			<b>Subtotal</b>	
<b>Costo de la participación de las partes interesadas en las entrevistas de RMT (si es necesario)</b>				
Gastos de viaje para los entrevistados <sup>2</sup>				
Recinto y varios (p.ej. catering)				
			<b>Subtotal</b>	
<b>Otros costos relacionados (si proceden)</b>				
Traducción del informe de RMT al inglés/lengua local				
			<b>Subtotal</b>	
<b>Contingencias</b>				
Contingencias - 5% del total				
<b>Total</b>				

<sup>1</sup> En el número de días para el jefe del equipo se tendrá en cuenta el viaje internacional. Asimismo, el número de días asumirá que los consultores trabajan seis días a la semana. Esto toma en consideración el hecho de que la mayoría de los funcionarios de gobierno no trabajan los fines de semana, de manera que habrá restricciones en las entrevistas durante esos periodos, y permite a los consultores la opción de un día de descanso (no trabajo) una vez a la semana.

<sup>2</sup> Se tendrá especial atención a los costes para facilitar la participación de las partes interesadas locales o de las comunidades; estos participantes tienen que interrumpir su actividad laboral (y por tanto perder ingresos) para asistir a las entrevistas.



- Coordinar la elaboración, el borrador y la finalización del informe inicial de RMT, incluida la matriz de RMT, la teoría del cambio y la tabla de partes interesadas, y participar en la finalización del programa de trabajo del equipo.
- Dirigir y coordinar la colecta de datos primarios por parte del equipo de RMT por medio de entrevistas y reuniones (presenciales o virtuales) con los oficiales de la FAO correspondientes o [enumerar lo que corresponda: unidad de coordinación del proyecto, oficinas descentralizadas de la FAO] entre otras cosas, y durante las visitas de país, con las partes interesadas clave, incluidos el Gobierno, el representante de la FAO, los socios externos, los equipos de proyecto, organizaciones internacionales, sector privado, sociedad civil, academia, institutos de investigación y beneficiarios últimos según corresponda, tal y como se describe en los términos de referencia de la RMT;
- Coordinar la colecta de datos primarios por el equipo de RMT durante las visitas de país y de datos secundarios relevantes, de conformidad con la metodología presentada en los términos de referencia de la RMT y descrita en el informe inicial;
- Dirigir el análisis y el debate sobre las pruebas recogidas por los miembros del equipo de RMT para identificar los hallazgos clave y las conclusiones preliminares que den respuesta a todas las cuestiones y preguntas de la RMT, así como formular las recomendaciones preliminares de conformidad con los hallazgos y conclusiones;
- Asegurar que todos los hallazgos están suficientemente triangulados y validados;
- Presentar los hallazgos preliminares de la RMT a las partes interesadas clave, según proceda;
- Dirigir, coordinar y preparar todos los productos finales previstos en los términos de referencia de la RMT, de conformidad con los requisitos establecidos en los mismos y descritos en la guía de RMT FAO-FMAM y sus anexos;
- Coordinar la participación y contribución de los miembros del equipo en todos los productos finales como corresponda;
- Dirigir la elaboración del primer y segundo borrador del informe de RMT, incorporar los comentarios recibidos, según corresponda, del RP, la UC FAO-FMAM y demás personal de la FAO y de las agencias del gobierno, y demás partes interesadas correspondientes, según corresponda;
- Dirigir la finalización del informe final de RMT y coordinar las aportaciones de otros miembros del equipo de RMT en la versión final, según corresponda.

Con respecto a los informes, o si el consultor necesita información, consejo u orientación de la FAO, este deberá dirigirse tanto al RP/RM como al punto focal de la UC FAO-FMAM.

#### INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO

Resultados esperados:	Fecha de cumplimiento exigida:
[Enumerar según corresponda, por ejemplo:] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe inicial, incluidas las preguntas de la RMT</li> <li>• Información sobre los hallazgos preliminares de la RMT después de la(s) misión(es) sobre el terreno</li> <li>• Primer borrador del informe</li> <li>• Segundo borrador del informe</li> <li>• Informe final de RMT, incluida la matriz de comentarios y el registro de auditoría</li> </ul>	[Fecha de cumplimiento fijada:] [Fecha de cumplimiento fijada:]  [Fecha de cumplimiento fijada:] [Fecha de cumplimiento fijada:] [Fecha de cumplimiento fijada:]
Los pagos parciales de los honorarios se autorizarán una vez finalizado el trabajo de campo y entregados los resultados anteriormente mencionados, tal y como se haya acordado con el RP/CR y el punto focal de la UC FAO-FMAM.	



## ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

### Términos de referencia para Elegir una opción \*

<b>Nombre:</b>	[Nombre del consultor]	
<b>Nombre del puesto:</b>	[Consultor técnico experto, por ejemplo – Experto forestal o Experto en gestión de recursos naturales]/Miembro del equipo	
<b>División/Departamento:</b>	[Nombre de la División/Departamento encargado de la RMT, por ejemplo, la oficina país/regional o la unidad técnica principal]	
<b>Número de programa/proyecto:</b>	Revisión de medio término de "[Nombre del proyecto" (Código)]"	
<b>Ubicación:</b>	En el lugar de residencia con misiones en la sede central y/o en los países del proyecto ([enumerar los países])	
<b>Fecha esperada de inicio de trabajo:</b>	[EOD del consultor]	<b>Duración:</b> [Número] días
<b>Informa a:</b>	<b>Nombre:</b> [Nombres de los supervisores] RP y jefe del equipo de RMT	<b>Cargo:</b> [Cargo del supervisor]

\*Téngase en cuenta: Si estos términos de referencia son para consultor/contrato PSA.SBS, la experiencia relevante mínima exigida para el trabajo será la siguiente:

1 año para la categoría C

5 años para la categoría B

12 años para la categoría A

\*\* Introduzca un breve título (máx. 25 caract.) para este trabajo.

#### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA(S) TAREA(S) Y OBJETIVOS QUE DEBEN ALCANZARSE

[Descripción general del proyecto – un párrafo]

[Objetivos del proyecto – un párrafo]

Bajo la supervisión administrativa del responsable de presupuesto (RP) [Cargo completo, por ejemplo, representante de la FAO], y del jefe del equipo de RMT, el miembro del equipo contribuirá a la RMT en su área de especialización y será responsable de apoyar al jefe de equipo de evaluación. Su mandato se deriva de los términos de referencia para la RMT que deberá cumplir plenamente. Hará aportaciones según lo acordado con el jefe de equipo y el coordinador de RMT (CR). El miembro del equipo informa al RP/CR y al jefe del equipo de RMT.

Asimismo, analizará de manera pormenorizada los aspectos [insertar lo que corresponda] del proyecto y las siguientes secciones del informe de RMT: [insertar lo que corresponda].

Sus responsabilidades específicas incluyen:

- Revisar la documentación correspondiente sobre los antecedentes facilitada por [responsable de presupuesto o el coordinador de RMT que nombre y el equipo de proyecto]: el documento de proyecto, el marco lógico del proyecto, los informes de progreso y el informe final, los informes técnicos e informes sobre talleres, entre otras cosas;
- De acuerdo con el enfoque metodológico descrito en los términos de referencia, contribuir a la elaboración de herramientas de colecta de datos, incluidos cuestionarios, listas de control y protocolos de entrevistas como corresponda; en la medida de lo posible, contribuir a la finalización del programa de trabajo del equipo de RMT.
- Participar activamente en la colecta de datos primarios tal y como se prevé en la matriz de RMT y bajo la dirección del jefe del equipo durante las visitas de país por medio de, entre otros, entrevistas y reuniones (presenciales o virtuales) con las partes interesadas clave, como entidades de Gobierno, socios del proyecto [incluir el nombre de los socios de proyecto], el representante de la FAO, socios externos, beneficiarios del



proyecto, organizaciones internacionales, sector privado, sociedad civil, academia e institutos de investigación;

- Aportar conocimiento especializado en [completar como corresponda], evaluando los productos, los entregables finales y las actividades realizadas en su área específica– [si es necesario, los productos/resultados pueden enumerarse];
- Contribuir a la consolidación de todas las pruebas recogidas durante el proceso de RMT en un formato estructurado de acuerdo con las preguntas y criterios de evaluación de la RMT;
- Garantizar que se registran todos los datos primarios y secundarios durante el proceso de RMT, y que se organizan de acuerdo con un formato estructurado siguiendo las preguntas clave de la RMT, lo que servirá como base para la triangulación de todos los hallazgos;
- Participar en el análisis y el debate sobre las pruebas recogidas durante la RMT por el equipo de RMT para identificar hallazgos clave que den respuesta a todas las cuestiones y preguntas de la RMT, y formular las conclusiones y recomendaciones preliminares en su área específica de especialidad, de conformidad con lo discutido y acordado con el jefe del equipo y el RM;
- Hacer aportaciones (incluso por escrito si lo solicita el jefe del equipo de RMT) sobre las áreas específicas de la evaluación, de conformidad con los términos de referencia generales, con respecto a todos los entregables finales, incluidos: el informe inicial, las reuniones informativas posteriores a las misiones sobre el terreno, el borrador del informe de RMT de conformidad con los requisitos establecidos en los términos de referencia, y participar en la respuesta e incorporación de los comentarios al borrador del informe por los revisores de las partes interesadas (p.ej., el RP/CR, la UC FAO-FMAM, las contrapartes gubernamentales, las partes interesadas de las comunidades locales) según corresponda, y apoyar al jefe del equipo de RMT en la finalización del informe, según proceda.
- [Otras responsabilidades establecidas en los términos de referencia de la RMT. Por ejemplo, esto podría incluir realizar la evaluación técnica de los resultados o actividades del proyecto.]

Con respecto a los informes, o si el consultor necesita información, consejo u orientación de la FAO, este deberá dirigirse tanto al RP/CR como al punto focal de la UC FAO-FMAM y al jefe del equipo de RMT.

#### INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Resultados esperados:	Fecha de cumplimiento exigida:
<p>[Enumerar los resultados/logros esperados clave del trabajo del miembro del equipo de RMT, por ejemplo:]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe inicial, incluida la matriz de RMT</li> <li>• Informes de campo (según corresponda)</li> <li>• Información sobre los hallazgos preliminares de la RMT después de la(s) misión(es) sobre el terreno</li> <li>• Primer borrador del informe</li> <li>• Informe final de RMT</li> </ul> <p>Los pagos parciales de los honorarios se autorizarán una vez entregados y aprobados los resultados anteriormente mencionados, tal y como se haya acordado con el RP/CR y el punto focal de la UC FAO-FMAM.</p>	<p>[Fecha de cumplimiento fijada:]            [Fecha de cumplimiento fijada:]            [Fecha de cumplimiento fijada:]              [Fecha de cumplimiento fijada:]            [Fecha de cumplimiento fijada:]</p>

# Anexo 7 – Apuntes sobre la elaboración del borrador de informe inicial de RMT

El presente anexo proporciona orientación sobre la elaboración del informe inicial de revisión de medio término (RMT) de un proyecto FAO-FMAM.

El informe inicial complementa los términos de referencia de la RMT y aclara la interpretación del enfoque de RMT. Esta sección, ayuda a establecer un entendimiento mutuo entre las partes implicadas en la RMT - principalmente el equipo de RMT, el responsable del presupuesto (RP) o el coordinador de RMT que este designe (CR), la unidad de coordinación del FMAM (UC FAO-FMAM)- incluyendo cómo se organizará el trabajo, quién hará qué y cuándo. Se trata de un documento interno de la FAO y por tanto no se publica. Corresponde al jefe del equipo de RMT elaborar el informe inicial, con las aportaciones de los otros miembros del equipo de RMT según proceda. El informe inicial, los términos de referencia y la guía de RMT y sus anexos son las herramientas principales de la RMT.

El informe inicial debe ser conciso, con una extensión propuesta de entre 7 y 10 páginas, y estará basado en el análisis de la documentación facilitada al equipo de RMT y en las reuniones técnicas/reuniones iniciales mantenidas en la fase 2 (diseño y preparación). Debe contener cinco secciones:

1. Antecedentes del proyecto y la teoría del cambio<sup>1</sup> (gráfico y texto);
2. Análisis (breve) de las partes interesadas y una lista preliminar de posibles entrevistados (a partir del análisis inicial de las partes interesadas presentado en los términos de referencia);
3. Información detallada sobre los enfoques propuestos para la revisión y los métodos seleccionados para la colecta y análisis de datos;
4. Matriz con las preguntas y subpreguntas clave que el equipo de RMT utilizará como base para recoger información; y
5. Breve sección sobre las limitaciones, riesgos, calendario y productos finales de la RMT.

## 1. Antecedentes del proyecto y teoría del cambio

Esta sección debe incluir una breve explicación del contexto, los objetivos y los componentes del proyecto (1-2 páginas máximo, puesto que los detalles ya se incluyen en el documento de proyecto). Deberá explicar la visión que tiene el equipo de RMT sobre el proyecto y sus objetivos, incluyendo una declaración de los objetivos del proyecto y los resultados esperados, así como una descripción de la lógica causal del proyecto. Deberá exponerse una teoría del cambio, tanto por escrito en un breve texto (1 página aproximadamente) como en formato gráfico, y adjuntarse como anexo del informe. Esta sección no deberá consistir en un «corte y pegue» de la información previa contenida en el documento de proyecto, sino que debe resumir los elementos fundamentales del proyecto, que deben ser comprendidos con el fin de fijar el escenario para la RMT.

Para la mayoría de los proyectos FAO-FMAM aprobados durante el FMAM-5 y el FMAM-6, la lógica causal de la intervención a menudo se representa parcialmente a través de un marco lógico, más que en un texto y gráfico de la teoría del cambio más completos. En caso de no haberse elaborado una teoría del cambio (en la fase de formulación o posteriormente) o si esta es incompleta, el equipo de RMT deberá reconstruir una durante la fase inicial utilizando el documento del proyecto y otras fuentes, para identificar si la estrategia del proyecto es coherente, eficaz en el logro de los resultados deseados y susceptible de contribuir a los impactos a largo plazo. Si el análisis inicial sugiere que no es así, la RMT deberá identificar los cambios necesarios en la estrategia y en el marco del proyecto para que se logren mejor los resultados y objetivos del

---

<sup>1</sup> La teoría del cambio de un proyecto describe la ruta causal desde los productos del proyecto (bienes y servicios proporcionados), pasando por los resultados (los cambios surgidos de la utilización de los productos del proyecto por las partes interesadas clave) hasta los impactos (los cambios a largo plazo en los beneficios ambientales y en las condiciones socioeconómicas). En el caso del FMAM, el objetivo es lograr beneficios ambientales mundiales (BAM) a largo plazo tal y como aparecen medidos en los indicadores básicos del FMAM-7.

proyecto deseados. La pregunta central es si el proyecto, tal y como está diseñado, logrará efectivamente los resultados deseados y generará un impacto, y de no ser así, si puede ser rediseñado para ello.

El grado de “reconstrucción” necesario de la teoría del cambio dependerá de la calidad inicial de la teoría del cambio (si la hay), el tiempo transcurrido desde el diseño del proyecto y el alcance de los cambios realizados en el diseño durante la implementación (por ejemplo, en los productos y resultados del proyecto durante el periodo inicial). Los objetivos o metas del proyecto deberán incorporarse a la teoría del cambio, normalmente como fases intermedias o impactos a largo plazo. A continuación, deberá debatirse y validarse la teoría del cambio inicial (re)construida durante la fase 3 de la RMT, durante las misiones sobre el terreno y en las reuniones con el equipo del proyecto y las partes interesadas.

Es importante que la teoría del cambio esté aprobada, al menos provisionalmente, antes de que la mayor parte de los datos hayan sido recogidos (revisión de informes de progreso, entrevistas en profundidad, encuestas, etc.), ya que esta ayudará a definir qué resultados directos del proyecto, factores impulsores y suposiciones deben evaluarse y medirse para permitir que el equipo de RMT evalúe la eficacia del proyecto, así como la probabilidad del impacto y sostenibilidad. Para más orientación sobre la elaboración de la teoría del cambio, ver el anexo 10 de la guía de RMT FAO-FMAM.

## **2. Análisis de las partes interesadas y lista de entrevistados**

Se presentará un análisis de las partes interesadas junto con una lista de posibles entrevistados, basándose en la revisión del análisis preliminar de las partes interesadas establecido en los términos de referencia y en las conversaciones iniciales con el RP/CR, el OTL, el OEF y el personal de la UGP.

El análisis de las partes interesadas identificará a los distintos grupos que deben participar en la RMT, citando agencias específicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil, universidades, instituciones y personas concretas. Deberá especificar la lógica y el criterio utilizados en su selección (su función en el proyecto, etc.). El análisis deberá tomar en consideración los métodos más apropiados para garantizar la participación eficaz de cada grupo, la importancia que los resultados de la RMT tiene para ellos y su posible uso. Para más información sobre análisis de las partes interesadas y la plantilla, ver el anexo 8 de la guía de RMT.

Las personas de la FAO que deben ser entrevistadas incluirán (aunque no exclusivamente) al RP, OTL, OEF de la UC FAO-FMAM, personal de otras divisiones técnicas de la FAO y otros miembros relevantes del equipo de trabajo interdisciplinario del proyecto (ETP). Las personas entrevistadas ajenas a la FAO podrán incluir a personas de las comunidades y gobiernos beneficiarios (nacionales y locales, incluidos el punto focal operativo del FMAM si estuviera disponible), la contraparte institucional del proyecto, y otras agencias de implementación y ejecución, el(los) socio(s) de cofinanciación, ONG, el sector privado, academia, sociedad civil y otras agencias y agentes de desarrollo que trabajen en áreas similares.

Las partes interesadas locales a menudo tienen una visión y preocupaciones diferentes a las de las partes interesadas a nivel nacional, como el gobierno o el personal de agencias estatales. Por ello es importante que estos grupos tengan voz en la RMT. En consecuencia, el diseño de la RMT debe garantizar que se den a los grupos locales las oportunidades suficientes para ser incluidos. Deberá darse prioridad a las reuniones y entrevistas con estos grupos (o sus representantes) en la planificación de las misiones de RMT sobre el terreno.

## **3. Metodología**

Esta sección del informe inicial de RMT ofrecerá información sobre los enfoques conceptuales y metodológicos y los métodos y herramientas de colecta de datos que la RMT utilizará para obtener datos creíbles y útiles (concretando los métodos cualitativos y cuantitativos, así como cualquier enfoque participativo o método mixto). La elección de las herramientas de colecta y análisis de datos dependerá del diseño del trabajo de campo y estará adaptada al proyecto en cuestión, con el fin de responder a las preguntas específicas de la revisión. El informe inicial explicará de qué manera se garantizará la validez y la fiabilidad de los datos y su análisis, incluidos los métodos de triangulación.

La RMT supone una oportunidad para evaluar el progreso en la implementación de actividades, metas y resultados relacionados con la perspectiva de género, así como para evaluar el diseño de los aspectos de género. En consecuencia, esta sección deberá también concretar de qué manera la metodología y la colecta de datos para la RMT reflejarán las buenas prácticas en la evaluación de la igualdad de género, así como la implicación de los grupos marginalizados en los proyectos del FMAM (ver FMAM, 2017a; 2017b; 2018a y ONU CC): Learn, s.f.), incluido cualquier método utilizado para garantizar una participación total de las mujeres. Esta sección del informe inicial deberá asimismo documentar cómo la RMT ha seleccionado a las partes interesadas clave que serán entrevistadas, diferenciando entre partes interesadas masculinas y femeninas, y cómo se ha garantizado su participación (niveles de alfabetización, habilidades lingüísticas, impedimentos logísticos y culturales, etc.).

Las herramientas propuestas deberán estar vinculadas explícitamente con la(s) pregunta(s) de la matriz de RMT y brevemente enumeradas/documentadas en el texto principal del informe inicial. La elección de las herramientas deberá basarse en el análisis de las partes interesadas, así como en un análisis de la completitud, disponibilidad y fiabilidad de los datos durante las fases de diseño e inicial/ implementación temprana del proyecto. La RMT deberá tomar en consideración los datos secundarios -información proporcionada por los entrevistados o documentada pero no directamente accesible para el equipo de RMT- información de SyE y cualquier revisión o evaluación previa, etc. Las herramientas utilizadas más frecuentemente incluyen entrevistas semiestructuradas, grupos focales, listas de comprobación, revisión bibliográfica, breves narraciones, observaciones directas durante las visitas sobre el terreno, encuestas en línea y estudios de caso de proyecto o país (para revisiones y evaluaciones regionales o globales).

El CR y la unidad de gestión del proyecto (UGP) deberán asesorar al equipo de RMT sobre la viabilidad de las herramientas propuestas y del diseño de trabajo de campo (por ejemplo, en relación con el presupuesto disponible).

#### **4. La matriz y muestreo de la RMT**

Esta sección presenta una batería de preguntas y subpreguntas que el equipo de RMT utilizará como base para sus entrevistas de recopilación de datos. Estas se expondrán en la matriz de RMT (ver anexo 9 de la guía de RMT para la plantilla de la matriz de RMT). La matriz de RMT precisará los indicadores y fuentes de datos correspondientes, y cómo se recolectarán los datos (revisión bibliográfica, encuestas en línea, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, breves narraciones, etc.) para cada pregunta y subpregunta recogida en los distintos criterios.

El informe inicial presentará la cobertura geográfica de la intervención y los lugares sobre el terreno que deban visitarse (con un mapa que los muestre, si es posible), así como el criterio seguido para su selección. Cuando sea posible se detallarán los grupos y el número de personas que deben entrevistarse en cada lugar, incluyendo información sobre la participación de mujeres y grupos minoritarios.

#### **5. Limitaciones, riesgos, calendario y productos finales**

Esta sección del informe inicial de RMT detallará toda limitación o riesgo que pueda afectar al proceso, como la disponibilidad de los datos, el momento de las visitas sobre el terreno, la elección de las herramientas de RMT y la respuesta a las cuestiones de género del enfoque elegido. Deberá incluir una explicación sobre cómo el equipo de RMT gestionará y mitigará esas limitaciones y riesgos o sus implicaciones para el proceso de RMT y de la recogida de pruebas.

El informe inicial propondrá un plan de trabajo para el equipo de RMT, incluyendo un calendario de tareas, actividades y productos finales, y un itinerario preliminar para las visitas sobre el terreno. El calendario incluirá una sesión informativa final de entre 2 y 4 horas con la oficina país de la FAO, los socios en la ejecución clave y otras partes interesadas. El FMAM insiste en la necesidad de que se destine el tiempo suficiente para reunirse con las comunidades y grupos locales que hayan participado en el proyecto o se hayan visto afectados por ella (positiva o negativamente). En consecuencia, el plan de trabajo deberá asignar una parte significativa de la misión sobre el terreno a la evaluación de los puntos de vista de las partes interesadas y de las cuestiones relevantes para estos grupos.

## Anexo 8 – Compromiso participativo y análisis de las partes interesadas en la RMT

De conformidad con los estándares de evaluación internacionalmente acordados, incluidas las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) del 2016, estándar 4.6<sup>1</sup> (UNEG, 2016) y la Política sobre participación de las partes interesadas del FMAM (FMAM, 2018e), es fundamental implicar a las partes interesadas (desde los implementadores, hasta los socios y los beneficiarios) directamente afectadas por la intervención o proyecto desde las fases más tempranas del proceso de RMT. Implicar a las partes interesadas favorece la apropiación de la RMT y mejora la relevancia y utilización de sus resultados. Por ejemplo, consultar a los implementadores directos de una intervención ofrece la oportunidad de descubrir cuáles consideran que deben ser los objetivos de la RMT y las cuestiones clave que deben abordarse. Los grupos de partes interesadas identificados en la fase del documento de subvención para la preparación del proyecto (PPG), deberán tomarse en consideración en el análisis de partes interesadas de la RMT, junto con aquellas implicadas en la fase de implementación.

El análisis participativo de las partes interesadas es el proceso por el cual el coordinador de RMT (CR) decide a quién implicará en el proceso, cuándo y de qué manera, basándose en una comprensión clara de los intereses, interacciones y experiencias (tanto positivas como negativas) de cada parte interesada con el proyecto. Para comprender cómo implicar mejor a las distintas partes interesadas, el CR debe identificar a las partes interesadas clave del proyecto en un momento temprano de la fase de planificación, y posteriormente analizar su posible interés y riesgo en participar en el proceso de RMT.

Se podrán utilizar distintos mecanismos para consultar a una amplia variedad de partes interesadas (por ejemplo, reuniones de consulta sobre el diseño de la evaluación, talleres de validación sobre los hallazgos preliminares y talleres de aprendizaje posteriores a la evaluación). El grado y nivel de participación de las partes interesadas en el proceso de RMT varía dependiendo de las limitaciones de presupuesto y tiempo, y el CR deberá analizar el nivel de participación de las partes interesadas con los beneficios y limitaciones. Puede encontrarse orientación útil en el manual del UNEG sobre “Integración de derechos humanos e igualdad de género en la evaluación” (UNEG, 2011) (Cuadro 1).

### Cuadro A8.1. Determinación del grado de participación de las partes interesadas

Las siguientes preguntas deberán tenerse en cuenta a la hora de decidir el grado de participación de las partes interesadas en la RMT:

- Beneficiarios, implementadores, titulares de derechos y de deberes implicados en el proceso de RMT con distintos grados de intensidad. ¿Qué implicará esto en términos de esfuerzo, plazos y presupuesto?
- ¿Debería consultarse a las partes interesadas de manera conjunta o por separado? En caso de hacerlo conjuntamente, ¿esto podría suponer un problema para alguno de los miembros de los grupos implicados? ¿Podría esto provocar que algunos grupos quedaran excluidos o menos escuchados, por ejemplo, las mujeres, los mayores, las personas discapacitadas o las minorías étnicas? ¿Qué proceso podría asegurar que todas las perspectivas se escuchan de manera equitativa, evitando sesgos ya que algunas pueden ser más reticentes que otras por muchas razones (diferencias de poder, nivel de alfabetización, nivel de confianza, etc.)? ¿Cómo mediará el equipo con las diferencias entre las partes

<sup>1</sup> Este establece que, “La implicación inclusiva y diversa de las partes interesadas en la planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones es crucial para asegurar la apropiación, relevancia, credibilidad y uso de la evaluación. Los mecanismos para implicar a los grupos de referencia y demás partes interesadas deberán diseñarse con esta finalidad”: Y añade que “Deberán ponerse en marcha procesos que aseguren la participación de individuos o grupos que puedan verse afectados por la evaluación, tener influencia sobre la implementación de las recomendaciones o verse afectados a largo plazo. Deberá consultarse a las partes interesadas en la planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones”.

interesadas, cómo generará acuerdo y de qué manera tomará decisiones allí donde las diferencias sean irreconciliables?

- ¿Cómo puede asegurarse el nivel de participación previsto por el proceso de RMT, incluso en el caso de que la intervención que se evalúa haya tenido una participación limitada hasta la fecha? ¿Cómo puede la RMT ayudar a la intervención a superar los retos que plantea la participación?
- ¿Existe una estrategia clara de comunicación con las partes interesadas de la RMT sobre quién va a participar, a quién se va a consultar y cómo, y quién va a tomar las decisiones cuando existan diferencias de opinión?
- ¿Cuentan los miembros del equipo de RMT con las habilidades y la experiencia de mediación adecuadas para el nivel de participación que se ha decidido?
- ¿Se ha tenido en cuenta suficientemente la participación para garantizar la credibilidad de los resultados de la RMT?

Fuente: Basado en el UNEG (2011).

El CR y el equipo de RMT deberán consultar el plan de participación de las partes interesadas o el ejercicio equivalente de mapeo/evaluación realizado en la fase de diseño del proyecto, o cualquier análisis realizado desde la implementación del proyecto. La participación de las partes interesadas locales en la evaluación es especialmente necesaria en los proyectos y programas que afectan a los ingresos y sustentos de los grupos meta, en particular de las poblaciones desfavorecidas de los lugares del proyecto y alrededores (por ejemplo, comunidades indígenas y locales, mujeres y hogares pobres). En consecuencia, se deberá prestar especial atención para identificar a los grupos o individuos desfavorecidos y vulnerables que puedan verse afectados por el proyecto, así como a los grupos de la sociedad civil implicados en el proyecto o que tengan algún interés en él (estos grupos deberán identificarse en el plan de participación de las partes interesadas y en la matriz de riesgos o plan de gestión ambiental y social), y para garantizar que tienen la oportunidad de participar en el proceso de RMT.

La herramienta más común utilizada para el análisis de las partes interesadas es una matriz que permite orientar al RM y al equipo de RMT en la recogida y el análisis de la información relativa a las partes interesadas, tomando en consideración aspectos clave de sus intereses y cómo pueden gestionarse durante el proceso de RMT, así como del tipo y nivel de participación de las partes interesadas en las distintas fases de RMT. La tabla A8.1 contiene una plantilla para la matriz del análisis de las partes interesadas que puede ser utilizada durante el proceso de RMT.

**Tabla A8.1. Plantilla de la matriz de análisis de las partes interesadas**

Partes interesadas clave (desglosadas como corresponda) <sup>2</sup>	¿Cuál es su función en el proyecto?	¿Cuál es la razón para su inclusión o exclusión de la RMT?	Prioridad para la RMT (1-3) <sup>3</sup>	¿Cuándo y cómo deberían implicarse en la RMT?
<b>1. Partes interesadas activas con responsabilidad directa en el proyecto, p.ej. socios en la ejecución de la FAO.</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				

<sup>2</sup> Incluir los nombres de las personas relevantes, si se conocen, y ser lo más concreto posible

<sup>3</sup> 1 = fundamental; 2 = deseable; 3 = si el tiempo y los recursos lo permiten

Partes interesadas clave (desglosadas como corresponda) <sup>2</sup>	¿Cuál es su función en el proyecto?	¿Cuál es la razón para su inclusión o exclusión de la RMT?	Prioridad para la RMT (1-3) <sup>3</sup>	¿Cuándo y cómo deberían implicarse en la RMT?
<b>2. Partes interesadas activas con autoridad para tomar decisiones sobre el proyecto, p.ej. miembros del GTP.</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>3. Partes interesadas secundarias (a las que solo afecta de manera indirecta o temporal)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>4. Partes interesadas a nivel comunitario que se benefician directa o indirectamente de la intervención (desglosadas por género si es posible)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>5. Partes interesadas a nivel comunitario que no se benefician de la intervención (desglosadas por género si es posible)</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				
<b>6. Otros grupos de interés que no participan directamente en la intervención, p.ej. agencias de desarrollo que trabajan en la zona, organizaciones de la sociedad civil</b>				
Nombre Grupo 1 de partes interesadas				

Partes interesadas clave (desglosadas como corresponda) <sup>2</sup>	¿Cuál es su función en el proyecto?	¿Cuál es la razón para su inclusión o exclusión de la RMT?	Prioridad para la RMT (1-3) <sup>3</sup>	¿Cuándo y cómo deberían implicarse en la RMT?
Nombre Grupo 2 de partes interesadas				
Etc.				



## Anexo 9 – Plantilla de la matriz de RMT

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
Incluir en esta sección la lista de preguntas y subpreguntas de evaluación	Relaciones establecidas, coherencia del diseño del proyecto y enfoque de implementación, actividades concretas realizadas, calidad de las estrategias de mitigación del riesgo, etc.	Documentos de proyecto, políticas o estrategias nacionales, páginas web, personal del proyecto, socios del proyecto, datos recogidos por medio de la misión de RMT, etc.	Análisis de documentos, análisis de datos, entrevistas con el personal del proyecto, entrevistas con las partes interesadas, etc.
<b>1. Relevancia estratégica</b>			
<b>2. Eficacia – progreso hacia los resultados</b>			
<b>3. Eficiencia</b>			
<b>4. Factores que afectan al rendimiento</b>			
<b>5. Sostenibilidad de los resultados del proyecto</b>			
<b>6. Cuestiones transversales - cuestiones en materia igualdad (p.ej. género, juventud, poblaciones indígenas, grupos vulnerables) y salvaguardias ambientales y sociales (SAS).</b>			

# Anexo 10 – Teoría del Cambio para las RMT y evaluaciones finales de proyectos FAO-FMAM

## 1. ¿Qué es una teoría del cambio?

El enfoque de la teoría del cambio (TdC) se ha ido utilizando cada vez más en los últimos años para diseñar y evaluar las intervenciones de desarrollo, incluidas las intervenciones financiadas por el FMAM.

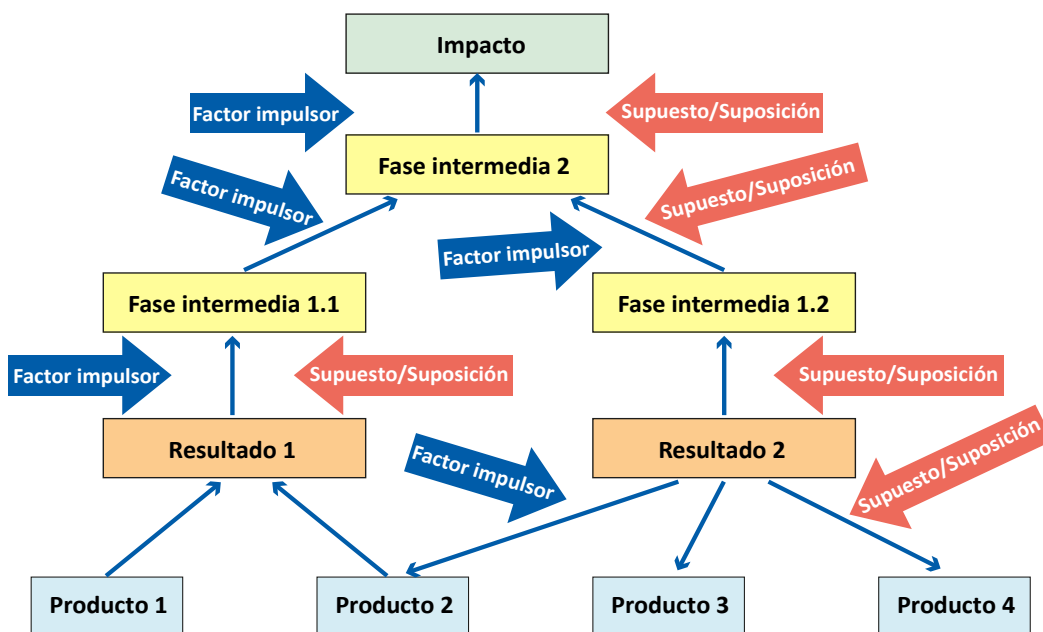
La teoría del cambio es la descripción de cómo y cuándo se espera que se produzca un cambio deseado en un contexto particular a través de una intervención (proyecto o programa). Describe la ruta causal entre los resultados, desde los “productos” hasta los “resultados” directos de la intervención, a través de “resultados intermedios y de largo plazo” o de “etapas intermedias” que requieren aportaciones adicionales y la implicación de otros actores hacia los “impactos” deseados. En el caso de los proyectos del FMAM, estas últimas fases en la lógica causal están normalmente relacionadas con los objetivos de una esfera de actividad, y con las prioridades y objetivos estratégicos.

Asimismo, la teoría del cambio describe los factores impulsores y suposiciones relacionados con los factores contextuales o ambientales que apoyarán o dificultarán el progreso hacia la realización de los resultados e impactos a lo largo del camino del cambio, por ejemplo, la situación política o el cambio climático.

Por lo general, la teoría del cambio se presenta como un gráfico, incluyendo un breve texto narrativo que lo acompaña.

*La teoría del cambio intenta dar respuesta a la pregunta, "¿Cómo contribuirá el proyecto o programa al cambio a largo plazo que se desea?"*

Ilustración A10.1 Ejemplo de un diagrama de teoría del cambio sencillo y genérico



Una diferencia fundamental entre el marco lógico y la teoría del cambio es que, aunque el primero puede articular los objetivos y recursos de un proyecto, se centra menos en los complejos procesos sociales, económicos, políticos e institucionales que subyacen bajo el cambio ambiental y social, y no suele capturar muchos de los resultados y fases intermedias o de largo plazo de la cadena causal.

## 2. ¿Por qué la teoría del cambio es útil para las RMT y las evaluaciones finales?

El análisis de la teoría del cambio de una intervención permite identificar las estrategias y enfoques que un proyecto/programa necesita para garantizar el logro de sus objetivos y metas de largo plazo establecidos.

Cuando se desarrolla o analiza la teoría del cambio de una RMT (o evaluación final), se pone a prueba la lógica que hay detrás del diseño de un proyecto. Por ejemplo, es posible que la TdC muestre que un proyecto contiene una serie de actividades y productos que no supondrán ninguna contribución significativa a los resultados o al impacto. Alternativamente, el análisis de la teoría del cambio puede identificar actividades que siguen siendo necesarias para los resultados del proyecto y que por lo tanto son fundamentales para lograr el impacto. La elaboración y el análisis de la teoría del cambio de una intervención, también permite identificar las estrategias y enfoques eficaces que un proyecto o programa podría poner en marcha para lograr con más éxito los objetivos y metas de largo plazo establecidos. Esto puede ser particularmente útil en la mitad del periodo, cuando todavía hay tiempo para modificar e **implementar medidas correctivas**. La teoría del cambio puede igualmente ayudar a identificar los factores externos que pueden afectar al cambio a lo largo del «camino de los resultados», que pueden ser factores impulsores (sobre los cuales el proyecto o sus socios pueden tener cierto nivel de control o influencia) o suposiciones (cuando el proyecto tiene poco o ningún control).

Como proceso, la elaboración o revisión de la teoría del cambio ayuda de dos maneras:

- Cuando se lleva a cabo como ejercicio de grupo (altamente recomendado), la elaboración de la teoría del cambio ayuda a mejorar la apropiación y el compromiso con el proyecto o programa en cuestión, y aumenta la credibilidad y la aceptación de los resultados de la RMT o de las evaluaciones finales.
- El poder dedicar tiempo a trabajar de manera conjunta con las partes interesadas ayuda a crear confianza y respeto mutuos, y aumenta la probabilidad de que las partes interesadas efectivamente hagan uso de los resultados de la RMT o de la evaluación final. Asimismo, ayuda a gestionar las expectativas por ambas partes.

Como producto, la teoría del cambio es útil porque:

- Facilita la comprensión común del proyecto/programa entre los evaluadores y las partes interesadas. La teoría del cambio, cuando se discute y acuerda con las partes interesadas, refleja una comprensión o interpretación común de la lógica de la intervención del proyecto. A menudo, es necesario expresar de manera explícita el «vacío intermedio» en la lógica de la intervención, es decir, los distintos niveles de resultados que deben producirse para que se logre un impacto como consecuencia de la intervención propuesta. Simplificar realidades a menudo complejas y representar de manera visual las rutas causales que busca la intervención ayuda a explicitar lo implícito y garantiza que todo el mundo comparte la misma visión.
- Apuntalar y reforzar el diseño de la RMT o evaluación final. La teoría del cambio aclara las relaciones causa y efecto y las pruebas para identificar lo que hay que evaluar, en otras palabras, lo que hay que medir para juzgar si se han producido los resultados efectivos de una intervención. Esto determinará a su vez el enfoque de la RMT o evaluación final.
- Definir mejor el alcance de la RMT o evaluación final. La teoría del cambio muestra dónde y cómo pretende influir un proyecto o programa y ayuda a al equipo de RMT o de la evaluación final a elaborar preguntas más centradas o pertinentes, y a identificar los datos necesarios para llevar a cabo una evaluación informada.

La teoría del cambio puede también utilizarse para identificar y comunicar la función y contribuciones de los actores y las partes interesadas clave, las oportunidades de reproducción y aceleración de los resultados del

proyecto, y cuestiones donde deba tomarse en cuenta la sostenibilidad (esto es más importante para las evaluaciones finales, pero puede proporcionar indicios útiles a mitad de periodo). Por lo general, la teoría del cambio se presenta como un gráfico junto a una breve descripción narrativa que la describe.

En algunas ocasiones, los coordinadores de RMT o de evaluación final elaboran la teoría del cambio durante la fase preparatoria (fase 1), solos o con las partes interesadas, para ayudar a definir el alcance, las preguntas e incluso el enfoque de la revisión. En otras, los coordinadores prefieren implicar al equipo de RMT o de evaluación final en el proceso de elaboración de la teoría del cambio.

### 3. Cómo elaborar la teoría del cambio

Para elaborar la teoría del cambio, deben identificarse las metas a largo plazo deseadas y a partir de ahí retroceder para identificar todas las condiciones (resultados) que deben ponerse en marcha para cumplir esas metas. El proceso crea una «ruta de resultados» a corto, medio y largo plazo, mostrando la relación lógica y causal entre todos ellos, así como su orden cronológico. Este ejercicio proporciona las bases para identificar los tipos de actividad o de intervención necesarias para producir los resultados y los impactos a largo plazo.

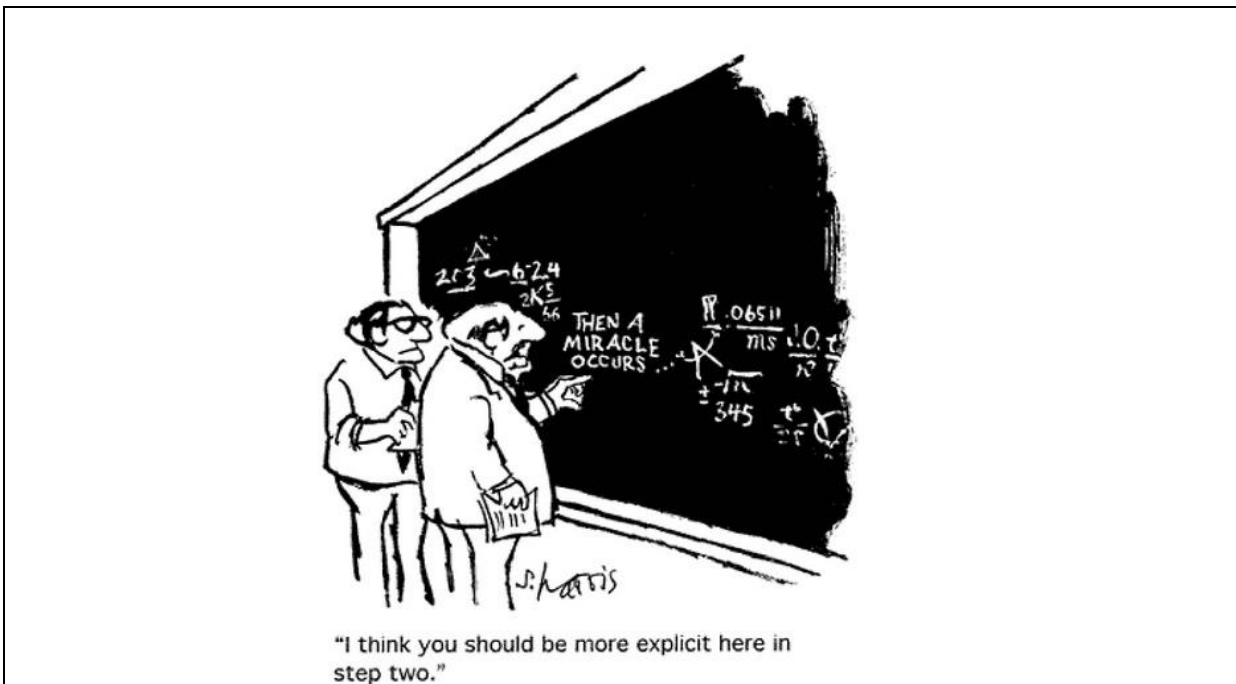
Cuando ya existe una teoría del cambio para un proyecto, el equipo de RMT deberá revisar y poner a prueba su lógica, a ser posible a través de un ejercicio de grupo del equipo del proyecto, revisando su estructura, componentes y conexiones allí donde sea necesario. Cuando no haya una teoría del cambio, el equipo de RMT deberá reconstruir una identificando y analizando los elementos del proyecto a partir de los documentos principales del mismo y de las respuestas obtenidas durante las entrevistas con las personas clave implicadas en el proyecto, y de un ejercicio de grupo como se detalla a continuación.

#### 3.1 Guía de los pasos a seguir para elaborar la teoría del cambio

1. Identificar las partes interesadas y personas clave que deben participar en la elaboración y análisis de la teoría del cambio. Esto incluirá al equipo del proyecto, el personal de la FAO y de los socios en la ejecución correspondientes, y otras partes interesadas. La teoría del cambio se elabora y perfecciona mejor si se hacen a través de ejercicios de grupo, aunque el equipo de RMT o de evaluación final pueda elaborar un borrador inicial de trabajo para animar a la participación y al debate.
2. Identificar la(s) meta(s)/impacto(s) a largo plazo que el proyecto pretende lograr (por ejemplo, restaurar las poblaciones de pescado a niveles en los que se pueda producir el máximo rendimiento sostenible).
3. Analizar de lo general a lo particular, a partir de la meta a largo plazo, estableciendo las precondiciones o requisitos necesarios para lograr esa meta (inicialmente identificada como resultado o etapa), y posteriormente remontarse incluso más lejos para identificar los productos y actividades necesarias, conectando esos elementos por medio de flechas.
4. Identificar toda suposición a lo largo de la cadena causal sin la cual la hipótesis no funcionaría (por ejemplo, la sobrecapacidad de las flotas pesqueras debe reducirse hasta alcanzar niveles sostenibles).
5. Examinar y expresar explícitamente la lógica que hay detrás de la conexión de cada resultado con el siguiente (las flechas conectoras), por qué las acciones asociadas con un resultado detonarán el logro de otro (identificar los mecanismos) y garantizar que el orden de los resultados se organiza en una secuencia (el resultado A debe producirse para que se logre el resultado B, etc.) correcta (tiempo).
6. Una vez establecida la cadena causal, los miembros del equipo/grupo deberán identificar las intervenciones más estratégicas/importantes necesarias para producir el cambio deseado (algunas rutas de resultados tienen más impacto que otras). Esto puede ilustrarse coloreando los cuadros y flechas de la ruta de resultados o haciendo unos más grandes que otros.
7. Identificar una “línea de responsabilidad” - el punto a partir del cual un proyecto no puede ser el único responsable de lograr el resultado identificado (esto se aplicará a los resultados intermedios y posteriores, y requerirá aportaciones de actores no vinculados al proyecto e intervenciones). Esto suele figurar en el gráfico como una línea de puntos que representa la teoría del cambio.

8. Realizar una revisión de calidad al final del proceso, respondiendo a tres preguntas principales:
- **¿La teoría es realista?** ¿La lógica tiene sentido? ¿Los resultados están en el orden correcto? ¿Existen grandes brechas en la lógica del proyecto?
  - **¿La teoría es factible?** ¿El proyecto es sensato? ¿Puede llevarse a cabo en el periodo de tiempo previsto? ¿Cuenta con los recursos suficientes? ¿Se necesitan socios adicionales?
  - **¿La teoría es comprobable?** ¿Cuenta con indicadores medibles sólidos (SMART) para hacer un seguimiento del progreso?
9. Además de representar la teoría del cambio de manera gráfica, es importante redactar un texto que explique los distintos elementos, sus conexiones y la lógica del proyecto. Es mejor que esto se haga directamente durante los pasos previamente mencionados. Para ello se necesitará una persona que se dedique a tomar notas con el fin de capturar todas las observaciones realizadas, tanto durante el trabajo de grupo como en las sesiones plenarias.

#### Ilustración A10.2 Elaboración de la teoría del cambio



Fuente: Sidney Harris

#### 4. Consejos para elaborar una teoría del cambio convincente

- **Las metas, los objetivos y los resultados del proyecto deberán ser específicos y establecerse como condiciones o etapas, no como acciones o intervenciones.**  
Los objetivos y resultados deben presentarse como declaraciones sencillas y cortas que describan lo que debe lograrse, por ejemplo, "gestión sostenible de la alta mar". Deberán evitarse palabras adicionales que indiquen cómo debe lograrse el objetivo o resultado (por ejemplo, "basándose en la gestión de los ecosistemas") o quién debe participar (por ejemplo, "implicando a todas las partes interesadas a través de mecanismos apropiados").
- **La teoría del cambio debe ser lo más sencilla posible.**  
Aunque no hay una norma que diga cuántos elementos deben aparecer en el diagrama de la teoría del cambio, para un proyecto complejo, se espera que haya un máximo de entre 10 y 20.
- **Centrarse en la relación de causa y efecto entre los elementos de la teoría del cambio.**  
Una diferencia entre la teoría del cambio y el marco lógico es que la primera toma en consideración la amplitud de las relaciones verticales y horizontales que se producen en la lógica de la intervención. La teoría del cambio explicita la relación causal prevista entre los productos de una intervención y el impacto último deseado de esta, aceptando así la compleja realidad que el proyecto pretende cambiar.

- **Identificar las pruebas que pueden indicar el logro eficaz de cada resultado.**  
En la teoría del cambio, los resultados deben asociarse con indicadores SMART que guíen y faciliten la medición del progreso hacia el logro de dichos resultados y las metas a largo plazo del proyecto. En consecuencia, cuando se evalúan proyectos en curso deben revisarse los indicadores y, si es necesario, identificarse nuevos indicadores SMART.
- **Identificar y poner a prueba las suposiciones que subyacen a la relación de causa y efecto para hacerlas explícitas.**  
La teoría del cambio deberá explicar detalladamente las suposiciones que subyacen a la relación de causa y efecto que se espera que se materialicen. La RMT o evaluación final deberá identificar, examinar y poner a prueba toda suposición clave sobre el proceso de cambio para determinar su validez. Es posible que se identifiquen actividades adicionales para abordar o mitigar las suposiciones más débiles, en particular aquellas relacionadas con las conexiones entre las actividades directas, los productos y los resultados esperados de un proyecto. En caso de identificarse suposiciones que no pueden ser abordadas, esto permitirá al menos que se conozcan y entiendan mejor los límites de la intervención.

## 5. Terminología de la teoría del cambio

**Impacto** es un cambio fundamental y duradero en el estado ambiental y de las condiciones de vida humanas producido directa o indirectamente por el proyecto, o los cambios a largo plazo que logran (o desembocarán en) BAM o beneficios sociales. Los impactos pueden ser deseados o no deseados.

**Resultados** son los cambios en el comportamiento individual o institucional, en la capacidad o el estado a los que el proyecto contribuye. Los resultados pueden tener efecto durante un corto periodo (resultado del proyecto) o un periodo intermedio (resultado intermedio) una vez terminado el proyecto. Alternativamente los resultados pueden clasificarse en: (1) resultados de primer orden, que están ampliamente vinculados al logro de las condiciones propicias, como la mejora del conocimiento o habilidades, nuevos acuerdos políticos o la disponibilidad de financiación; (2) resultados de segundo orden, que a menudo suelen expresarse como cambios en el comportamiento, como los cambios en la agricultura, gestión de las tierras o prácticas pesqueras; (3) resultados de tercer orden, que están vinculados a los cambios ambientales o en las condiciones sociales (en ocasiones denominados “etapas intermedias”), que incluyen el logro de los beneficios ambientales mundiales (BAM); y (4) resultados de cuarto orden que se refieren a la sostenibilidad y la resiliencia del sistema, como el apoyo al cumplimiento de los ODS.

**Productos** son los servicios y productos entregados directamente por el proyecto con el fin de lograr los resultados deseados del proyecto, como la formación a personas o a proyectos piloto locales.

**Actividades** son las acciones prácticas y relacionadas con un determinado tiempo que el proyecto lleva a cabo con el fin de lograr los resultados deseados del proyecto, como los talleres de formación, los productos de comunicación y las actividades de investigación. El proyecto debe tener el control absoluto sobre las actividades y los productos.

**Suposiciones** (o **supuestos**) son los factores o condiciones externos significativos que afectan a la consecución última de los resultados e impactos del proyecto, pero que quedan fuera de la influencia directa del proyecto, por ejemplo, la sustitución de funcionarios de gobierno, la situación financiera global o las condiciones meteorológicas adversas.

**Factores impulsores** son los factores externos significativos que, de producirse, pueden contribuir a la consecución última de los resultados e impactos del proyecto, y sobre los cuales el proyecto o sus partes interesadas/socios, tiene (o podría tener) cierto grado de control o influencia, por ejemplo, la presión pública sobre los responsables políticos o la demanda por parte del mercado de un producto sostenible.

## **Anexo 11 – Guion para el informe de revisión de medio término de proyectos FAO-FMAM**

El presente documento proporciona una plantilla comentada para los informes de revisión de medio término (RMT) de proyectos del FMAM, sugiriendo una estructura y ofreciendo orientación sobre sus contenidos.

El equipo de RMT deberá utilizar la plantilla junto con la guía de RMT, en particular el anexo 12, que ofrece una explicación más detallada de algunos de los términos utilizados en esta plantilla y orientación adicional sobre cómo completar las secciones concretas.

El equipo de RMT puede ajustar la estructura para adaptarla a las necesidades específicas de la RMT, siempre y cuando se mantenga la lógica del informe y el flujo de información y el análisis sean coherentes y claros. Deberán mantenerse los títulos de las secciones de esta plantilla.

Para reducir las repeticiones, los autores utilizarán párrafos numerados y cuando sea posible, referencias cruzadas (hipervínculos).

Esta página deberá eliminarse.

**[Revisión de medio término de [*Título del proyecto, símbolo de la FAO para los proyectos del FMAM y número de identificación de proyecto FMAM*]**

**[Mes Año]**



# Contenidos

<b>Lista de cuadros, ilustraciones y tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Reconocimientos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Formato y presentación del informe.....</b>	<b>vii</b>
<b>Acrónimos y abreviaturas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>10</b>
1.1. Finalidad y alcance de la RMT .....	10
1.2. Objetivo de la RMT .....	10
1.3. Usuarios previstos .....	11
1.4. Metodología .....	11
1.5. Limitaciones.....	12
<b>2. Antecedentes y contexto del proyecto.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Teoría del cambio.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Hallazgos y preguntas clave de la RMT .....</b>	<b>13</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>14</b>
5.1. Conclusiones.....	14
5.2. Recomendaciones .....	15
<b>6. Lecciones aprendidas .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Apéndices .....</b>	<b>18</b>
Apéndice 1. Términos de referencia de la RMT .....	18
Apéndice 2. Itinerario de la RMT, incluidas las misiones sobre el terreno (calendario).....	18
Apéndice 3. Partes interesadas entrevistadas durante la RMT .....	18
Apéndice 4. Matriz de RMT (preguntas y subpreguntas de revisión).....	18
Apéndice 5. Lista de documentos consultados (“Lista de referencias”).....	18
Apéndice 6. Matriz de resultados que muestra los logros a mitad de periodo y observaciones de la RMT.....	19
Apéndice 7. Tabla de cofinanciación.....	20
Apéndice 8. Tabla y sistema de calificación de los criterios del FMAM.....	20

## Lista de cuadros, ilustraciones y tablas

### Cuadros

Cuadro 1: Título del cuadro ..... 2

### Ilustraciones

Ilustración 1: Título de la ilustración ..... 5

### Tablas

Tabla 1: Título de la tabla ..... 4

## Reconocimientos

*[Insertar los reconocimientos aquí. Deberán incluirse el nombre del coordinador de RMT, del jefe del equipo y del (los) miembro(s) del equipo. Ver el ejemplo más abajo.]*

El equipo de RMT estuvo formado por [X] consultor(es) internacional(es) independiente(s), con [nombre, apellido] como consultor jefe encargado de [detallar el área de experiencia técnica, p.ej. evaluación de proyecto de desarrollo y extensión rural, pesca y acuicultura], y [X] consultor(es) nacional(es), incluido [nombre, apellido], encargado de [detallar el área de experiencia técnica, p.ej. agricultura, bosques, pesca y acuicultura sostenible, etc.].

La RMT se realizó con la ayuda inestimable del personal de la FAO de la Oficina país/ Oficina regional o subregional [xxx]. Esta RMT fue posible gracias a sus aportaciones, conocimiento, consejos y comentarios. El equipo de RMT agradece a todas las personas que han contribuido a esta RMT dirigida por [coordinador de RMT en la oficina descentralizada] y apoyada por [xx] en la Oficina de Coordinación de la FAO-FMAM (UC FAO-FMAM).

La RMT contó con las aportaciones de muchas partes interesadas, incluidos funcionarios de gobierno, organizaciones no gubernamentales, comunidades locales, centros de investigación, personal de otras agencias de Naciones Unidas y donantes internacionales, representantes del sector privado y beneficiarios del proyecto. Sus contribuciones fueron fundamentales para el trabajo del equipo de RMT, que las agradece profundamente.

### **Equipo de RMT**

- Nombre del (los) consultor(es) jefe(s)
- Nombre del (los) consultor(es) nacional(es)

### **Personal de la UC FAO-FMAM**

- Nombre del punto focal del personal de la UC FAO-FMAM para la RMT

### **Formato y presentación del informe**

Ténganse en cuenta los siguientes requisitos de formato:

- Los párrafos deberán numerarse
- Fuente: Segoe UI
- Tamaño: 10,5

Se recomienda incluir donde corresponda tablas, gráficos, infografías, cuadros, imágenes y mapas para ofrecer un informe más interesante, accesible y eficaz.

## Acrónimos y abreviaturas

Insertar aquí los acrónimos y abreviaturas. Comprobar todo el documento y enumerar todos los acrónimos y abreviaturas utilizados. No incluir acrónimos y abreviaturas que no aparezcan en el informe. Como regla general, al redactar el informe, se intentará evitar su uso excesivo y solo se utilizarán cuando: (a) el tema se conoce comúnmente por un acrónimo o una abreviatura (por ejemplo, UNICEF o VIH/SIDA); y (b) frecuentemente se utilizan en el documento acrónimos clave, por ejemplo, el «programa RRD» en el informe de un programa de reducción de riesgo de desastre.

La primera vez que una abreviatura aparezca en el texto se explicará íntegramente. Si se utiliza repetidamente en el informe se incluirá en la lista de acrónimos. Los posibles acrónimos y abreviaturas del informe pueden incluir los siguientes, pero deberán ser ordenados alfabéticamente:

CR	Coordinador de Revisión de Medio Término (FAO)
ETP	Equipo de Trabajo Interdisciplinario del Proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FLO	Oficial de Enlace con el Donante ( <i>Funding Liaison Officer</i> , en inglés)
FPMIS	Sistema de Información sobre Gestión del Programa de Campo (por sus siglas en inglés)
MR	Respuesta de la Administración
OE	Objetivo Estratégico de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OTL	Oficial Técnico Líder
RMT	Revisión de Medio Término
RP	Responsable de Presupuesto
UC FAO- FMAM	Unidad de Coordinación FAO-FMAM
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

## Resumen ejecutivo

1. El resumen ejecutivo tendrá una extensión aproximada del 10-15% del informe principal, sin incluir los anexos. Los párrafos deberán numerarse.
2. El resumen ejecutivo se estructura de la siguiente manera:

### Introducción

3. Ofrece información clave sobre la finalidad de la RMT, las principales preguntas de la RMT, el alcance y la metodología, así como todas las fechas relevantes, incluidas las misiones sobre el terreno. No es necesario incluir en el resumen ejecutivo información detallada sobre los antecedentes del proyecto, ya que esta se presenta en el informe inicial de RMT y en el documento del proyecto.

### Hallazgos principales

4. En esta sección se presentan los principales hallazgos de la RMT agrupados en criterios y preguntas de RMT (relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, factores que afectan al desempeño y dimensiones transversales).
5. Para facilitar la información sobre la RMT a través del portal en línea del FMAM, el resumen ejecutivo (y el texto principal) incluirán una calificación sobre:
  - el progreso hacia el logro del (los) objetivo(s) de desarrollo del proyecto
  - el progreso general de la implementación
  - una clasificación general del riesgo
6. Además, se proporcionarán párrafos resumidos (con títulos y una extensión máxima sugerida de 200 palabras cada uno) sobre:
  - El progreso, los desafíos y los resultados de la participación en el proyecto de las partes interesadas (basándose en la descripción del plan sobre la participación de las partes incluido en la ratificación/aprobación del director ejecutivo, si existe), así como las salvaguardias ambientales y sociales (SAS),
  - Progreso en materia de metas, indicadores y resultados intermedios que incluyan una perspectiva de género tal y como aparece en la ratificación/aprobación por parte del FMAM del plan de acción de género o equivalente (si existe), y
  - actividades/productos del conocimiento (basándose en el enfoque de gestión del conocimiento aprobado por la ratificación/aprobación del director ejecutivo) y lecciones aprendidas (si están disponibles).

### Conclusiones

*Resaltar las conclusiones en negrita.*

### Recomendaciones

*Enumerar todas las recomendaciones en negrita*

### Tabla de clasificación del FMAM

*Incluir la tabla aquí (ver apéndice 1)*

## 1. Introducción

La introducción del informe de RMT deberá destacar la finalidad, el alcance y los objetivos de la RMT, y proporcionar detalles sobre sus procesos. Deberá describir el enfoque y la metodología, incluidos los métodos de colecta de datos, haciendo referencia explícita a las suposiciones, los desafíos, las fortalezas y limitaciones subyacentes de los métodos y del enfoque utilizados durante la RMT. Parte de esta información se habrá proporcionado en el informe inicial previo a la misión. Esta sección no deberá superar 1-2 páginas.

### 1.1. Finalidad y alcance de la RMT

La finalidad explica por qué se realiza la RMT y en este momento concreto (ver los términos de referencia). Esto está relacionado con los requisitos del FMAM y la FAO para las revisiones de medio término.

El alcance de la RMT establece de manera precisa lo que se está evaluando, que puede ser un proyecto, un programa o un grupo de proyectos. Define el periodo de tiempo que abarca el análisis, la población meta y los beneficiarios (incluidos los grupos meta específicos, como hogares encabezados por mujeres o pueblos indígenas), el área geográfica en el que se centra, las partes interesadas meta, y qué componentes del proyecto deben abordarse (si solo debe abordarse una parte de ellos).

### 1.2. Objetivo de la RMT

El (los) objetivo(s) describe(n) lo que la RMT pretende lograr. Esto supone establecer las principales preguntas que deben ser respondidas por el análisis. Los objetivos resumen lo que la RMT debe examinar y las preguntas indican la información que debe recogerse.

Aquí deberá incluirse la lista de preguntas de RMT (tal y como viene establecida en los términos de referencia). En la matriz de RMT (que se presenta en el anexo 9 de la guía de RMT) se muestran las subpreguntas relacionadas con cada una de las preguntas principales de RMT.

#### **Cuadro 1: Principales preguntas de la revisión**

Texto de muestra para eficacia - logro de resultados

- ¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos?
- ¿Qué resultados más amplios, si los hay, ha tenido el proyecto a nivel regional y global hasta el momento?
- ¿Ha habido algún resultado inesperado?
- ¿Hay alguna evidencia de la reducción del impacto ambiental (por ejemplo, amenazas directas para la biodiversidad) o cambio de estado ambiental (como la mejora en las poblaciones de las especies meta), que reflejen beneficios ambiental mundiales o algún cambio en los marcos políticos, legales o normativos?
- ¿En qué medida se puede atribuir el logro de los resultados al componente financiado por el FMAM?

### 1.3. *Usuarios previstos*

En esta sección se identificará al público primario o los usuarios de la RMT, las lecciones que quieren obtenerse de la RMT, y por qué y cómo se espera que utilicen los resultados de la RMT. Asimismo, en esta sección se mencionará el análisis de las partes interesadas y la selección de las personas entrevistadas identificadas en el informe inicial.

### 1.4. *Metodología*

En esta sección se describirán detalladamente los enfoques metodológicos seleccionados y las razones de dicha elección, así como cualquier limitación a la que se haya enfrentado la RMT, como restricciones de tiempo y presupuesto. Esto ayudará a los usuarios del informe a valorar tanto la pertinencia y mérito de los métodos utilizados para recopilar los datos, como la credibilidad y fiabilidad de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones.

Las pruebas recogidas durante la RMT (por ejemplo, a partir de documentos y entrevistas con las partes interesadas) será analizada y los hallazgos se presentarán por preguntas y subpreguntas de RMT. Cada pregunta principal incorporará uno o más criterios de evaluación del FMAM. Las preguntas de la RMT abordarán también dimensiones transversales como el género y la igualdad, derechos humanos, pueblos indígenas y cuestiones relacionadas con las salvaguardias ambientales y sociales. Téngase en cuenta que las preguntas deberán contextualizarse dentro de la teoría del cambio del proyecto.

Esta sección incluirá:

- El(los) **enfoque(s) metodológico(s) global(es)** utilizados para las distintas preguntas de la RMT
- **Muestra y marco de muestreo** – Si se ha utilizado una estrategia de muestra, deberá proporcionarse información sobre el tamaño y las características de la muestra, el proceso de selección de la misma (es decir, los criterios de selección, aleatoria o intencional) y en qué medida la muestra es representativa de toda la población meta. El informe mencionará las limitaciones de la estrategia de la muestra de cara a su capacidad para generalizar los resultados (por ejemplo, un número limitado de personas entrevistadas debido a limitaciones de tiempo y presupuesto, o la imposibilidad de acceder a ciertos grupos por encontrarse en lugares remotos).
- **Métodos y fuentes de colecta de datos**
  - *Métodos, herramientas de colecta de datos* – los métodos y herramientas para recoger datos, junto con las pruebas de la apropiación, fiabilidad y validez de esos métodos en relación con las preguntas de RMT. Deberá mencionarse cómo se ha usado la teoría del cambio para analizar la estructura y la lógica causal del proyecto y ayudar a identificar las preguntas de RMT y las posibles partes interesadas y personas entrevistadas.
  - *Fuentes de datos* – las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas consultadas o entrevistadas) y cómo ha abordado la información obtenida las preguntas de la RMT (que aparecen en la matriz de RMT). Deberá asimismo incluir una lista de los informantes clave entrevistados, una lista de las posibles partes interesadas (personas e instituciones) y la lógica seguida para su selección.
- **Participación de las partes interesadas** — el nivel de participación de las partes interesadas en la RMT (que está vinculado con su relación con el proyecto) y cómo su participación ha contribuido a la credibilidad de la RMT y sus resultados. Deberá también tener en cuenta de qué

manera seleccionó la RMT a las partes interesadas, cómo se garantizó su participación, sus niveles de alfabetización, las habilidades lingüísticas y las limitaciones logísticas, etc.

- **Composición del equipo de RMT** – breve descripción de la experiencia principal de los miembros del equipo de RMT.

### 1.5. *Limitaciones*

En esta sección se identificarán y abordarán las grandes limitaciones de la RMT, como los problemas de seguridad o el acceso restringido a la información y los datos, y la falta de disponibilidad de las partes interesadas clave, así como las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

## 2. **Antecedentes y contexto del proyecto**

Esta sección ofrecerá a los usuarios una breve (máximo 2-3 páginas, aunque profunda explicación del proyecto/programa, su(s) objetivo(s) y resultados esperados y el contexto de desarrollo en el que se implementa. Debe incluir la siguiente información:

- a. El nombre/título del proyecto que se evalúa,
- b. Una descripción del contexto:
  - Contexto (región, país, paisaje, y cuando proceda, también los retos)
  - Un resumen de las amenazas y obstáculos a los que se enfrenta el proyecto
- c. Descripción del proyecto:
  - Cuándo y cómo se inició el proyecto, su duración y fecha de comienzo y fin
  - Número de identificación del proyecto del FMAM, agencia(s) del FMAM, nivel de financiación del FMAM, nombre de la(s) entidad(es) de ejecución, esferas de actividad del FMAM
  - Los países del proyecto, localización geográfica y lugares piloto o meta (con mapa, si es posible)
  - La estrategia y resultados esperados del proyecto, incluida una breve descripción de los objetivos y componentes del proyecto, tal y como aparecen en el documento del proyecto
  - Los grupos y beneficiarios a los que el proyecto pretende llegar (para el proyecto como conjunto y para cada componente)
  - Los socios clave involucrados en el proyecto, incluidas las agencias y socios en la implementación, y otras partes interesadas clave
  - Recursos humanos y financieros, incluidas las contribuciones del FMAM y de la FAO, y de otros donantes y fondos, presentados para cada componente, tanto la cofinanciación prometida como la materializada (vinculada a la tabla de cofinanciación del apéndice 2)
  - Todo cambio político, socioeconómico y ambiental significativo desde el comienzo de la implementación del proyecto o todo factor externo importante que le haya podido afectar (tanto positiva como negativamente), o que pueda afectar al futuro desempeño del proyecto
  - Todo cambio realizado en el diseño, calendario o presupuesto del proyecto desde la ratificación del director ejecutivo del FMAM y una explicación de las razones por las que dichos cambios se llevaron a cabo
  - El estado de implementación del proyecto hasta la fecha



### 3. Teoría del cambio

Esta parte incluye un análisis de la lógica y la cadena de resultados del programa: cómo se vinculan las actividades y productos del proyecto con sus resultados, generando resultados a más largo plazo, fases de medio término y los impactos finales deseados. Incluirá una presentación y análisis de la teoría del cambio del proyecto, en forma de gráfico y con un breve texto (2-3 páginas). La teoría del cambio (tanto si forma parte del diseño original del proyecto como si se elaboró después) revisada o reconstruida por el equipo de RMT para el informe inicial deberá haberse debatido y actualizado con los comentarios de las partes interesadas recogidos durante las misiones de RMT sobre el terreno, incluidos los comentarios obtenidos en las entrevistas con el equipo del proyecto, el RM y el Equipo de Trabajo Interdisciplinario del Proyecto (ETP). El anexo 10 de la guía de RMT ofrece más información sobre la elaboración, revisión y uso de la teoría del cambio para una RMT.

### 4. Hallazgos y preguntas clave de RMT

El informe de RMT debe tener coherencia interna. Las pruebas aportadas deberán ser completas y convincentes. Las principales preguntas de RMT deberán abordar cuestiones relacionadas con los siguientes seis criterios y sus correspondientes subcategorías.

#### **Relevancia**

- conformidad con las prioridades ambientales y de desarrollo regionales, subregionales y nacionales, y con las prioridades estratégicas del FMAM
- los objetivos estratégicos y metas superiores de la FAO (los objetivos de desarrollo sostenible, por ejemplo)
- su complementariedad con otras intervenciones en curso

#### **Eficacia**

- logro de los resultados del proyecto; progreso hacia los resultados – Esto se resumirá en la tabla “progreso hacia los resultados” del apéndice 6 del presente documento, que presenta los logros en la mitad del periodo y las observaciones del equipo de RMT para cada producto y resultado (en el anexo 12 de la guía de RMT se puede encontrar más información sobre cómo completar esta tabla)
- Grado de logro de los objetivos del proyecto y resultados de más alto nivel, incluyendo una evaluación de la probabilidad de los impactos a más largo plazo (utilizando por ejemplo el enfoque de análisis de la “revisión de los resultados a los impactos”)

#### **Eficiencia**

- la relación costo-eficacia del proyecto
- la puntualidad de las actividades

#### **Sostenibilidad**

- riesgos sociopolíticos, financieros, institucionales y de gobernanza, y ambientales para la sostenibilidad
- cualquier evidencia de reproducción o aceleración de los resultados

#### **Factores que afectan al rendimiento**

- diseño y madurez del proyecto
- calidad de la ejecución y los aspectos organizativos del proyecto (incluida la evaluación de los riesgos)

- supervisión del proyecto por parte de la FAO como agencia del FMAM y de los socios nacionales
- gestión financiera y cofinanciación
- asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas
- comunicación, visibilidad, gestión del conocimiento y productos del conocimiento
- seguimiento y evaluación (SyE), incluidos el diseño, la implementación y el presupuesto de SyE.

#### **Dimensiones transversales**

- las cuestiones de igualdad relacionadas con la inclusión de grupos vulnerables e indígenas, incluido un análisis de género, derechos humanos, personas desfavorecidas/ vulnerables/ discapacitadas y trabajo digno (como corresponda)
- estándares ambientales y sociales (incluido la participación de las partes interesadas, más orientación en el anexo 12 de la guía de la RMT)

Como parte del proceso para evaluar la eficacia, el equipo de RMT deberá comparar y analizar la herramienta de seguimiento del FMAM en su base de referencia con la que completó la unidad de gestión del proyecto (UGP) justo antes de la RMT para los proyectos FMAM-5 y proyectos FMAM-6 y FMAM-7 con objetivo 2 de la esfera de actividad de biodiversidad (BD) y elementos de zonas protegidas). Para todos los proyectos FMAM-6 y FMAM-7, el equipo de RMT deberá evaluar el grado en que se han logrado los indicadores básicos del FMAM-7 correspondientes. Estos deberán haber sido identificados por el equipo del proyecto, con el apoyo de la oficina de enlace para la financiación (FLO) o el oficial técnico Líder (OTL) con las bases de referencia actualizadas antes de la RMT si no existían (esto no es necesario con la arquitectura de resultados actualizada en el FMAM-7).<sup>1</sup>

Los hallazgos se desarrollarán para cada una de las seis preguntas de la RMT de la manera siguiente (texto de muestra):

#### **Pregunta 2 de la RMT – Eficacia**

*Hallazgo 1.* El proyecto ha generado algunos resultados buenos a mitad de periodo, sobre todo en relación con el componente 2. Esto incluye la puesta en marcha de bancos comunitarios de semillas y el desarrollo y creación de capacidades para vender productos tradicionales de agrobiodiversidad. No obstante, en general el cumplimiento de los resultados esperados ha sido desigual y algunos resultados van con retraso (por ejemplo, parte del trabajo sobre políticas recogido en el componente 1).

*Hallazgo 2. etc.*

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### *5.1. Conclusiones*

El informe de RMT incluirá una sección donde se presenten las conclusiones de la RMT basadas en sus hallazgos. Las conclusiones deben responder a cada pregunta clave de RMT de acuerdo con los

<sup>1</sup> GEF/C.54/11/Rev.01, *Arquitectura de resultados actualizada para el FMAM-7*. 4 de junio, 2018. Para proyectos aprobados en el FMAM-6 no finalizados todavía, se requiere un cambio hacia los indicadores y subindicadores básicos del FMAM-7 en cuanto surja la oportunidad a lo largo del ciclo del proyecto (ratificación/aprobación del director ejecutivo/ mitad del periodo o finalización).

términos de referencia. Deberán combinar la evaluación de distintos aspectos para juzgar el valor del proyecto sobre criterios específicos, como la relevancia o la eficacia.

Las conclusiones deberán destacar las principales fortalezas y debilidades del proyecto, aportar claridad con respecto a la identificación de soluciones a problemas importantes o cuestiones pertinentes para las partes interesadas, incluidos la FAO y el FMAM. Las conclusiones comenzarán con los logros positivos y una breve explicación de cómo se alcanzaron para avanzar hacia aquellos aspectos menos exitosos del proyecto explicando por qué se produjeron.

Las conclusiones deberán estar bien justificadas basándose en las pruebas recogidas por la RMT, estarán claramente relacionadas con los hallazgos presentados en el informe de RMT y constituirán una base clara para las recomendaciones que se hacen. La sección de las conclusiones proporcionará información sobre: (a) el progreso hacia el logro del (los) objetivo(s) de desarrollo del proyecto; (b) el progreso general de la implementación; (c) la clasificación general del riesgo para el proyecto; y (d) la declaración sobre la evaluación global del proyecto por parte de la RMT. Podrá añadirse una sección adicional con conclusiones generales (no relacionadas con una pregunta específica de la RMT) que puedan haber surgido de la revisión.

Las conclusiones deben ir numeradas y destacadas en negrita, y estar vinculadas con el texto principal del informe (haciendo referencia a los números concretos de los párrafos o a través de hipervínculos), como en el siguiente ejemplo.

**Conclusión 1 – Eficacia (texto de muestra). El proyecto ha contribuido de manera importante a fortalecer políticas de apoyo a la conservación de la agrobiodiversidad**, en especial, con su contribución a la mejora de la Ley de Semillas. No obstante, el progreso en la mayor parte del desarrollo de políticas y el trabajo de transversalización ha sido lento, en parte porque la Unidad de coordinación de la gestión del proyecto carecía de capacidad suficiente en esta área. Si bien la contratación a media jornada de dos consultores expertos en políticas aceleraría el rendimiento, está claro que es poco probable que el trabajo del proyecto en materia de desarrollo de políticas logre las metas establecidas actuales o resultados muy significativos en el breve periodo que queda de proyecto (11-12 meses), ya que generalmente el trabajo relacionado con las políticas requiere de más tiempo para lograr resultados. Según la RMT se necesita una breve prórroga de la fecha oficial de finalización del proyecto para lograr más apoyo técnico, y mayor sensibilización y creación de capacidades que permitan conseguir resultados concretos en este sentido.

**Conclusión 2, etc.**

## 5.2. *Recomendaciones*

El informe de RMT hará recomendaciones (propuestas prácticas) a la FAO, a la UGP, a los socios del proyecto y a otras partes interesadas correspondientes, en particular, a aquellas directamente implicadas en la ejecución del proyecto, sobre acciones concretas que deben ponerse en marcha por parte de personas/cargos concretos para resolver problemas específicos que afectan a la ejecución y al desempeño del proyecto y para mejorar el rendimiento, la sostenibilidad y los posibles impactos de los resultados del proyecto.

Las recomendaciones en la mitad del periodo deberán identificar acciones que puedan ponerse en marcha con el tiempo y los recursos disponibles (incluidas las capacidades locales) del proyecto para asegurar el logro de los máximos resultados al final del mismo. Las recomendaciones explicarán las cuestiones que deben abordarse y podrán incluir:

- medidas para mejorar el diseño y marco del proyecto, su gestión y administración, los acuerdos de asociación, el SyE del proyecto -como la necesidad de establecer un conjunto de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y relacionados con un determinado tiempo) para el marco de resultados del proyecto- y otras cuestiones operativas relacionadas con los factores que hayan afectado al rendimiento,
- cuestiones más estratégicas para fortalecer la relevancia, eficacia y eficiencia del proyecto, y para reforzar los beneficios iniciales del proyecto, así como acciones adicionales para mejorar la probabilidad del impacto o para mitigar los riesgos para la sostenibilidad, y
- propuestas para acciones futuras que impulsen los objetivos del proyecto o amplíen sus resultados (para producir un mayor impacto).

Cada recomendación empezará exponiendo la lógica que lo sustenta y estará vinculada con los hallazgos y conclusiones del informe correspondientes, con remisiones a los párrafos concretos cuando sea posible. Las recomendaciones deberán ir acompañadas de propuestas de acciones para su implementación. Cabe destacar que no todas las conclusiones desembocarán en una recomendación y que no todos los criterios del FMAM requerirán necesariamente una recomendación, mientras que quizás otros necesiten muchas.

Las recomendaciones deberán ser breves y SMART y abordar una sola problemática a la vez. Esto es especialmente importante cuando hay implicados distintos niveles de toma de decisión o de responsabilidad. Las recomendaciones deberán ser prácticas y centrarse en las intervenciones fundamentales. Además, debe identificarse claramente quién será el responsable de su implementación. Se proporcionará una propuesta de calendario para la implementación de cada recomendación.

Cada recomendación presentará metas de desempeño medibles, de manera que el RP, la UC FAO-FMAM, el UEF y la UGP puedan hacer el seguimiento y evaluar el cumplimiento en su implementación. En algunos casos, puede resultar útil proponer opciones analizando brevemente los pros y contras de cada una. Se recomienda que el equipo de RMT utilice la tabla que se proporciona a continuación (tabla A11.1) para captar y resumir las recomendaciones de la RMT.

**Tabla A11.1** Tabla de recomendaciones

Rec. nº.	Lógica de la recomendación	Recomendación	Responsabilidad	Calendario/fechas para las acciones
<b>Relevancia estratégica</b>				
A.1.		<b>Recomendación</b>		
A.2.		<b>Recomendación</b>		
Etc.				
<b>Eficacia</b>				
B.1.		<b>Recomendación</b>		
B.2.		<b>Recomendación</b>		
Etc.				
<b>Eficiencia</b>				
C.1.		<b>Recomendación</b>		
C.2.		<b>Recomendación</b>		
Etc.				
<b>Sostenibilidad y ampliación/reproducción</b>				
D.1.		<b>Recomendación</b>		
D.2.		<b>Recomendación</b>		
Etc.				

Factores que afectan al rendimiento			
E.1.		Recomendación	
E.2.		Recomendación	
Etc.			
Dimensiones transversales			
F.1.		Recomendación	
F.2.		Recomendación	
Etc.		Recomendación	

El equipo de RMT se centrará en identificar recomendaciones para las cuestiones fundamentales que en su opinión más contribuyen a mejorar el funcionamiento, el cumplimiento, los resultados, la sostenibilidad y el posible impacto del proyecto durante el tiempo de vida que le queda y más allá. Aunque no se puede determinar un número “correcto” de recomendaciones, en general, los informes de RMT no incluirán más de 8-10 recomendaciones. No obstante, el texto explicativo que acompaña a cada una puede ampliarse para incluir “subrecomendaciones” en los casos en que las recomendaciones sean complejas (por ejemplo, cuando impliquen a muchas partes interesadas).

Aunque no es obligatorio, se recomienda encarecidamente que el equipo de RMT decida la prioridad, el calendario y la programación del borrador de recomendaciones con la UGP, el RP, el FLO, el OTL, las contrapartes gubernamentales y demás personal relevante de la FAO como parte de las reuniones informativas posteriores a la misión. Esto contribuirá al desarrollo de recomendaciones más ajustadas, útiles e implementables, y ayudará a acelerar el proceso de elaboración y revisión del informe, y a la posterior respuesta de la administración. Cuando sea posible, se presentará el borrador de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones de la revisión al comité directivo del proyecto para que los debata y apruebe.

## 6. Lecciones aprendidas

Las “lecciones aprendidas” son el conocimiento que se genera al analizar los resultados y experiencia reales del proyecto, y que tiene el potencial de mejorar las acciones futuras y más valor y potencial para una mayor aplicación, reproducción y uso. Se basan en una revisión de los éxitos y buenas prácticas, o surgen del análisis de los desafíos encontrados y de los errores cometidos que deberán evitarse en el futuro.

Al igual que las recomendaciones, las lecciones aprendidas estarán vinculadas a los hallazgos y conclusiones del informe, con remisiones a los párrafos concretos cuando sea posible. Las lecciones aprendidas describirán brevemente el contexto del que surgen y los contextos en los que pueden resultar útiles. Se pueden identificar las lecciones y buenas prácticas para cuestiones sustanciales, metodológicas o procedimentales, que pueden ser relevantes para el diseño, la implementación (gestión, asociaciones, SyE, etc.) de proyectos o programas similares.

Deberá destacarse si en la realización del proyecto se han integrado con éxito lecciones concretas sobre derechos humanos, género y otras cuestiones en materia de igualdad, o de qué manera podrían haberse tenido en cuenta.

Puesto que a mitad del periodo el proyecto solo se haya completado parcialmente, y por tanto, es posible que la RMT no genere demasiadas lecciones debido a que es demasiado pronto para ello.

## 7. Apéndices

Los apéndices deben incluir todo material que sea fundamental para la comprensión del informe principal y al que se haga referencia directa en el mismo.

### Apéndice 1. Términos de referencia para la RMT

### Apéndice 2. Itinerario de la RMT, incluidas las misiones sobre el terreno (calendario)

### Apéndice 3. Partes interesadas entrevistadas durante la RMT

	Nombre	Apellido	Cargo	Organización/Ubicación
1				
2				
3				

### Apéndice 4. Matriz de RMT (preguntas y subpreguntas de revisión)

### Apéndice 5. Lista de documentos consultada (“Lista de referencias”)

La lista de documentos consultados (“referencias”) debe incluir los documentos publicados, la “literatura gris” no publicada y los documentos internos relacionados con el proyecto. Para los documentos publicados se seguirán los estándares utilizados para las revistas revisadas por pares de conformidad con la guía de estilo de la FAO (FAO, 2017b). A continuación se proporcionan algunos ejemplos.

**Brunelli, C. & Vivani, S.** 2014. *Exploring gender-based disparities with the FAO Food Insecurity Experience Scale*. New York, United Nations Statistics Division (UNSTATS). (también disponible en [https://unstats.un.org/unsd/gender/mexico\\_nov2014/Session%201%20FAO%20paper.pdf](https://unstats.un.org/unsd/gender/mexico_nov2014/Session%201%20FAO%20paper.pdf) ).

**Castell, G. et al.** 2015. *Escalas de evaluación de la inseguridad alimentaria en el hogar*. Madrid, Revista Española de Nutrición Comunitaria. (también disponible en <http://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC2015supl1INSEGURALIMENT.pdf>

**CFS.** 2012. *Global Strategic Framework for Food Security and Nutrition. First Version*. Roma, FAO. (<http://www.fao.org/docrep/meeting/026/ME498E.pdf>).

**FAO** 2006. *Policy Brief: Food Security*. Roma. (también disponible en <http://www.fao.org/forestry/13128-0e6f36f27e0091055bec28ebe830f46b3.pdf> ).

**FAO** 2008. *An introduction to the Basic Concepts of Food Security*. Roma. (también disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/?area=PRY> ).

## Apéndice 6. Matriz de resultados que muestra los logros a mitad de periodo y las observaciones de la RMT

Como parte de la evaluación de los resultados y productos del proyecto, la RMT evaluará el progreso hacia las metas de medio término del proyecto utilizando la matriz de la tabla A11.2. Cuando el marco lógico del proyecto no establezca metas de medio término, la evaluación podrá tomar como referencia las metas de final de proyecto. La evaluación del progreso estará codificada por colores utilizando un “sistema de semáforo” que asigne una calificación al progreso de cada resultado (pero no de los productos) utilizando la escala estándar de calificación de 6 puntos del FMAM. Deberán hacerse recomendaciones para aquellas áreas marcadas como “No previsto que se logre” (rojo).

**Tabla A11.2 Matriz de progresos hacia los resultados que muestra el grado de logro de los resultados y productos del proyecto (comparado con las metas de medio término) \***

Estrategia del proyecto	Indicador	Nivel de referencia	Nivel en el 1º RIP (autodeclarado)	Revisión de medio término <sup>2</sup>	Meta de final de proyecto	Nivel y evaluación de medio término (codificados por color rojo, amarillo o verde)	Calificación del logro <sup>3</sup>	Justificación de la calificación
<b>Objetivo:</b>	Indicador 1: Indicador 2: Etc.							
<b>Resultados</b>								
Resultado 1:	Indicador 1: Indicador 2: Etc.							
Resultado 2:	Indicador 1: Indicador 2: Etc.							
Etc.								
<b>Productos<sup>4</sup></b>								
Producto 1.1	Indicador 1: Indicador 2: Etc.						No aplica	No aplica
Producto 1.2	Indicador 1: Indicador 2: Etc.						No aplica	No aplica
Producto 2.1	Indicador 1: Indicador 2: Etc.						No aplica	No aplica
Producto 2.2	Indicador 1: Indicador 2: Etc.						No aplica	No aplica
Etc.								

### Clave de la evaluación de los indicadores

Verde= Logrado	Amarillo= Previsto que se logre	Rojo= No previsto que se logre
----------------	---------------------------------	--------------------------------

\* - Tal y como aparece en el marco de resultados en el documento original del proyecto o el documento posteriormente actualizado por el Comité Directivo del Proyecto (CDP) en la fase de inicio del proyecto

<sup>2</sup> Si está disponible

<sup>3</sup> Utilizar la escala de seis puntos de progresos hacia resultados: AS, S, MS, MI, I, AI

<sup>4</sup> Es posible que los productos no tengan indicadores, pero deberían tener metas y etapas, p.ej. dos talleres realizados al final del segundo año.

**Apéndice 7. Tabla de cofinanciación**

Fuentes de cofinanciación <sup>5</sup>	Fuentes de cofinanciación	Tipo de cofinanciación <sup>6</sup>	Monto confirmado en el momento de la ratificación/ aprobación por el FMAM <sup>7</sup>		Monto materializado en (fecha de la RMT)		Monto materializado o en la mitad del periodo del proyecto (Confirmado por el equipo de revisión /evaluación)	Desembolsos o total esperado al final del proyecto
			Efectivo	En especie	Efectivo	En especie		
		<b>TOTAL</b>						

**Apéndice 8. Tabla y sistema de calificación de los criterios del FMAM**

**Tabla para la calificación de los criterios de evaluación del FMAM**

Corresponde al equipo de RMT calificar los criterios anteriormente mencionados con el fin de informar al FMAM y la FAO de los progresos realizados hasta la fecha. Las calificaciones deben estar justificadas y basadas en las pruebas recogidas durante la RMT, que se describirán brevemente en la Tabla resumen de las calificaciones y logros de la RMT (tabla A11.3).

El equipo de RMT deberá comparar sus calificaciones (obtenidas de manera independiente) con las de las revisiones de la implementación de proyectos (RIP) del FMAM más recientes y describir cualquier discrepancia significativa entre ellas.

La mayoría de los criterios se calificarán por medio de una escala de seis puntos de la siguiente manera: altamente satisfactorio (AS); satisfactorio (S), moderadamente satisfactorio (MS); moderadamente insatisfactorio (MI); insatisfactorio (I), altamente insatisfactorio (AI). La sostenibilidad y la probabilidad del impacto se miden de probable (P) a altamente improbable (AI). Las explicaciones sobre cómo calificar los criterios de eficacia, de sostenibilidad y de los factores que afectan al rendimiento se encuentran en las correspondientes secciones de la tabla A11.3.

<sup>5</sup> Las **fuentes de cofinanciación** pueden incluir: agencia(s) bilateral(es) de asistencia, fundación, agencia del FMAM, gobierno local, gobierno nacional, organización de la sociedad civil, otra(s) agencia(s) multilateral(es), sector privado, beneficiarios, otros.

<sup>6</sup> Becas, préstamos, participaciones de beneficiarios (individuales) en efectivo, garantías, contribuciones materiales en especie, y otros (por favor, explicar).

<sup>7</sup> Deberá indicarse de manera separada el tipo de cofinanciación, si es en efectivo o en especie.



Tabla A11.3 Tabla resumen de las calificaciones y logros de la RMT

Criterios/subcriterios del FMAM	Calificación <sup>8</sup>	COMENTARIOS BREVES <sup>9</sup>
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
A1. Relevancia estratégica general	AS→AI	
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS→AI	
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales y para las necesidades de los beneficiarios	AS→AI	
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso	AS→AI	
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	AS→AI	
B1.1 ENTREGA DE LOS PRODUCTOS del proyecto	AS→AI	
B1.2 Progreso hacia los resultados <sup>10</sup> y objetivos del proyecto	AS→AI	
- Resultado 1:	AS→AI	
- Resultado 2:	AS→AI	
- Etc.	AS→AI	
- Evaluación general del progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	AS→AI	
B1.3 Probabilidad del impacto	No valorado en la RMT	
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia <sup>11</sup>	AS→AI	
<b>D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	P→AI	
D1.1. Riesgos financieros	P→AI	
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P→AI	
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	P→AI	
D1.4. Riesgos ambientales	P→AI	
D2. Aceleración y reproducción	P→AI	
<b>E. FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO</b>		
E1. Diseño y madurez del proyecto <sup>12</sup>	AS→AI	
E2. Calidad de la implementación del proyecto	AS→AI	
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, OTL, ETP, etc.)	AS→AI	
E2.1 Supervisión del proyecto (CDP, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	AS→AI	
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	AS→AI	

<sup>8</sup> Ver el sistema de calificación al final del documento.

<sup>9</sup> Incluir referencias a las secciones correspondientes del informe.

<sup>10</sup> Se podrá evaluar y calificar cada resultado individualmente si se considera que puede aportar valor añadido.

<sup>11</sup> Incluye la relación costo-eficiencia y la puntualidad.

<sup>12</sup> Esto hace referencia a los factores que afectan a la capacidad del proyecto para empezar según lo previsto, como que los socios en la ejecución tengan capacidad suficiente en el momento del lanzamiento del proyecto.

E3.1 Ejecución y gestión del proyecto (desempeño de la UGP y de los socios en la ejecución, administración, contratación, etc.)	AS→ AI	
E4. Gestión financiera y cofinanciación	AS→ AI	
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	AS→ AI	
E6. Comunicación, gestión del conocimiento y productos del conocimiento	AS→ AI	
E7. Calidad general del SyE	AS→ AI	
E7.1 Diseño del SyE	AS→ AI	
E7.2 Plan de implementación del SyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	AS→ AI	
E8. Evaluación general de los factores que afectan al rendimiento	AS→ AI	
<b>F. CUESTIONES TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad	AS→ AI	
F2. Cuestiones de derechos humanos	AS→ AI	
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	AS→ AI	
<b>Calificación global del proyecto</b>	<b>AS→ AI</b>	

### **Sistema de calificación**

Las tablas A11.4 hasta la A11.7 proporcionan información adicional sobre cómo calificar cada criterio concreto, por ejemplo, si son altamente satisfactorios o moderadamente satisfactorios.<sup>13</sup>

### **Calificación de los resultados generales**

La RMT utilizará las metas de medio término establecidas en el marco lógico del proyecto para evaluar el logro del resultado. Si no hay indicadores de metas de medio término disponibles, la RMT basará la calificación de los resultados en la evaluación de los resultados logrados hasta la fecha en comparación con las etapas establecidas en los planes de trabajo y con las metas de final de proyecto.

**Tabla A11.4 Cómo aplicar las calificaciones para cada criterio específico**

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
Altamente satisfactorio (AS)	<i>El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no hubo deficiencias</i>
Satisfactorio (S)	<i>El nivel de resultados logrado es el esperado o no hubo deficiencias, o estas han sido mínimas</i>
Moderadamente satisfactorio (MS)	<i>El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas</i>
Moderadamente insatisfactorio (MI)	<i>De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o hubo deficiencias significativas</i>
Insatisfactorio (I)	<i>El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o hubo grandes deficiencias</i>
Altamente insatisfactorio (AI)	<i>El nivel de resultados logrado es insignificante o hubo deficiencias muy graves</i>
Imposible de evaluar (IE)	<i>La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.</i>

Fuente: FMAM (2017c).

<sup>13</sup> Para más información sobre las escalas de calificación del FMAM ver el anexo 2: Escalas de calificación del FMAM en FMAM (2017c).

De acuerdo con las orientaciones sobre la aplicación de las calificaciones para las evaluaciones finales del FMAM (FMAM, 2017c), la calificación general de los resultados del proyecto deberá basarse en el cumplimiento de los criterios de relevancia, eficacia y eficiencia. El cálculo de la calificación del resultado general tomará en consideración los tres criterios, siendo fundamentales los de relevancia y eficacia. La calificación de la relevancia determinará si la calificación del resultado general se encuentra en el rango insatisfactorio (de MI a AI = rango insatisfactorio). Si la calificación de la relevancia es insatisfactoria, el resultado general también lo será. No obstante, cuando la relevancia sea satisfactoria (de AS a MS), el resultado general podrá ser tanto satisfactorio como insatisfactorio, dependiendo de la calificación en la eficacia y eficiencia.

**Tabla A11.5 Factores que afectan al rendimiento** (evaluar cada elemento de manera separada; el SyE se valora de manera diferente)

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación/ ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Satisfactorio (S)	No hubo deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo algunas deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados cumplen más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas y de alguna manera la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento, los y resultados son inferiores a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Hubo grandes deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento y resultados es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias muy graves en la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite evaluar la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/ comunicación y gestión del conocimiento.

**Tabla A11.6 Diseño del seguimiento y la evaluación o calificación de la implementación** (Diseño general del SyE, evaluar el diseño y la implementación)

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No hubo deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño o implementación del SyE cumple las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo algunas deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas y la calidad del diseño o implementación del SyE es de alguna manera inferior a lo esperado.

Insatisfactorio (I)	Hubo grandes deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias muy graves en el diseño o implementación del SyE
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad del diseño / implementación del SyE.

**Tabla A11.7 Sostenibilidad**

Calificación	Descripción
Probable (P)	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo.
Moderadamente probable (MP)	Existen riesgos moderados para la sostenibilidad.
Moderadamente improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad.
Improbable (I)	Existen riesgos muy graves para la sostenibilidad
Imposible de evaluar (IE)	Es imposible evaluar la incidencia y magnitud esperadas de los riesgos para la sostenibilidad.

# Anexo 12 – Apuntes suplementarios sobre la elaboración del borrador del informe de RMT

El presente anexo proporciona orientaciones adicionales sobre los apuntes en el informe de RMT del anexo 11.

## 1. Hallazgos clave

Los hallazgos deberán presentarse en relación con los siguientes seis criterios del FMAM, que en su mayoría son acordes con el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (DAC/OCDE, 2002)<sup>1</sup> establecidos en la plantilla de los términos de referencia de la RMT (Anexo 4): (a) relevancia, (b) eficacia, (c) eficiencia, (d) sostenibilidad de los resultados del proyecto, (e) factores que afectan al rendimiento (incluida la implementación y ejecución del proyecto) y (f) dimensiones transversales (incluidas las salvaguardias ambientales y sociales, y las cuestiones de género e igualdad).

Los distintos elementos que integran la sección “factores que afectan al rendimiento” a menudo están incluidos en el análisis de la relevancia, eficacia y eficiencia del proyecto, pero aparecen separados y destacados como categoría específica en el informe FAO-FMAM porque abarcan muchas cuestiones que suelen requerir una atención especial en el momento de la revisión de medio término de un proyecto del FMAM. Asimismo, se tratan de manera separada las cuestiones transversales para destacar cualquier asunto de género o cuestiones relacionadas con las salvaguardias ambientales y sociales, incluido el grado de participación de las partes interesadas y la implementación de cualquier plan de participación de las partes interesadas o plan de gestión ambiental y social (ESMP). Tanto el FMAM como la FAO prestan cada vez mayor atención a estos aspectos en el diseño y la implementación de los proyectos, y ambos exigen informes específicos sobre estos temas bajo el FMAM-7. Las siguientes secciones ofrecen orientación sobre cómo interpretar y elaborar informes sobre los criterios específicos.

## 2. Relevancia

La relevancia suele definirse como la medida en que una intervención respeta las prioridades y políticas del grupo meta, receptor y donante (en este caso, el FMAM y la FAO). El informe de RMT deberá incluir una breve evaluación sobre la relevancia del proyecto en la formulación. Las áreas específicas que deberán valorarse incluyen:

- si el proyecto está en línea con las áreas focales específicas (biodiversidad, degradación de la tierra, cambio climático, aguas internacionales, y químicos y residuos), prioridades estratégicas y programa(s) operacional(s) del FMAM,
- su relevancia para el mandato de la FAO y su alineamiento con las políticas y estrategias de la FAO, y
- en qué medida la intervención responde a las preocupaciones, necesidades y prioridades ambientales y de desarrollo establecidas de los países, subregiones o regiones meta (por ejemplo, planes nacionales o subnacionales de desarrollo, estrategias de reducción de la pobreza, estrategias y planes de acción para la biodiversidad nacional, planes nacionales de adaptación) y de los beneficiarios previstos.

En esta sección deberá también tomarse en consideración la complementariedad con otras intervenciones en curso que aborden necesidades similares entre los mismos grupos meta.

El informe de RMT deberá asimismo analizar si el proyecto sigue abordando las prioridades mencionadas, si sigue estando dirigido por los países y si continúa derribando barreras para cambiar lo que el proyecto

<sup>1</sup> Definición de evaluación OCDE/CAD (2002): “La valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o completados, así como de su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la relevancia y el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del desarrollo. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, facilitando la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones tanto de los receptores como de los donantes”.

persigue, tal y como se identificó en el documento de proyecto. Deberá estudiar en qué medida esas barreras han cambiado desde que se diseñó el proyecto y su relevancia. Las preguntas clave son: “¿El proyecto sigue siendo relevante para el(los) país(es) meta, los beneficiarios y los donante(s)?” y “¿sigue abordando las barreras que necesitan un cambio correctas?” En caso negativo, el informe de RMT identificará otras cuestiones adicionales que deben ser abordadas para garantizar que el proyecto logrará sus objetivos a largo plazo. El análisis de su lógica causal, como parte del proceso de análisis de la teoría del cambio del proyecto (ver anexo 10 de la guía de RMT), ayudará a determinar si existen barreras adicionales para lograr el impacto del proyecto, y si la lógica original del proyecto sigue siendo válida.

### **3. Eficacia - progreso hacia los resultados**

Deberá valorarse la eficacia del proyecto con relación a tres dimensiones: (a) el logro de los productos, (b) el logro de los resultados y objetivos directos del proyecto y (c) la probabilidad de cambios e impactos a largo plazo. Cuando sea posible, los datos y el análisis deberán desglosarse por género y grupo de partes interesadas para permitir que se elaboren hallazgos y conclusiones más precisos.

#### **3.1. Logro de los productos**

La RMT deberá evaluar, para cada componente, el éxito del proyecto en la realización de los productos planificados (bienes y servicios proporcionados) utilizando la tabla del apéndice 6 de la plantilla del informe de RMT (ver anexo 11 de la guía de RMT) y el logro de las etapas tal y como se presentan en el marco lógico del proyecto y en el plan de trabajo formal. El informe de RMT deberá evaluar tanto la cantidad como la calidad de los productos, así como su utilidad. La RMT explicará brevemente las razones del éxito o del fracaso en el logro de los distintos productos del proyecto y del cumplimiento de los estándares de calidad. Esto deberá generar explicaciones más detalladas de las causas que se recogerán en la sección “factores que afectan al rendimiento” (ver sección 6 de este anexo).

El FMAM ha simplificado su arquitectura de resultados para el periodo FMAM-7 (de julio del 2018 a junio del 2022) y solicita que los proyectos informen sobre el cumplimiento de las metas del “indicador básico” establecidas en la fase de diseño del proyecto. Asimismo, el FMAM exige que esta nueva arquitectura se aplique a los proyectos del FMAM-6 (de julio del 2014 a junio del 2018). Sin embargo, los proyectos del FMAM-5 (de julio del 2010 a junio del 2014) seguirán utilizando y presentando los cambios en las calificaciones a través de la herramienta de seguimiento del FMAM (TT). Posteriormente esta información se incluirá en esa sección del informe de RMT.

No obstante, para los proyectos FMAM-5, FMAM-6 y FMAM-7 con elementos de zonas protegidas, el equipo de RMT deberá comparar la herramienta de seguimiento de la eficacia (METT) del FMAM recopilada para la RMT, con la herramienta de seguimiento presentada por el FMAM para su respaldo por el director ejecutivo, y consultar cualquier cambio con la unidad de gestión del proyecto (UGP) durante la misión de RMT. La RMT deberá comprobar que las entradas han sido correctamente rellenas y consultar la pertinencia de los criterios de la herramienta de seguimiento, así como cualquier dificultad en su realización por parte del equipo del proyecto. El informe de RMT identificará, analizará y recogerá cualquier tendencia existente.

Los proyectos FAO-FMAM aprobados durante el periodo FMAM-6 (de julio del 2014 a junio del 2018) deben hacer el cambio hacia las metas de los indicadores y subindicadores básicos del FMAM-7 en cuanto surja la oportunidad a lo largo del ciclo del proyecto (la RMT o evaluación final), quedando exentos de la obligación de presentar la herramienta de seguimiento<sup>2</sup>, excepto si, como se ha mencionado anteriormente, cuentan con algún elemento de zona protegida bajo el Objetivo 2 de la esfera de actividad de Biodiversidad. De esta manera, los equipos del proyecto (con apoyo del oficial técnico líder o OTL) para los proyectos FAO-FMAM aprobados durante el FMAM-6 (y FMAM-7) deberán identificar y aprobar los indicadores/subindicadores básicos pertinentes. Esto supone para los proyectos del FMAM-6 que deberán reconstruirse también las bases de referencia para los indicadores del FMAM-7 seleccionados, lo que probablemente requerirá tiempo, recursos y debate. En consecuencia, para estos proyectos, el proceso para integrar los indicadores básicos y

<sup>2</sup> GEF/C.54/11/Rev.01 junio 4, 2018. Arquitectura de resultados actualizada en el FMAM-7.

las metas asociadas del FMAM-7 en el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto debe comenzar en la fase temprana de planificación de la RMT (fase 1) y no deberá abandonarse hasta que el equipo de RMT comience con la recogida de los datos.

### 3.2. Progreso hacia los resultados

La RMT evaluará la medida en que los resultados y objetivos establecidos por el proyecto (tal y como aparecen en el marco lógico del proyecto) se han logrado efectivamente, o se espera que sean logrados al final del proyecto. La pregunta clave aquí es *“¿Hasta qué punto se han logrado los resultados y objetivos del proyecto hasta la fecha?”* A menudo el objetivo global del proyecto es un resultado de nivel superior en la lógica causal del proyecto, que el proyecto por sí solo no puede lograr, mientras que los resultados del proyecto deben ser amplia o completamente alcanzables. Por tanto, el informe de RMT deberá describir la contribución real o probable del proyecto a su objetivo.

La RMT deberá evaluar el progreso en comparación con las metas de medio término establecidas en el marco lógico del proyecto, sobre la base de los hallazgos de la(s) misión(es) de RMT y de las entrevistas con las partes interesadas, complementadas con datos extraídos de las revisiones anuales de la implementación de los proyectos (RIP) y de las herramientas de seguimiento de los indicadores básicos del FMAM-7. En caso de no contar con metas de medio término (por ejemplo, cuando estas no se identificaron en la fase de formulación del proyecto o no se añadieron al comienzo del proyecto), el equipo de RMT deberá valorar el progreso basándose en las metas finales del proyecto (que todos los proyectos deben incluir) y comparar el cumplimiento de los resultados hasta la fecha con las etapas clave previstas en los planes de trabajo. Los miembros del equipo seguirán su criterio profesional sobre la base de su experiencia en proyectos similares. Sin embargo, cabe reconocer que las evaluaciones sin metas a medio plazo son probablemente más arriesgadas.

Es importante que todos los proyectos y programas del FMAM informen sobre la “adicionalidad” –que se define como los efectos adicionales (tanto ambientales como de cualquier otra índole) que pueden asociarse directamente a los proyectos o programas apoyados por el FMAM – utilizando el enfoque evaluador proporcionado por la Oficina de Evaluación Independiente (EI) del FMAM (OEI FMAM, 2018).

Además de lo anteriormente mencionado, el informe de RMT deberá resumir el progreso hacia las metas de medio término para cada resultado y para el objetivo del proyecto, e indicar en qué lugar del marco lógico se han incluido esas metas (no todos los proyectos incluyen indicadores y metas objetivos, aunque deberían hacerlo). Esto debería reflejarse en la tabla de *“Matriz de resultados hacia el progreso que muestra el grado de logro de los resultados y productos del proyecto”*, incluida en el Anexo 11 -plantilla del informe de RMT- de la guía de RMT (ver tabla A11.2.).

Las columnas “Base de referencia”, “Meta de medio término” y “Meta de final de proyecto” deberán rellenarse con información del marco de resultados, el informe inicial, las RIP y el documento del proyecto. Utilizando esos datos, el equipo de RMT deberá completar la columna “Nivel y evaluación de medio término” (codificar por color únicamente esta columna) y concluir si la meta de medio término: (a) ya ha sido alcanzada (marcar la celda “Nivel y valoración de de medio término” de la tabla en verde); (b) ha sido parcialmente alcanzada o está en curso de ser alcanzada al final del proyecto (amarillo); (c) o corre el riesgo de no ser alcanzada al final del proyecto y requiere atención (rojo). El equipo de RMT deberá revisar el indicador del nivel de progreso y las calificaciones para los resultados (los productos no se califican en las RIP) presentado en la RIP más reciente, y deberá apuntarse y explicarse cualquier desviación de los resultados en la columna “justificación de la calificación”.

La columna “Calificación del logro” deberá completarse asignando una calificación al objetivo y los resultados del proyecto (pero, como se ha dicho anteriormente, no a los productos), sobre la base del logro hacia las metas de medio término mostradas en los indicadores pertinentes. Para valorar el logro global de los resultados del proyecto deberá utilizarse la escala estándar de calificación de seis puntos (de altamente satisfactorio a altamente insatisfactorio).

El informe de RMT determinará en qué medida se han logrado los indicadores originales y las metas asociadas, incluso cuando se consideró que fueron mal elegidos o formulados en la fase de diseño. Si fuera necesario, la RMT hará recomendaciones para reforzar o sustituir algún indicador o meta, y esto podrá comentarse en la sección de diseño del proyecto del informe de RMT (para más información ver sección 6.1 de este anexo).

La columna “Justificación de la calificación” deberá completarse con una breve explicación de por qué se ha asignado cada calificación comparándose la columna “nivel y de evaluación de medio término” con la columna “meta de medio término” (o “meta de final de proyecto” cuando no haya metas de medio término), y siguiendo el criterio de la escala de calificación apropiada. Para los indicadores marcados como “no previsto que se logre” (rojo), el informe de RMT podrá recomendar la puesta en marcha de acciones que vendrán resumidas en la tabla de recomendaciones del informe.

La RMT deberá comentar la teoría del cambio del proyecto (recogida en el informe inicial) con las partes interesadas durante las misiones o las entrevistas de RMT para validar los resultados, las etapas intermedias, las rutas causales, los factores impulsores y las suposiciones. Sin embargo, la emisión formal de informes sobre cualquier producto o resultado revisado que recomiende la RMT comenzará una vez aprobados por el CDP, el responsable de presupuesto (BH) y la Unidad de coordinación FAO-FMAM (UC FAO-FMAM). Está claro que en la fase de RMT, cualquier resultado nuevo o reformulado que se sugiera carecerá de indicadores y metas, y estos deberán actualizarse (con bases de referencia pertinentes) siguiendo la respuesta de la administración al informe de RMT y la aceptación y aprobación del marco revisado del proyecto por el CDP. Cuando sea posible, la RMT deberá proponer los indicadores y metas revisados que deban ser tenidos en cuenta por el equipo del proyecto y la FAO.

Deberá ponerse especial atención en evaluar la capacidad del proyecto para lograr y mantener los resultados. El FMAM pone un énfasis estratégico en mejorar la capacidad de un país para lograr resultados con mayor impacto (FMAM, 2019d). De la misma manera, la FAO considera fundamental el desarrollo de la capacidad global del sistema para lograr resultados a escala más sostenibles, dirigidos por los países y transformadores (FAO, 2018). El enfoque institucional de la FAO en materia de desarrollo de la capacidad, contextualizado dentro del FMAM, está enteramente alineado y aborda el requisito de la justificación del proyecto del documento de proyecto FAO-FMAM sobre “capacidad de innovación, potencial para la ampliación y sostenibilidad por medio del desarrollo de la capacidad global del sistema.”

La RMT deberá centrarse en evaluar el desarrollo de capacidades para fortalecer (1) las *capacidades individuales* (como el conocimiento, las habilidades y las competencias), (2) las *capacidades organizativas e institucionales* (por ejemplo, el desempeño de las organizaciones, los mecanismos de coordinación y de colaboración intersectoriales, entre múltiples interesados, verticales y horizontales a nivel nacional y subnacional), y (3) el *entorno propicio* (como la formulación e implementación de marcos reguladores y políticos, la economía política institucional y la voluntad y compromiso políticos propicios). Podrán formularse preguntas concretas basadas en el Marco de evaluación del desarrollo de capacidades de la OED, recientemente publicado por la Oficina de Evaluación de la FAO (OED FAO, 2019).

### 3.3 Probabilidad del impacto

Es probable que pocos proyectos del FMAM logren cambios inmediatos y un impacto significativo a mitad de periodo, ya que esto puede llevar muchos años. Los datos y recursos limitados a menudo obstaculizan la capacidad del equipo de RMT para medir cualquier impacto logrado por un proyecto. No obstante, la RMT deberá valorar la probabilidad de que el proyecto contribuya de manera sustancial a los cambios e impactos de mayor nivel y largo plazo deseados presentados en la teoría del cambio revisada/ reconstruida. En resumen, esto supone los siguientes pasos:

- **evaluación de la lógica interna del proyecto.** ¿Los productos están conectados de manera lógica (de causa a efecto) con los resultados esperados y los resultados esperados están conectados de manera lógica con los impactos deseados del proyecto? ¿Se han tenido en cuenta todos los productos y resultados fundamentales en el diseño del proyecto? Para esta evaluación a menudo resulta útil comparar el marco lógico formal de la intervención con la teoría del cambio reconstruida.



- **evaluación de la eficacia.** ¿Hasta qué punto se han logrado los resultados tal y como se presentaron en la teoría del cambio reconstruida?
- **comprobación de los factores impulsores y las suposiciones.** ¿Se han identificado y tenido en cuenta todos los factores impulsores y suposiciones de manera adecuada? ¿El proyecto ha tenido en cuenta si los factores impulsores y suposiciones identificados en la teoría del cambio reconstruida han tenido o tendrán algún efecto positivo o negativo inesperado, y si existe esa probabilidad? ¿El proyecto ha llevado a cabo todos los esfuerzos posibles para involucrar todos los factores impulsores potenciales y ha realizado los ajustes necesarios en caso de que alguna suposición fundamental se haya demostrado inválida?
- **evaluación de la probabilidad del impacto.** Basándose en los pasos anteriores, el equipo de RMT deberá poder identificar la probabilidad de que el proyecto contribuya al impacto de largo plazo deseado y cuál será dicha contribución. Si la lógica interna del proyecto es sólida, se han logrado los resultados y todos los factores impulsores y suposiciones están en su lugar, puede decirse que la intervención contribuirá al impacto deseado (los beneficios ambientales globales) (FMAM, 2019c). Por otro lado, si hay defectos en la lógica interna del proyecto (por ejemplo, si algunos productos no están debidamente conectados con los resultados), si no se han logrado algunos resultados clave, o algunos factores impulsores y suposiciones no están en su lugar, la probabilidad de que la intervención contribuya al impacto será menor.

La OEI del FMAM ha elaborado unas directrices sobre la evaluación del impacto que promueven un enfoque de “revisión de los resultados a los impactos” (ROtI) para evaluar la probabilidad de los resultados e impactos a largo plazo (OEI FMAM, 2009).

#### 4. Eficiencia de la implementación del proyecto

La eficiencia se refiere a la eficacia en los costos y el cumplimiento de los plazos en la ejecución del proyecto. La relación costo-eficacia es la medida en que una intervención ha logrado o se espera que logre sus resultados (en términos de productos) con el mínimo costo posible; la puntualidad hace referencia a si las actividades planificadas se desarrollaron de acuerdo con los periodos de tiempo previstos y de conformidad con los planes de trabajo, y si los eventos fueron correctamente organizados y secuenciados de manera eficiente. Las preguntas clave son “¿en qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible?” y “¿la dirección ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y de mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto?”

El informe de RMT deberá describir brevemente los esfuerzos realizados por el proyecto para aprovechar o basarse en instituciones, acuerdos y asociaciones que ya existen, fuentes de datos, sinergias, y complementariedades con otras iniciativas, programas y proyectos que han ayudado a incrementar la eficiencia del proyecto, así como cualquier medida de ahorro de costos o de tiempo puesta en marcha para maximizar los resultados. El equipo de RMT deberá analizar si se ha logrado alguna actividad con bajo esfuerzo o costo, e identificar aquellas que por el contrario hayan sido particularmente ineficientes, por ejemplo, en los casos de duplicación de esfuerzos. La RMT deberá identificar cualquier impacto negativo en la ejecución, los costos y la eficacia del proyecto provocada por retrasos o extensiones del proyecto, y sugerir maneras de mitigarlos. Cuando sea posible, la RMT deberá tomar en consideración si el proyecto se implementó de la manera más eficiente posible en comparación con intervenciones o enfoques similares. La reflexión sobre los riesgos específicos para la eficiencia deberá remitir a una presentación más detallada de los factores que afectan al rendimiento en la sección 6.

#### 5. Sostenibilidad

Se define la sostenibilidad como la probabilidad de que los resultados e impacto derivados del proyecto se mantengan a largo plazo después del final de la intervención y una vez terminada la financiación del FMAM. La RMT deberá identificar y evaluar las condiciones o factores clave que puedan contribuir o perjudicar la continuación de los resultados del proyecto. Esto requiere un análisis de los riesgos para los resultados

continuados. La evaluación y gestión del riesgo a menudo representan un reto para los equipos de dirección de los proyectos. Las entrevistas y debates de la RMT con la UGP y los socios de los proyectos ofrecen la oportunidad de destacar y fortalecer la gestión del riesgo en la planificación y ejecución del proyecto en la mitad del periodo si esta ha sido débil o inexistente hasta el momento. La pregunta clave aquí es “¿en qué medida hay riesgos financieros, institucionales y de gobernanza, sociopolíticos o ambientales para los resultados del proyecto a largo plazo?”. Algunos de los factores que afectan a la sostenibilidad pueden surgir directamente del proyecto, mientras que otros estarán relacionados con circunstancias o acontecimientos específicos que quedan fuera del control del proyecto, por ejemplo, el entorno político.

La RMT deberá evaluar si el proyecto ha desarrollado una estrategia de salida apropiada detallando cómo se mantendrán y mejorarán los resultados del proyecto con el tiempo, y las medidas actuales para mitigar los riesgos para la sostenibilidad una vez terminado el proyecto. Es especialmente importante evaluar la medida en que el proyecto ha logrado el consenso entre las partes interesadas (incluido el gobierno) sobre los procedimientos tras el final del proyecto. En la mitad del periodo, es posible que no se haya prestado especial atención a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, en particular si el inicio fue lento o se produjeron retrasos en la implementación del proyecto. No obstante, la RMT deberá documentar las actividades del proyecto relacionadas con la sostenibilidad y destacar las actividades necesarias para mejorar la probabilidad de la sostenibilidad durante el resto del proyecto. Una vez más, la reflexión sobre los riesgos específicos para la sostenibilidad deberá remitir a una presentación más detallada de los factores que afectan al rendimiento en la sección 6.

El equipo de la RMT deberá validar si los riesgos identificados en el documento del proyecto, los informes de progreso de los proyectos (IPP) de la FAO y las RIP del FMAM siguen siendo válidos. Además, deberá determinar si las calificaciones de los riesgos utilizadas son apropiadas y están actualizadas, y si las medidas propuestas de mitigación del riesgo son eficaces (o pueden serlo). Los riesgos adicionales para la sostenibilidad de los resultados de un proyecto (aquellos que no incluidos en el documento de proyecto), pueden haber sido identificados durante el proceso de revisión o reconstrucción de la teoría del cambio, ya que los factores impulsores y las suposiciones necesarias para lograr resultados de nivel superior están a menudo relacionados con factores que afectan a la sostenibilidad. Es posible que cualquier riesgo adicional de ese tipo deba añadirse a las plantillas de los informes de la FAO y el FMAM.

Deberán evaluarse y calificarse cuatro aspectos principales de la sostenibilidad: financiera, sociopolítica, institucional y de gobernanza, y ambiental.

### **5.1 Riesgos financieros para la sostenibilidad**

Algunos resultados directos del proyecto no requieren aportación financiera adicional una vez logrados, por ejemplo, la adopción e integración de una política revisada en el marco normativo gubernamental oficial. No obstante, otros resultados del proyecto pueden depender de recursos directos de financiación adicionales para poder concretarse, por ejemplo, la creación continuada de capacidades para la implementación de un nuevo enfoque de gestión de recursos como las prácticas agrícolas climáticamente inteligentes. En consecuencia, la RMT deberá evaluar en qué medida cada resultado del proyecto depende de una financiación prolongada tras el proyecto para garantizar que se mantienen los beneficios. Deberá asimismo tomar en consideración nuevas fuentes de financiación potenciales, incluidos los sectores público y privado, y actividades generadoras de ingresos para responder a esta necesidad.

### **5.2 Riesgos sociopolíticos para la sostenibilidad**

La RMT deberá evaluar hasta qué punto los factores sociales o políticos, como el aumento de los desplazamientos de las poblaciones rurales hacia los centros urbanos como consecuencia de una mala cosecha o de un cambio de gobierno, pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados y al progreso hacia el impacto del proyecto (ya sea positiva o negativamente). Esto incluirá a las agencias del gobierno, la apropiación institucional y de otras partes interesadas, la sensibilización y el apoyo brindado a la ejecución del proyecto, incluido el grado de cooperación recibido desde las distintas instituciones públicas implicadas en el proyecto (esto afectará a la longevidad de los impactos y a la sostenibilidad de los resultados del

proyecto). La RMT deberá evaluar si hay suficiente implicación y motivación para mantener los resultados del proyecto, y de no ser así, de qué manera esto puede mejorarse durante el resto del proyecto. Se prestará especial atención a toda implicación y participación de individuos clave cuyo apoyo pueda ayudar a garantizar que los resultados del proyecto se inserten en las políticas, planes, instituciones y oficinas meta. Esto es especialmente importante para el éxito de cualquier elemento transversal de un proyecto FAO- FMAM.

Un área clave que la RMT deberá examinar es la medida en que las actividades del proyecto ya han promovido cambios positivos y sostenibles en las actitudes, comportamientos y relaciones de poder entre las distintas partes interesadas que apoyan las metas y objetivos del proyecto. La RMT deberá asimismo evaluar la medida en que la integración de las cuestiones de género y de derechos humanos puede incrementar la sostenibilidad de los resultados.

### **5.3 Riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad**

El informe de RMT deberá evaluar el grado en que las cuestiones institucionales y de gobernanza afectan a la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados del proyecto. En concreto, deberá analizar si los resultados del proyecto -como los marcos y la capacidad institucionales, políticos y legales, así como las estructuras y procesos de gobernanza- pueden ser lo suficientemente sólidos para apoyar la continuación de los resultados una vez finalizado el proyecto. Deberá prestar especial atención a si los esfuerzos del proyecto en materia de creación de capacidad institucional (sistemas, estructuras, personal, experiencia, etc.) serán autosuficientes una vez finalizado el proyecto.

### **5.4 Riesgos ambientales para la sostenibilidad**

Aunque los proyectos financiados por el FMAM aspiran a producir beneficios ambientales globales, es importante tener en cuenta si existe algún factor ambiental adverso que pudiera perjudicar y revertir los resultados del proyecto, o que pudiera impedir que los resultados del proyecto sean ampliados en el futuro. En este sentido, los más importantes son los impactos potenciales del cambio climático que deberán ser abordados en el informe de RMT. Los riesgos ambientales deberán tomarse en consideración durante la elaboración de los planes de gestión ambiental y social y es posible que deban considerarse parte de la revisión del plan de salvaguardias ambientales y sociales (SAS) del proyecto.

### **5.5 Calificaciones para la sostenibilidad**

Basándose en sus evaluaciones, el equipo de RMT deberá asignar una calificación a cada categoría según una escala de cuatro puntos: probable (P), moderadamente probable (MP), moderadamente improbable (MI), e improbable (I) (para más información ver el anexo 11 de la guía de RMT). Además, la RMT asignará una calificación global a la sostenibilidad de los resultados del proyecto en la etapa de RMT.

### **5.6 Aceleración y reproducción**

La RMT deberá evaluar cualquier cambio adicional en los comportamientos y prácticas que el proyecto haya ayudado a acelerar.<sup>3</sup> El informe de RMT deberá evaluar si el diseño del proyecto presenta estrategias para promover y apoyar acciones de ampliación, reproducción o aceleración. Deberá identificar de qué manera y hasta qué punto el proyecto ofrece incentivos (sociales, económicos, o basados en el mercado, por ejemplo) para estimular los cambios en el comportamiento de las partes interesadas y contribuir al cambio institucional y político, como la aceptación de las tecnologías, prácticas o enfoques de gestión demostrados por el proyecto que podrían duplicarse en otros lugares. Además, la RMT deberá detallar todas las contribuciones del proyecto que estén ayudando a crear financiación sostenible de seguimiento (financiación catalítica) por parte de los gobiernos, el sector privado, los donantes, etc.

La RMT deberá igualmente analizar hasta qué punto el proyecto ha creado oportunidades para que personas o instituciones particulares aceleren el cambio -los denominados “campeones”-, en concreto personas que

<sup>3</sup> La función catalítica de las intervenciones del FMAM se materializa en su enfoque de apoyo a la creación de entornos propicios y de inversión en actividades piloto, incluidas actividades de apoyo que amplían los nuevos enfoques a nivel nacional, regional y global.

apoyan los fines y resultados del proyecto en el gobierno y en la sociedad civil y sin los cuales el proyecto no lograría sus resultados, y que podrían ayudar a promover la ampliación y sostenibilidad de los resultados del proyecto.

La RMT deberá describir y evaluar el enfoque adoptado por el proyecto para promover la reproducción directa<sup>4</sup> de los resultados y efectos del proyecto, y determinar hasta qué punto ya se ha replicado o si es susceptible de ocurrir en un futuro cercano.

La RMT intentará identificar los factores que pueden afectar de manera positiva a la aceleración y replicación de los resultados, las experiencias y lecciones del proyecto, y que podrían ser promovidos durante el resto del proyecto (por ejemplo, mejorar la conexión con las redes internacionales).

## 6. Factores que afectan al rendimiento

El equipo de RMT deberá revisar los factores clave que pueden afectar, tanto de manera positiva como negativa, al rendimiento y a la realización de un proyecto. Para ello deberán evaluarse y calificarse de manera separada los siguientes puntos:

- diseño y madurez del proyecto
- ejecución y gestión del proyecto
- implementación y supervisión del proyecto
- gestión financiera y cofinanciación
- asociaciones del proyecto y compromiso de las partes interesadas
- comunicación, sensibilización y gestión del conocimiento
- SyE

### 6.1 Diseño y madurez del proyecto

La RMT valorará el diseño del proyecto en la mitad del periodo y tendrá en cuenta cualquier modificación o revisión formal realizada en los productos, resultados y componentes del proyecto y en los indicadores, metas y etapas clave asociados, durante el inicio o la implementación temprana del proyecto. Cuando se considere que los productos del proyecto se han establecido de manera defectuosa o incorrecta en el documento de proyecto, para mayor transparencia deberá facilitarse una tabla que muestre la formulación inicial y la versión corregida de la RMT.

La RMT realizará un análisis crítico del marco de resultados del proyecto (plasmado en su marco lógico), y de la teoría del cambio actualizada o reconstruida para determinar si la lógica causal del proyecto es sólida. En concreto, la RMT deberá evaluar si los objetivos y los componentes están claros, son factibles y viables de acuerdo con el periodo de tiempo asignado, y si hay algún elemento (actividades, productos o resultados) que deba ser fortalecido o sustituido.

La RMT estudiará hasta qué punto las lecciones derivadas de otros proyectos fueron incorporadas en el diseño del proyecto identificando cualquier omisión clara, hasta qué punto se tuvo en cuenta la visión de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones durante el proceso de formulación, y hasta qué punto se identificaron e incorporaron en el diseño del proyecto cuestiones relevantes relacionadas con la igualdad (género, distintas edades y grupos marginalizados).

Con respecto a la “madurez” del proyecto para su implementación una vez aprobado, la RMT se centrará en determinar si se tomaron las medidas oportunas para abordar cualquier debilidad en el diseño del proyecto o para responder a los cambios ocurridos entre la aprobación del proyecto, la obtención de fondos y la movilización del proyecto (antes del inicio del proyecto). La RMT tendrá en cuenta especialmente si las capacidades de las agencias de ejecución del proyecto fueron consideradas de manera pertinente cuando se

<sup>4</sup> Se define la reproducción, como los resultados, experiencias y lecciones del proyecto que o bien se aplican en un área geográfica diferente o se amplían en la misma área geográfica pero que son financiadas por otras fuentes.

diseñó el proyecto, y si los aspectos organizativos pertinentes (contratación y financiación iniciales) estaban dispuestos cuando el proyecto comenzó.

## 6.2 Ejecución y gestión del proyecto

Esta subsección del informe de RMT evaluará el desempeño de la unidad de dirección o coordinación y del(los) socio(s) en la ejecución del proyecto, con respecto a la dirección y realización del proyecto, incluidos los aspectos operativos y administrativos. El equipo de RMT comparará los mecanismos actuales de gestión del proyecto con los establecidos en el documento de proyecto y el informe inicial (si lo hubo), dejando constancia de dónde ha habido cambios significativos, y hasta qué punto estos han sido eficaces con respecto a las etapas clave, los productos y los resultados del proyecto. La RMT evaluará si las responsabilidades de gestión y los canales de información son claros, y hasta qué punto la toma de decisiones ha sido transparente y puntual.

La RMT deberá identificar cualquier otro problema o impedimento operativo, institucional o político que afecte a la implementación eficaz del proyecto, y mostrar de qué manera el proyecto ha intentado superarlos.

En concreto, la RMT evaluará la eficacia de la gestión del proyecto en relación con:

- el marco de ejecución y administración y del proyecto y sus acuerdos (a todos los niveles, incluidas las agencias nacionales), teniendo en cuenta los niveles y la contratación del personal, la adquisición de bienes y servicios (incluidos los consultores), y la elaboración y negociación de los acuerdos de cooperación, en la medida en que estos hayan afectado al rendimiento del proyecto,
- mantenimiento y desempeño de las relaciones de los socios en la ejecución,
- comunicación y colaboración con el personal de la FAO (oficinas país relevantes, oficinas regionales y sede) y otros proyectos,
- la medida en que los procesos de planificación del trabajo se basan en resultados y cuando no lo hagan, de qué manera pueden reorientarse para centrarse en los resultados, y
- en esta sección se presentará también una evaluación de la calidad de la identificación, mitigación y gestión de los riesgos del proyecto, incluida la mitigación y gestión de las salvaguardias y riesgos ambientales y sociales tal y como se identificaron en el examen de la SAS del proyecto previo a su aprobación, junto con cualquier prueba existente de cómo la dirección del proyecto logró adaptarse a la condiciones y riesgos cambiantes (respuesta de gestión adaptativa).

La RMT deberá centrarse especialmente en la identificación de toda cuestión que pueda afectar a la duración del proyecto, como largos retrasos en el comienzo y en la ejecución, y cómo han afectado estos al logro de los resultados del proyecto. Allí donde se hayan producido retrasos significativos, la RMT especificará si la duración oficial del proyecto debe ser reconsiderada en relación con (al menos) algunas de las actividades (recomendación de “extensión sin costo”).

Cuando la FAO sea tanto la agencia de implementación como la agencia de ejecución del FMAM para el proyecto, se prestará especial atención a los aspectos de la ejecución interna, en concreto si existe una separación adecuada de los deberes y responsabilidades (un “cortafuegos” eficaz) entre las funciones de ejecución y de implementación de la FAO.

Cuando haya un componente de la modalidad de implementación con socios operacionales (OPIM por sus siglas en inglés) en el proyecto, el equipo de RMT deberá evaluar la eficacia y sostenibilidad del acuerdo. Se sugiere que se incluya la siguiente batería de preguntas en la matriz de RMT para evaluar estos aspectos.

- ¿Se han tomado en consideración las características específicas asociadas al componente OPIM del proyecto durante la preparación y diseño (por ejemplo, los procedimientos operativos y la capacidad del (los) socio(s) operacional(es) (S.O))?
- ¿Se ha seleccionado al SO sobre la base de la complementariedad de sus habilidades, capacidad y experiencia para lograr resultados?

- ¿Hasta qué punto estuvo implicado el SO en la formulación del proyecto, y esta implicación ha contribuido a la apropiación por parte del SO durante la implementación?
- Basándose en la evaluación de la capacidad del SO y en otros factores, ¿se esperaba que el SO fuera un socio de ejecución eficaz y eficiente? ¿La primera parte de la implementación del proyecto lo confirmó?
- ¿Hasta qué punto la estructura de gobernanza del proyecto facilita su ejecución y contribuye a los objetivos del proyecto?
- ¿Hasta qué punto delegar la ejecución del proyecto en el (los) SO(s) ha facilitado u obstaculizado su ejecución y contribuido a sus objetivos?
- ¿Delegar la ejecución del proyecto en el (los) SO(s) ha contribuido a aumentar la apropiación nacional, subregional o regional (apoyando la sostenibilidad de los resultados del proyecto)?
- ¿Delegar la ejecución del proyecto en el (los) SO(s) ha respaldado las capacidades de las entidades nacionales, subregionales o regionales?
- ¿La implicación del (los) SO(s) ha tenido alguna ventaja para la ejecución del proyecto con respecto al logro y a la sostenibilidad de los resultados?
- Subpregunta: ¿El SO proporciona informes financieros, IPP y RIP de calidad, y presenta solicitudes de fondos en plazo de conformidad con los términos y condiciones del acuerdo de socios operacionales?
- Subpregunta: ¿Cómo supervisa la FAO el progreso y la calidad técnica del trabajo del SO? ¿Está el responsable de presupuesto/equipo del proyecto equipado para ello? ¿Recibe apoyo en caso de necesitarlo? ¿Ha desembocado esto en la adopción de acciones correctivas y en la mejora de las debilidades identificadas? ¿La FAO revisa y aprueba los informes y gestiona la transferencia de fondos de manera puntual? ¿La FAO responde a las consultas y ofrece asistencia técnica de manera puntual?
- Subpregunta: ¿Desarrolla la FAO su función de agencia implementadora (seguimiento, supervisión y orientación) de manera eficaz? ¿Está la FAO convenientemente equipada para ello (desde el punto de vista operativo, financiero y presupuestario)? ¿Tiene acceso suficiente al SO (e influencia sobre él cuando lo necesita) para identificar las debilidades operativas e implementar mejoras? ¿Se hace un seguimiento eficaz de los planes y auditorías/inspecciones sorpresa?

### 6.3. Gestión financiera y cofinanciación

La RMT deberá evaluar la calidad, eficacia y oportunidad de la planificación financiera del proyecto, el control de los recursos financieros, y la información financiera, y si ha habido suficientes recursos financieros disponibles para el proyecto y sus socios. Deberá asimismo comparar los costos reales del proyecto con el presupuesto establecido en el documento del proyecto e informar de las posibles diferencias entre ambos (ver tabla A12.2) como mínimo a nivel de resultados. Es posible que el nivel del producto sea demasiado pequeño para que se informe sobre él, pero se recomienda que el proyecto informe sobre ello cuando sea posible.

**Tabla A12.2 Gastos del proyecto por resultado y producto a mitad de periodo**

Componente/resultado/producto	Costo estimado en el diseño (USD)	Costo real/gasto (USD)	Ratio de gastos - real/planificado
<b>Componente 1</b>			
Resultado 1:			
Producto 1.1			
Resultado 2:			
Producto 2.1			
Etc.			
<b>Componente 2</b>			
Resultado 2:			
Producto 2.1			
Producto 2.2			
Etc.			
<b>Total global del proyecto</b>			

La RMT examinará el nivel de desembolso real frente al planificado para cada año hasta la mitad del periodo y comentará cualquier cambio o tendencia. Deberá destacarse cualquier problema en la gestión financiera que haya afectado al rendimiento, a la puntualidad o a la calidad de la realización del proyecto. La RMT comentará la pertinencia de llevar a cabo una revisión presupuestaria. El responsable del presupuesto y la UGP recogerán la información financiera antes de comenzar la RMT. Como se ha mencionado anteriormente, esto deberá hacerse como mínimo a nivel de los resultados, y si es posible, de los productos.

Los miembros del equipo de RMT no son contables y no se espera de ellos que lleven a cabo una auditoría de las finanzas del proyecto. No obstante, algunos aspectos de la gestión financiera que deberán ser tenidos en cuenta incluyen:

- contacto/comunicación entre el RP, la UGP, el oficial de enlace del Fondo (OEF) de la UC FAO-FMAM;
- conocimiento de la UGP y del OEF de las finanzas del proyecto, incluido el conocimiento del progreso/estado del proyecto cuando se realizan los desembolsos
- grado de atención prestado al cumplimiento de las normas y regulaciones sobre adquisición
- responsabilidad de la UGP y del OEF al abordar y resolver cuestiones financieras
- toda revisión de los presupuestos y cualquier cuestión relacionada con los desembolsos, incluidas las pruebas de transferencias
- todo acuerdo legal relevante, como las Cartas de Acuerdos (LoA).

El informe de RMT deberá incluir la tabla de cofinanciación estándar del FMAM (compromisos planificados y reales de cofinanciación), que se presenta en el apéndice 7 del informe de RMT (anexo 11 de la guía de RMT). El RP/coordinador de la RMT (CR) completará la tabla con apoyo de la UGP y el OEF de la UC FAO-FMAM antes de la misión de RMT. Deberán ponerse en contacto con todas las partes cofinanciadoras para obtener un informe completo y actualizado de la cofinanciación en una fase temprana del proceso de RMT. La RMT comprobará entonces que esta información se ha facilitado y que la tabla de cofinanciación se ha completado. No obstante, deberá tenerse en cuenta que, si bien la RMT deberá comentar las cifras de la tabla, no se espera que el equipo haga una auditoría de las contribuciones de los socios. Lo que puede hacer es dar su opinión sobre si el cofinanciador participa realmente en el proyecto (asistiendo a las reuniones, asignando personal y tiempo al proyecto, ofreciendo apoyo logístico al proyecto, etc.).

El informe de RMT identificará y describirá brevemente cualquier recurso financiero adicional (en efectivo y en especie)<sup>5</sup> del que se haya beneficiado el proyecto desde su aprobación, e indicará cómo contribuyen esos recursos al logro de los resultados (a menudo la cofinanciación está infrarrepresentada, pero muestra un compromiso e interés adicional por un proyecto, por lo que es importante que se informe de ella por completo). Una vez más, la UGP deberá identificar esta cofinanciación adicional mucho antes de que empiece la RMT, y deberá informarse de ella separadamente de la cofinanciación prometida original (si es posible, a nivel de producto).

#### **6.4. Control del proyecto - supervisión, orientación y apoyo técnico**

Esta subsección del informe de RMT deberá:

- evaluar si el modelo de gobernanza y supervisión del proyecto es completo, claro y apropiado,
- comentar la eficacia de la supervisión, la orientación y el apoyo técnico brindados por la FAO (RP, OTL y OEF), el CDP y otros organismos de supervisión/apoyo, incluida la adecuación de los planes, las aportaciones y los procesos de supervisión del proyecto,
- comentar si las responsabilidades de supervisión y los canales de información son claros, y
- valorar si la toma de decisiones ha sido transparente y se ha realizado de manera puntual.

La RMT prestará especial atención a la calidad, la puntualidad y la capacidad de respuesta de la supervisión y apoyo técnico de la FAO al proyecto en su papel de agencia de implementación del FMAM. Esto incluirá la

<sup>5</sup> Estos son recursos adicionales, que van más allá de los asignados al proyecto en sí en el momento de su aprobación, que han sido movilizados tras la aprobación del director ejecutivo como resultado directo del proyecto. Estos recursos pueden ser financieros o en especie y pueden provenir de otros donantes, ONG, fundaciones, gobiernos, comunidades o del sector privado, no recogidos en el documento del proyecto.

evaluación de las aportaciones del(los) OTL(s), RP, OEF y otros posibles miembros del equipo de trabajo interdisciplinario del proyecto(ETP) y de la eficacia de la colaboración y la coordinación del apoyo técnico entre las distintas unidades funcionales de la FAO implicadas. La RMT examinará los acuerdos de gobernanza más amplios del proyecto, en concreto la función y eficacia del comité directivo del proyecto (CDP), y evaluará hasta qué punto la gestión del proyecto ha respondido a la dirección y orientación facilitadas por el CDP y el ETP. La RMT valorará también la eficacia y el valor del ETP, su contribución al proyecto y si estos aspectos podrían mejorarse.

## 6.5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas

El informe de RMT deberá especificar el nivel y la calidad de la participación de las partes interesadas y los acuerdos de asociación del proyecto, tanto en la fase de diseño como durante su implementación. La RMT deberá examinar tres procesos relacionados (y a menudo solapados): (1) la participación activa de las partes interesadas en el diseño del proyecto, en la implementación de las actividades y en la toma de decisiones; (2) las consultas realizadas con y entre las partes interesadas; y (3) la difusión de la información relacionada con el proyecto a las partes interesadas y entre ellas.

La UGP y el RM elaborarán un análisis inicial de partes interesadas como parte del “paquete de información del proyecto” (ver la guía principal de RMT para más información) que se facilita a los consultores de la RMT, que deberá ser revisado y ampliado como corresponda por el equipo de RMT e incluido en el informe inicial de RMT. Este análisis de partes interesadas ofrece una visión global de las personas y organizaciones activamente implicadas en los proyectos FAO-FMAM, y de aquellas cuyos intereses puedan verse afectados (positiva o negativamente) por el proyecto. El anexo 8 de la guía de RMT ofrece mayor orientación sobre el análisis de partes interesadas.

El FMAM presta cada vez más atención a la participación y la apropiación por las partes interesadas de sus proyectos y programas (FMAM, 2017d; ver también FMAM, 2017e; 2017f; 2018e), por lo que este debe ser un aspecto central para el equipo de RMT. Esto se refleja en una sección del nuevo portal en línea del FMAM sobre los informes de proyectos que solicita *“información sobre el progreso, los desafíos y los resultados en materia de participación de las partes interesadas (basada en la descripción del plan de participación de las partes interesadas incluido en la ratificación/aprobación del director ejecutivo”*. Esto supone información específica sobre el compromiso de las partes interesadas anualmente y cuando se presenten los informes de RMT.

La evaluación del riesgo ambiental y social de la FAO (ver cuadro A12.1) requiere de un plan de participación de las partes interesadas<sup>6</sup>. Esto significa que durante el diseño y la implementación del proyecto deben documentarse las consultas realizadas a las partes interesadas. Deberá implicarse, informarse y mantener actualizadas a las partes interesadas sobre el MGAS/PGAS.

La RMT evaluará la exhaustividad y la eficacia de la estrategia de asociación del proyecto desarrollada por el proyecto. Un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO) del enfoque de asociación del proyecto y de su implementación puede ayudar a identificar las cuestiones clave. Resulta especialmente importante analizar las funciones, responsabilidades y capacidades de los socios. Asimismo, se utilizará la teoría del cambio para asistir al equipo de RMT en la identificación de partes interesadas clave y de sus respectivas funciones, capacidades y motivaciones en cada paso a lo largo de la ruta causal del proyecto.

La RMT evaluará el grado y la eficacia de la participación de los socios clave en el diseño, la planificación, toma de decisiones e implementación de las actividades del proyecto, en particular de aquellos implicados en la ejecución directa del proyecto y de aquellos que participan en el CDP y el ETP. Deberá tenerse en cuenta

<sup>6</sup> Los proyectos con riesgo moderado deberán elaborar un PGAS. Esto puede ser tan sencillo como una matriz que identifique las acciones concretas de mitigación para cada riesgo identificado, las funciones y responsabilidades de los actores correspondientes y los indicadores/medios de comprobación para aportar pruebas sobre las acciones puestas en marcha y demostrar que efectivamente se ha mitigado el riesgo. Para los proyectos clasificados como de alto riesgo, la política de la FAO exige una evaluación independiente completa y un PGAS cuyas acciones de mitigación del riesgo deberán ser monitoreadas a mitad de periodo. Este será también el momento de confirmar la clasificación del riesgo y de identificar/constatar cualquier nuevo riesgo.



si las partes interesadas locales y nacionales, gubernamentales/del sector público, apoyaron completamente los objetivos del proyecto en la fase de diseño y en qué medida desempeñan un papel activo en la toma de decisiones del proyecto durante su implementación (como la representación en el CDP). La RMT evaluará todo apoyo ofrecido para maximizar la colaboración y evitar la duplicación de esfuerzos con los socios, mencionando cualquier distribución de los gastos y demás esfuerzos para aunar recursos, así como todo aprendizaje e intercambio de experiencias, como el realizado con otros proyectos y programas de la FAO y el FMAM.

La RMT deberá prestar especial atención a la función y eficacia de las actividades de comunicación del equipo del proyecto dirigidas a ayudar a realizar y mantener las asociaciones del proyecto y toda conexión entre la estrategia/plan de comunicación y el enfoque de asociación (o estrategia/plan si se ha formalizado). La RMT revisará la comunicación interna del proyecto con los socios clave y las partes interesadas del proyecto, valorando si la comunicación ha sido regular y efectiva, si los canales y redes de comunicación se usan de manera eficaz, y si hay mecanismos adecuados que permitan a los socios aportar sus comentarios sobre las actividades del proyecto.

## **6.6. Comunicación, sensibilización y gestión del conocimiento**

La RMT deberá evaluar la eficacia con la que se comunican los objetivos, el progreso, los resultados y mensajes clave del proyecto, así como de cualquier lección aprendida e intercambio de experiencias entre los socios del proyecto y los grupos interesados. La RMT valorará el diseño, la cobertura y la eficacia de la estrategia y de los planes de comunicación y gestión del conocimiento del proyecto (si los hay) para la divulgación de los resultados y el intercambio de lecciones. Deberá tener en cuenta los recursos disponibles para las actividades de comunicación y gestión del conocimiento (tanto los financieros como los relacionados con la experiencia especializada en comunicación técnica) y valorar si los enfoques y actividades de comunicación permiten resultados sostenibles del proyecto.

La RMT revisará los medios y la eficacia de la comunicación externa del proyecto, constatando si se han establecido canales, redes y métodos apropiados y adecuados para la comunicación y difusión de los resultados, y si estos son eficaces (por ejemplo, la calidad de las campañas en la web, su alcance y la sensibilización del público). Cuando sea apropiado y posible, la RMT evaluará el éxito de las actividades externas de sensibilización dirigidas a influir sobre las actitudes o a modificar comportamientos entre el gran público.

El FMAM aspira a garantizar que se hace un uso pleno y eficaz del conocimiento y aprendizaje acumulados a lo largo de intervenciones anteriores, aplicándolo a los proyectos en curso y futuros. Concibe la gestión del conocimiento como algo fundamental para lograr resultados y un cambio transformador. La gestión del conocimiento es la gestión sistemática del conocimiento y la experiencia acumulados por una organización, es decir sus activos de conocimiento (cuadro A12.1).

De acuerdo con la política de evaluación del FMAM (OEI del FMAM, 2019), la gestión del conocimiento es el proceso por el cual las organizaciones asociadas con el FMAM generan valor y mejoran el rendimiento a partir de sus activos intelectuales y basados en el conocimiento. Se entiende que la gestión eficaz del conocimiento ayuda a crear y a transformar el conocimiento en acción, innovación y cambio. Se considera asimismo como algo fundamental para ampliar los resultados hacia áreas más extensas y paisajes y vistas marinas más amplias (ampliación horizontal), hacia otras agencias y organizaciones (ampliación vertical) y a situaciones relacionadas (reproducción y extrapolación). Está estrechamente relacionado con la mejora del rendimiento.

### **Cuadro A12.1 Gestión del conocimiento**

Gestión del conocimiento: son los procesos sistemáticos o las distintas prácticas utilizados por las organizaciones para identificar, capturar, almacenar, crear, actualizar, representar y distribuir el conocimiento para su uso, el fomento de la sensibilización y el aprendizaje a través de la organización y más allá de ella.

Sistemas de gestión del conocimiento: son todo tipo de sistema informático que almacena y recupera el conocimiento, mejora la colaboración, localiza fuentes de conocimiento, busca el conocimiento escondido en repositorios, captura y utiliza el conocimiento, o mejora de alguna otra manera el proceso de gestión del conocimiento.

Productos y servicios del conocimiento: son productos como bases de datos, publicaciones, material visual, mapas (productos) y resultados como la sensibilización, el intercambio de información y la creación de capacidades (servicios).

Activos del conocimiento: son los recursos intelectuales acumulados de una organización en forma de información, ideas, aprendizaje, comprensión, memoria, entendimiento, habilidad cognitiva y técnica, y capacidades.

Fuente: FMAM (2015); Baldrige (2003); Stocking et al. (2018)

Cabe destacar que el nuevo portal en línea del FMAM solicita información específica sobre la gestión del conocimiento de manera anual y en la mitad del periodo. En concreto, el FMAM solicita *“actividades/productos del conocimiento (basándose en el enfoque de gestión del conocimiento aceptado en la aprobación del director ejecutivo) y lecciones aprendidas (si están disponibles)”*.

La RMT valorará el diseño, eficacia e impacto del enfoque, de las actividades y de los productos de la gestión del conocimiento del proyecto.

Por último, basándose en las respuestas recogidas durante las entrevistas y en la evaluación global de los resultados y rendimiento del proyecto, el informe de RMT sugerirá aquellas áreas del proyecto que puedan ofrecer materiales de comunicación efectivos particularmente significativos.

## 6.7. SyE

La calidad del SyE del proyecto deberá evaluarse con respecto a sus dos elementos principales: el diseño y el presupuesto del SyE, y la implementación del SyE, incluyendo el informe de proyecto.

### 6.7.1. El diseño y presupuesto del SyE

Cada proyecto debe estar respaldado por un plan de SyE coherente que haya sido diseñado para rastrear el progreso hacia el logro de los productos y resultados directos, y de los resultados a largo plazo y los objetivos del proyecto. El plan de SyE deberá incluir la recogida y el análisis de los datos desglosados por género o grupo minoritario, con las funciones y responsabilidades de SyE claramente definidas. La RMT evaluará el diseño, la calidad y la eficacia del plan de SyE y sus herramientas asociadas.

La RMT evaluará si el marco de resultados del proyecto (plasmado en su marco lógico, tanto el original como las actualizaciones aprobadas), es eficaz como instrumento de planificación y seguimiento. El informe de RMT presentará un análisis crítico de los indicadores del objetivo y de los resultados del proyecto -hasta qué punto son SMART- y en qué medida las metas de medio término y de final de proyecto son realistas (o no), sugiriendo correcciones/revisiones de los indicadores o de las metas según corresponda. Deberá valorar si la información de referencia disponible para los indicadores en la fase de diseño fue suficiente para permitir el análisis de los cambios y tendencias surgidos del proyecto, y si los indicadores desglosados por género se incluyeron adecuadamente en el marco lógico del programa y en el marco de SyE. Cualquier revisión sugerida del marco de resultados, como la reformulación de los indicadores de resultados para hacerlos más “SMART”, deberá incluirse como anexo del informe de RMT justificándose cualquier cambio.

La RMT valorará igualmente hasta qué punto el sistema de SyE del proyecto utiliza enfoques inclusivos, innovadores y participativos, como el seguimiento basado en la comunidad, en grupos científicos de ciudadanos o en grupos de usuarios de recursos naturales como agricultores y pescadores.

### 6.7.2. Implementación del SyE

La RMT evaluará si el sistema de seguimiento es totalmente operativo y mejora el rastreo oportuno de los resultados y progresos hacia los objetivos del proyecto, y si se ha hecho énfasis en el seguimiento de los resultados (gestión del proyecto basada en los resultados). La RMT deberá evaluar cómo se ha utilizado la información generada por el sistema de SyE para adaptar y mejorar la gestión y ejecución del proyecto y el logro de los resultados, y para apoyar los esfuerzos destinados a promover la sostenibilidad de los resultados (gestión adaptativa). Asimismo, el informe de RMT identificará si se han asignado suficientes recursos humanos y financieros al SyE y si esos recursos se han usado eficazmente y a tiempo.

La RMT evaluará también la calidad, utilidad y puntualidad de la información proporcionada por la UGP y el asociado tanto al FMAM como a la FAO, valorando si es realista y sincera. Los proyectos financiados por el FMAM requieren de informes anuales a través de las RIP, la herramienta de seguimiento correspondiente (para el FMAM-5) o las contribuciones a las metas de los indicadores básicos del FMAM-7 para los proyectos FMAM-6 y FMAM-7. El equipo de RMT comprobará en el informe de RMT que se han presentado las RIP anuales y que la herramienta de seguimiento y los indicadores básicos se han actualizado.

Además, la RMT valorará de qué manera se han identificado, capturado, documentado, compartido e incorporado a la implementación del proyecto las lecciones surgidas del proceso de gestión adaptativa, y evaluará su calidad y utilidad. La RMT abordará igualmente la utilidad de los mecanismos utilizados para capturar las lecciones aprendidas (por ejemplo, facilitadores externos, retiros anuales del proyecto, talleres dirigidos por las partes interesadas).

## 7. Dimensiones transversales

### 7.1 Género e igualdad

La RMT prestará atención a si los grupos de género y marginalizados están convenientemente representados (por ejemplo, si tienen representación en el CDP y participan en él), y en qué medida aborda el proyecto sus necesidades e intereses.

En la evaluación de las cuestiones en materia de género, la RMT se guiará por la política de género del FMAM (FMAM, 2017a), la estrategia de implementación de género del FMAM (FMAM, 2018a), las directrices del FMAM sobre Igualdad de Género (FMAM, 2017b), las directrices del FMAM para promover la igualdad de género en los proyectos y programas del FMAM (FMAM, 2018c), las directrices para la evaluación de la transversalización de las cuestiones de género de la FAO (FAO, 2017c), la política de igualdad de género de la FAO (FAO, 2013) y los objetivos de igualdad de género de la FAO.<sup>7</sup> Cabe igualmente destacar que el nuevo portal en línea del FMAM requiere que se incluya información específica sobre las cuestiones de género como parte de la información global de manera anual y a mitad de periodo. En concreto, solicita *“información sobre el progreso de las medidas, los indicadores y los resultados intermedios con perspectiva de género de acuerdo con lo establecido en el plan de acción de género o documento equivalente ratificado/aprobado por el director ejecutivo”*.

Las áreas clave que la RMT deberá detallar incluyen la medida en que los resultados deseados del proyecto contribuyen a la materialización de las normas y acuerdos internacionales en materia de igualdad de género, tal y como se reflejan en las políticas, objetivos y metas de género del FMAM y de la FAO, así como de estrategias regionales, nacionales y locales para avanzar en la igualdad de género. Si bien los programas y proyectos del FMAM contribuyen de distintas maneras a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, el FMAM pone cada vez más énfasis en hacer un seguimiento de su contribución con el objetivo de reducir tres brechas clave en materia de género: (1) el acceso y control de los recursos naturales; (2) la participación y toma de decisiones; (3) el acceso a beneficios y servicios socioeconómicos.

La RMT deberá describir brevemente en qué medida el diseño, la implementación, el seguimiento y la información del proyecto han tenido en cuenta las cuestiones de igualdad (por ejemplo, género, juventud,

<sup>7</sup> Estos son: 1) la igualdad de participación de las mujeres en la toma de decisiones en las instituciones rurales y en la formulación de leyes; 2) la igualdad en el acceso y control del empleo e ingresos dignos, de la tierra y de otros recursos productivos; la 3) igualdad en el acceso a los bienes y servicios para el desarrollo agrícola; y 4) la reducción de la carga laboral de las mujeres.

grupos vulnerables, marginalizados y pueblos indígenas), y hacer recomendaciones sobre los ajustes necesarios en las actividades y en las metas del proyecto para mejorar la implementación, el alcance y los resultados para las mujeres y demás grupos en términos de participación, acceso a los recursos y beneficios.

Otras cuestiones que deben ser tenidas en cuenta incluyen la vulnerabilidad específica de las mujeres frente a la degradación ambiental o a los desastres ambientales, y el nivel de participación de las mujeres en las actividades y los sustentos agrícolas, pesqueros y forestales. La RMT tendrá en cuenta las distintas actividades, capacidades, acceso a los recursos, roles, necesidades y prioridades tanto de los hombres como de las mujeres, así como todo análisis o evaluación previa que haya identificado posibles impactos de la intervención del proyecto sobre las mujeres y los hombres. Algunas preguntas de evaluación en materia de género en la RMT pueden ser:

- ¿El proyecto llega tanto a las mujeres como a los hombres? ¿Cómo se relaciona el proyecto con las mujeres y niñas?
- ¿Qué impacto está teniendo el proyecto sobre las mujeres y los hombres, así como en sus dinámicas de poder en relación con el género?
- ¿Cuáles son los mayores impactos/cambios del proyecto en relación con las mujeres y los hombres?
- ¿Existe algún obstáculo legal, cultural o religioso para la participación de las mujeres en el proyecto?
- ¿En qué medida participan las mujeres de forma total en los procesos y marcos de toma de decisiones? ¿En qué medida se escuchan sus voces y las decisiones reflejan sus preocupaciones?
- ¿Cómo puede el marco de resultados del proyecto tener más en cuenta la perspectiva de género?
- ¿La estrategia de seguimiento y evaluación tiene en cuenta a las mujeres y a los hombres de manera separada?
- ¿Se han desarrollado indicadores para medir de qué manera afectan las actividades y los resultados a mujeres y hombres? ¿Hay indicadores sensibles a la perspectiva de género en el marco de resultados del proyecto?
- ¿Las organizaciones asociadas son conscientes de las desigualdades de género y han sido formadas para abordarlas?
- ¿Qué medidas de gestión adaptativa se recomiendan para mejorar la transversalización de la perspectiva de género y el trabajo del proyecto en el avance hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (por ejemplo, realizar un análisis intermedio de género)? ¿Se necesita experiencia adicional en materia de género?
- ¿En qué medida el proyecto ha abordado las cuestiones de igualdad de género en su diseño y ha contribuido al empoderamiento de las mujeres a través de su implementación?
- ¿Cómo ha contribuido el proyecto a cumplir los objetivos de igualdad de género del FMAM y la FAO?

Cabe destacar aquí que en el marco de resultados del FMAM-7, el indicador básico 11<sup>8</sup> sobre el “número directo de beneficiarios desglosado por género” tiene por objetivo que, como mínimo, la dimensión de género sea capturada e incorporada de forma sistemática en los proyectos del FMAM de la cartera del FMAM. Los equipos de RMT deberá utilizar dicho indicador para reflejar tanto los resultados esperados como logrados para los proyectos del FMAM-6 y FMAM-7, cuando corresponda y sea posible.

La RMT deberá prestar una atención similar a cualquier cuestión relacionada con la edad, como la vulnerabilidad de los niños frente a la degradación ambiental, las oportunidades de sustento (a través del proyecto) para los jóvenes inferiores, los obstáculos para la población más anciana, etc.

## 7.2 Pueblos indígenas

Cuando proceda, la RMT evaluará el enfoque basado en los derechos humanos del proyecto y cómo aborda, por ejemplo, las necesidades y preocupaciones de los pueblos indígenas, hasta qué punto ha aplicado el Entendimiento común de las Naciones Unidas sobre el enfoque basado en los derechos humanos (Portal HRBA de la ONU, 2003), si respeta la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos

<sup>8</sup> El indicador básico 11 recoge el número de personas que reciben apoyo específico o asistencia directa de un proyecto del FMAM. El indicador permite a la Secretaría del FMAM identificar mejor aquellos proyectos que son más susceptibles de ofrecer cobeneficios socioeconómicos significativos.

Indígenas (ONU, 2007) y si ha seguido e implementado el concepto de consentimiento libre, previo e informado (CLPI) (FAO, 2016) en la fase de diseño. Esto deberá abordarse en otra sección diferente a la que trata la participación de las partes interesadas.

### 7.3 Garantías ambientales y sociales

La política actualizada sobre las salvaguardias ambientales y sociales (FMAM, 2018f)<sup>9</sup> requiere que las agencias del FMAM evalúen los riesgos ambientales y sociales durante el diseño del proyecto y desarrollen un plan de SAS allí donde haya riesgos significativos de impactos adversos que incluya medidas ambientales y sociales de mitigación y de gestión. Las áreas que deberán tenerse en cuenta incluyen:

- los riesgos y potenciales impactos ambientales y sociales, directos, indirectos, acumulativos y transfronterizos, así como los riesgos e impactos de los servicios asociados,
- los recursos físicos, biológicos (incluida la introducción de especies exóticas no indígenas potencialmente invasoras), socioeconómicos (incluidos los sustentos), otros sociales (incluida la organización social, la salud y la seguridad humana), y culturales,
- las leyes nacionales y locales aplicables, así como las disposiciones de tratados y acuerdos internacionales directamente relacionadas, y
- los riesgos a corto y largo plazo derivados del cambio climático y otras amenazas naturales.

Se tendrá especialmente en consideración a los grupos e individuos desfavorecidos o vulnerables más afectados o que pueden verse más afectados por un proyecto o programa, incluidas las personas con discapacidad, y la identificación, evaluación y prevención de impactos adversos relacionados con el género, incluida la violencia basada en el género o la explotación y el abuso sexual. Se requiere a las agencias que informen anualmente y en las evaluaciones de medio término y finales de toda medida necesaria para abordar estos riesgos.

La FAO tiene asimismo sus propias políticas, procedimientos, sistemas y capacidades para garantizar que los proyectos y programas se clasifican y gestionan de acuerdo con el nivel y la magnitud de los potenciales riesgos e impactos. La organización lleva a cabo su propia revisión estructurada de tales riesgos, en línea con los requerimientos del FMAM durante la fase de elaboración del proyecto FAO- FMAM. La información correspondiente se plasma en una lista de control y en una plantilla de certificación de la clasificación de riesgos que identifica el nivel y los tipos de riesgo (SAS), qué grupos son más susceptibles de verse más afectados, y el grado de consulta realizado a las partes interesadas (durante el diseño del proyecto). Para proyectos identificados con un riesgo clasificado como “moderado” o “alto” se elabora un plan de mitigación de riesgos -MGAS/PGAS- que normalmente se adjunta como anexo al documento de proyecto. La RMT valorará la evaluación SAS realizada en la fase de diseño y de todo plan SAS implementado, y validará la evaluación del riesgo SAS presentada en la RIP anual del proyecto, sugiriendo las revisiones necesarias (ver cuadro A12.2).

#### Cuadro A12. 2 Evaluación SAS de medio término

- El FMAM presta cada vez mayor atención a las SAS en sus proyectos y programas (FMAM (2018f) y el equipo de RMT debe evaluar estos elementos.
- La RMT evaluará el desempeño ambiental y social del proyecto, así como los riesgos ambientales y sociales, de acuerdo con los requisitos ambientales y sociales del proyecto, incluyendo sus instrumentos ambientales y sociales (examen ambiental y social, marco de gestión ambiental y social, o ESMF), la evaluación del impacto ambiental y social (EIAS) y el plan de gestión ambiental y social (PGAS).
- La RMT revisará igualmente todas las implicaciones ambientales y sociales derivadas de los cambios en el diseño del proyecto o sus circunstancias.
- Si no se realizó una evaluación SAS en la fase de formulación del proyecto (proyectos aprobados antes del 2016), el equipo de RMT deberá revisar la lista de control SAS y decidir si es necesario realizar una revisión completa de las SAS e incluir esta cuestión en la sección de recomendaciones del informe de RMT.

<sup>9</sup> La política del FMAM sobre salvaguardias ambientales y sociales entró en vigor el 1 de julio del 2019.

Si no se realizó una evaluación SAS en la fase de formulación del proyecto, el equipo de la RMT deberá revisar la lista de control SAS y decidir si es necesario realizar una revisión completa de las SAS. En ese caso, esta cuestión deberá incluirse como medida correctiva en materia de ESS en la sección de recomendaciones del informe de RMT.



# Anexo 14 – Orientación para la revisión por pares

## Criterios de control de calidad para los términos de referencia y los informes de RMT de la Oficina de coordinación FAO-FMAM

Las listas de verificación de los criterios son concebidas como directrices generales para garantizar que los revisores inter pares adoptan un enfoque coherente para evaluar los términos de referencia y los informes. El revisor inter pares puede analizar cuestiones que no estén detalladas en este anexo, siempre que respeten los criterios estándar.

### Términos de referencia

1. Se describen brevemente el contexto nacional/regional, el contexto interno de la FAO y el programa que se evalúa, proporcionando la información suficiente y los antecedentes correspondientes para orientar y contextualizar las preguntas de RMT.
2. La finalidad de la RMT es clara y el periodo previsto para desarrollarla suficiente para realizar la planificación y programación posteriores.
3. El alcance de la RMT (periodo de tiempo, país/región, intervenciones incluidas o excluidas) está claramente establecido y razonablemente centrado dadas las dificultades vinculadas a los recursos y al tiempo.
4. Las principales preguntas de RMT están estructuradas de manera lógica, son útiles para la finalidad de la RMT, están convenientemente contextualizadas en preguntas metodológicas concretas y pueden responderse de manera realista dadas las dificultades vinculadas a los recursos y al tiempo.
5. Las preguntas de RMT analizan hasta qué punto se han abordado las cuestiones correspondientes en materia de igualdad (como género, juventud, grupos vulnerables) en el diseño e implementación del proyecto/programa, y examinan la contribución del proyecto/programa a los objetivos de igualdad de género de la FAO.<sup>1</sup>
6. La metodología explica claramente cómo se recogerán los datos para dar respuesta a las preguntas de RMT, incluidos los esfuerzos para recoger tanto los datos cuantitativos como cualitativos por medio de una consulta amplia con los beneficiarios y otras partes interesadas clave.
7. Los términos de referencia describen la experiencia que el equipo de RMT debe tener para recoger las pruebas, implicar a las partes interesadas y responder a las preguntas de RMT de manera competente y creíble, incluidas las cuestiones de género y otras relacionadas con la igualdad.
8. Las funciones y responsabilidades de los implementadores del proyecto/programa y de las agencias de ejecución, de la UC FAO-FMAM, de los miembros del equipo de RMT y demás partes interesadas están descritas de manera clara, son suficientes para garantizar la utilidad de la RMT y respetan las directrices de la UC FAO-FMAM (incluidas las que tienen que ver con quién es el responsable de finalizar y emitir el informe).
9. Los términos de referencia presentan un calendario realista exponiendo los pasos principales en el proceso de RMT, incluidas las etapas para la consulta con las partes interesadas clave, y previendo tiempo suficiente para el informe de finalización.

---

<sup>1</sup> Estos son: 1) la igualdad de participación de las mujeres en la toma de decisiones en las instituciones rurales y en la formulación de leyes, 2) la igualdad en el acceso y el control del empleo e ingresos dignos, de la tierra y de otros recursos productivos 3) la igualdad en el acceso a los bienes y servicios para el desarrollo agrícola, y el mercado, y 4) la reducción de la carga laboral de las mujeres.



## Informes de RMT

1. La estructura del informe es clara, sigue la lógica de la RMT, cubre de manera adecuada las principales preguntas de RMT, minimiza las repeticiones de información y utiliza la plantilla proporcionada en el anexo 11.
2. La sección relativa a la metodología incluye una visión general de las preguntas de RMT contextualizadas y una descripción de cómo estas se contestaron por medio de los esfuerzos de recogida de datos. Presenta una explicación equilibrada de las limitaciones metodológicas.
3. Los hallazgos están respaldados por pruebas relevantes y fuentes trianguladas, incluyendo tanto los datos cualitativos como los cuantitativos.
4. El informe presenta un panorama convincente de los resultados logrados basándose en comentarios significativos de los beneficiarios.
5. El informe utiliza un lenguaje claro y apropiado, minimizando la ambigüedad, la subjetividad y el sesgo, y distinguiendo entre hechos y opiniones, identificando claramente cuándo se trata de unos o de otros.
6. El informe incluye un examen convincente de las cuestiones de género correspondientes (incluyendo la transversalización de la perspectiva de género, la atención a la juventud, la inclusión de grupos vulnerables), bien articulado y basado en hechos.
7. Las conclusiones surgen de los hallazgos de la revisión de una manera coherente, responden a las principales preguntas y a la finalidad de la RMT, se basan en un análisis cuidadoso de los factores de rendimiento subyacentes y refleja expectativas razonables del rendimiento.
8. Las recomendaciones abordan los hallazgos y las conclusiones principales, se dirigen a actores específicos y abarcan la igualdad de género y otras cuestiones relacionadas con la igualdad. Son realistas, prácticas, importantes para el éxito de la misión, con propuestas de calendario y no demasiado numerosas.<sup>2</sup>
9. Los apéndices incluyen listas de las personas y los documentos consultados.

---

<sup>2</sup> Es difícil establecer un límite preciso ya que esto dependerá de la complejidad del proyecto o programa que se evalúa, pero como regla general, no debería haber más de una docena de recomendaciones.

# Anexo 15 – Glosario de definiciones de términos clave del FMAM<sup>1</sup>

**Comisión de agencia (*Agency fee*, en inglés):** financiación proporcionada a una agencia asociada del FMAM en relación con un proyecto o programa del FMAM.

**Aprobación del director ejecutivo:** la anuencia del director ejecutivo (*Chief Executive Officer (CEO)*, en inglés) del FMAM de un proyecto mediano o actividad de apoyo completamente desarrollado.

**Ratificación del director ejecutivo:** la ratificación del director ejecutivo del FMAM a un proyecto grande completamente desarrollado.

**Proyecto secundario (*Child Project*, en inglés):** un proyecto que forma parte de un programa, tal y como viene establecido en el documento marco de un programa.

**Cofinanciación:** financiación adicional a la financiación del proyecto del FMAM, que apoya la implementación de un proyecto o programa financiado por el FMAM y el logro de sus objetivos.

**Evaluación:** la valoración sistemática e imparcial de actividades, proyectos, programas en esferas de actividad o sectores específicos, políticas, estrategias y su implementación, o de otros temas relevantes para la asociación y organización del FMAM, planificados, en curso o completados.

**Proyecto grande:** un proyecto con financiación del FMAM superior a los 2 millones de dólares.

**Adicionalidad del FMAM:** efectos adicionales (tanto ambientales como de otra índole) que puedan asociarse directamente con un proyecto o programa apoyado por el FMAM.

**Agencia del FMAM:** institución elegida para solicitar y recibir directamente recursos del FMAM para diseñar, implementar y supervisar los programas y proyectos del FMAM.

**Instrumento del FMAM:** instrumento constitutivo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial reestructurado, que entró en vigor el 7 de julio de 1994 en su forma modificada – el documento que fundó el FMAM tras la fase piloto inicial

**Indicador sensible al género:** un parámetro que puede ser utilizado en distintos niveles para hacer el seguimiento e informar de los cambios socioeconómicos y relativos al género a lo largo del tiempo.

**Actividad (o intervención) financiada por el FMAM:** cualquier enfoque programático, proyecto grande, proyecto mediano o actividad de apoyo financiada por el fondo fiduciario gestionado por el FMAM, así como las actividades de divulgación regionales y nacionales.

**Punto focal operativo del FMAM:** un representante nacional, que garantiza que las propuestas y actividades del FMAM en el país son coherentes con las prioridades y los compromisos del país de conformidad con los acuerdos mundiales sobre medio ambiente, que identifica ideas para que el proyecto cumpla las prioridades del país, respalda las propuestas del proyecto, facilita consultas amplias en el país sobre cuestiones operativas del FMAM, y aporta comentarios sobre las actividades del FMAM, incluida la implementación del proyecto<sup>2</sup>.

**Beneficios ambientales mundiales:** Beneficios sobre los que se basan las inversiones del FMAM y que las actividades de los proyectos del FMAM deben cumplir en materia de biodiversidad, mitigación del cambio

<sup>1</sup> Basado en OEI del FMAM (2019).

<sup>2</sup> Basado en el FMAM (1996).

climático, aguas internacionales, degradación de la tierra y los bosques, y químicos y residuos.

**Meta:** objetivo de orden superior al que un proyecto o programa del FMAM debe contribuir.

**Gestión del conocimiento:** proceso por el cual las organizaciones asociadas con el FMAM generan valor y mejoran el desempeño a partir de sus activos intelectuales y basados en el conocimiento.

**Impacto:** efectos primarios y secundarios a largo plazo, positivos y negativos, de un proyecto o programa, ya sean directos o indirectos, deseados o no deseados.

**Indicador:** factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el logro, reflejar los cambios asociados a un proyecto o programa, o para ayudar a evaluar el desempeño de una organización.

**Agencia principal:** agencia que coordina las actividades realizadas bajo un programa.

**Proyecto mediano:** proyecto con financiación del FMAM hasta los 2 millones de dólares americanos.

**Revisión de medio término:** evaluación del rendimiento y los resultados de un proyecto o programa, que se realiza por motivos de gestión adaptativa en la mitad del periodo de su duración esperada.

**Seguimiento:** función continua o periódica realizada por la dirección del proyecto o programa que utiliza un proceso sistemático y estandarizado de recogida y análisis de datos sobre indicadores concretos para proporcionar a los responsables políticos y a la dirección de una actividad financiada por el FMAM información sobre el progreso en el logro de los objetivos y la utilización de los fondos asignados.

**Resultado:** efecto deseado o logrado, a corto o medio plazo, de los productos de un proyecto o programa.

**Producto:** producto o servicio surgido de la realización de las actividades implementadas como parte de un proyecto o programa.

**Cartera:** subconjunto de proyectos centrados en un tema específico, esfera de actividad del FMAM, región geográfica, país o agencia del FMAM.

**Programa:** conjunto coherente de intervenciones destinadas a lograr objetivos globales, regionales, nacionales o sectoriales concretos, formado por un número variable de proyectos secundarios.

**Valor agregado del programa:** los resultados adicionales aportados por un programa financiado por el FMAM en comparación con un conjunto de proyectos grandes o medianos independientes, preexistentes o hipotéticos, o de alternativas comparables.

**Documento marco del programa:** documento que establece el concepto de un programa propuesto para recibir financiación del FMAM.

**Resultado final:** los resultados, productos y progreso hacia el impacto de largo plazo perceptibles y medibles de la intervención, incluidos los beneficios ambientales mundiales.

**Parte interesada:** persona o grupo con un interés en el resultado de un proyecto o programa del FMAM, o que puede verse afectado por este, como las comunidades locales, los pueblos indígenas, las organizaciones de la sociedad civil y entidades del sector privado. Las partes interesadas pueden incluir agencias nacionales de ejecución de un proyecto o programa, o grupos contratados para realizar actividades en distintas fases del proyecto o programa.