



EVALUACIÓN FINAL

“CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD MEDIANTE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE BOSQUES POR LOS ACTORES LOCALES”

PIMS 4197

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
(PNUD)

BORRADOR INFORME FINAL

Guido Fernández de Velasco

Septiembre 2019

i. Información básica del proyecto

Nombre del Proyecto	Conservación de la biodiversidad mediante la gestión sostenible de bosques por los actores locales
Número PIMS / ID del FMAM	79912/4197
Período de ejecución de la EF	01 de Julio a 15 agosto 2019
Fecha del informe	Agosto 2019
Región y país incluido en el proyecto	Estado Plurinacional de Bolivia
Área de Actuación / Programa Estratégico del FMAM	BD-SO2; SP4 y SP5
Organismo Ejecutor	PNUD
Socio en la ejecución	Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión Forestal
Agradecimientos	El evaluador quiere agradecer muy especialmente a todo el equipo de la Unidad de Proyecto bajo el paraguas de la Dirección Forestal del VMA y el personal técnico de PNUD Bolivia quienes han facilitado todo el proceso de evaluación en el país y han hecho que se hayan logrado las metas previstas. Así mismo, se agradece y mucho el tiempo de todas las personas entrevistadas durante la visita a Bolivia y el tiempo invertido por muchos actores durante la elaboración del presente informe.

Contenido

i.	Información básica del proyecto.....	2
ii.	Resumen Ejecutivo	5
	Cuadro sinóptico del proyecto	5
	Breve descripción del proyecto.....	6
	Calificación de la Evaluación	7
	Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones.....	7
iii.	Abreviaturas y siglas.....	11
1.	Introducción	13
	1.1 Propósito de la Evaluación Final (EF)	13
	1.2 Alcance y metodología	17
2.	Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	21
	2.1 Comienzo y duración del proyecto.....	21
	2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar	22
	2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto	23
	2.4 Indicadores de referencia establecidos	26
	2.5 Principales interesados	27
	2.6 Resultados previstos	27
3.	Hallazgos	30
4.	Conclusiones, recomendaciones y lecciones	62
	3.5 Plazos de ejecución del proyecto e hitos a cumplir durante su desarrollo.....	¡Error! Marcador no definido.
	3.6 Principales partes interesadas: Lista resumida	¡Error! Marcador no definido.
4.	Hechos comprobados.....	¡Error! Marcador no definido.
	4.1 Estrategia del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
	4.2 Progreso en el logro de resultados	¡Error! Marcador no definido.
	4.3 Ejecución del proyecto y gestión adaptativa	¡Error! Marcador no definido.
	4.4 Sostenibilidad	¡Error! Marcador no definido.
5.	Conclusiones y recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
	5.1 Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
	5.2 Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
6.	Anexos	67
	6.1 ToR de la EMT.....	68
	6.2 Matriz de evaluación	93
	6.3 Modelo de cuestionario o Guía de entrevistas	98

6.4 Escalas de valoración.....	103
6.5 Itinerario de la misión de la EF.....	104
6.6 Lista de personas entrevistadas.....	106
6.7 Lista de documentos examinados.....	107
6.8 Formulario del Código de Conducta de UNEG firmado.....	108
6.09 Formulario de aprobación del informe final de la EF firmado.....	109
6.10 Rastro de auditoría obtenido a partir de los comentarios recibidos en el borrador del informe de la EF.....	110
6.11 Línea de Base de Evidencias.....	111

ii. Resumen Ejecutivo

Cuadro sinóptico del proyecto

Nombre del proyecto			
ID del PNUD para el proyecto (PIMS#):	79912	Fecha de aprobación PIF:	17 de abril de 2009
ID del FMAM para el proyecto (PIMS#):	4197	Fecha de autorización CEO:	11 de agosto 2011
Unidad de negocio de ATLAS, Expediente n°; ID del Proyecto (Award # Project ID)		Fecha de firma de Documento de Proyecto (fecha de inicio del proyecto):	11 de abril 2012
País	Estado Plurinacional de Bolivia	Fecha de contratación Coordinador del proyecto:	Marzo 2013
Región	LAC	Fecha de taller de iniciación:	18 de julio 2013 (La Paz) 31 de agosto 2013 (Rurrenabaque)
Área de actuación	BD	Fecha de conclusión de la evaluación final	17 de agosto, 2019
Objetivo Estratégico del área de actuación del FMAM:	BD-SO2; SP4 y SP5	Fecha de conclusión prevista:	31 de Julio de 2019
Fondo fiduciario (indicar FMAM TF; LDCF; SCCF; NPIF):	FMAM Trust Fund	En caso de revisión, nueva fecha de conclusión prevista	NA
Organismo Ejecutor / Socio en la ejecución:	VMABDCCGF		
Otros socios en la ejecución:			
Financiación del proyecto	<i>A fecha de autorización del CEO (US\$)</i>		<i>A fecha de la Evaluación Final (US\$)*</i>
(1) Financiación FMAM	5.500.000		5.402.157,3
(2) Contribución PNUD	0		
(3) Gobierno:			
(4) Otros socios:	10.885.000		731.112
(5) Total cofinanciado (2+3+4):	10.885.000		731.112
COSTO TOTAL DEL PROYECTO (1+5):	16.385.000		6.113.269

Breve descripción del proyecto

El proyecto “Conservación de la Biodiversidad a través de la Gestión Sostenible de los Bosques por los actores locales” es una iniciativa del Estado Plurinacional de Bolivia, cofinanciado por el FMAM con USD 5,5 Millones y el Gobierno con USD 8.500.000 en especies y USD 2.385.000 en efectivo. El objetivo general del proyecto es mejorar la protección y la conservación de la biodiversidad en el corredor Amboró Madidi, a través de una gestión sostenible de los bosques, basándose en fomentar mercados para productos forestales certificados y para incrementar los ingresos locales. El proyecto se diseñó para tener una duración de 4 años, firmado el 11 de abril de 2012 y se ha extendido por 3 años y 3 meses adicionales logrando una ejecución de 7 años y 3 meses. El proyecto ha sido implementado por PNUD y ejecutado por el VMABDCCGF de acuerdo con la modalidad de implementación NIM. El cierre del proyecto está planificado para el 30 de Julio de 2019. El proyecto tiene los siguientes componentes:

1. Se generan mecanismos para el apoyo institucional para fomentar la conservación de la biodiversidad (BD), a través de la gestión sustentable y la certificación de los bosques;
2. Comunidades con capacidades fortalecidas en la Gestión Forestal Integral y para obtener y mantener la certificación y la gestión de los bosques en forma sostenible y respetuosa con la BD y
3. Los incentivos económicos existen para atraer y mantener las operaciones de silvicultura comunitaria con la silvicultura sostenible y las prácticas de gestión de BD.

El proyecto propuso originalmente dos áreas de intervención:

- A. Área de Intervención número 1. Comprende la zona norte del AMC que colinda con el Parque Nacional Madidi al noreste de la zona de amortiguamiento de los municipios de Ixiamas y San Buenaventura. En esta zona el socio principal es el CIPTA. En esta área se ha priorizado la gestión de la madera y
- B. Área de Intervención número 2. Comprende la zona central del AMC que corresponde a los Yungas de la Paz. En esta zona el socio principal es PILCOL. En esta área se ha priorizado los productos forestales no maderables (NTFPs) y la aplicación de planes integrales de gestión con énfasis en productos no maderables.
- C. A mediados de 2016 el proyecto, a través de su Comité Directivo, empezó también a trabajar con las Comunidades Indígenas Mosetenes de los Municipios de Alto Beni y Palos Blancos.

La estrategia de intervención del proyecto ha sido la siguiente:

- Fortalecimiento de las capacidades operativas de las instituciones estatales competentes con presencia en la región, para que éstas puedan prestar apoyo a la comunidad, organizaciones sociales y económicas, para mejorar la gestión integral de los bosques y la conservación de la biodiversidad;
- La articulación, integración, coordinación de acciones, generando sinergias e intercambio de información, conocimientos y experiencias, con las instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y organizaciones sociales, que tienen presencia en el área de acción del proyecto, evitando de esta manera la duplicación de actividades y
- La generación de capacidad locales para la gestión integral de los bosques y la conservación de la biodiversidad.

Calificación de la Evaluación

Tabla 1 Calificación de la Evaluación

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. M&E	Calificación	2. Ejecución de los IA y EA	Calificación
Diseño de entrada de M&E	S	Calidad de aplicación de PNUD	S
Ejecución del plan de M&E	AS	Calidad de ejecución del VMA	AI
Calidad general de M&E	AS	Calidad general de aplicación y ejecución	AI
3. Evaluación de los resultados	Calificación	4 Sostenibilidad	Calificación
Relevancia	R	Recursos financieros:	I
Efectividad	AS	Socio-políticos:	AP
Eficiencia	AI	Marco institucional y gobernanza	AP
Calificación general de los resultados del proyecto	AS	Ambiental	AP
		Probabilidad general de sostenibilidad:	AP
Impacto	M		

Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones

El resumen de conclusiones se presenta de acuerdo con los criterios de la EF.

Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

- **Importancia de firmar y arrancar el proyecto dentro del contexto descrito en el prodoc.** Desde la fase de diseño hasta la firma el proyecto, los actores se demoraron dos años.
- **Contar, desde un inicio, con un mecanismo de coordinación interinstitucional** que ayude a determinar líneas de acción comunes con otros proyectos promovidos por otros actores gubernamentales y no gubernamentales.
- **Los cambios en la coordinación afectan seriamente a la ejecución si no se respeta el marco lógico.** Tanto cambio en la coordinación y a nivel técnico conllevó una seria **DESMOTIVACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.**
- **A la hora del diseño es importante explorar distintas alternativas para la gestión sostenible del bosque y no basar todo el proyecto en una sola línea de acción.** Todo el diseño del proyecto se basaba en el éxito del proceso de certificación forestal y esta perdió fuerza al inicio del proyecto debido a los cambios vinculados a la actualización de los instrumentos político – administrativos y en general al cambio en la visión de desarrollo nacional (ver análisis en página 37).
- **La incidencia política y legal es a largo plazo.** El proyecto pasó por numerosos cambios políticos durante los tres primeros años de vida y por tanto han tenido relativamente poco tiempo para incidir a nivel político.
- **Diseñar Comités Directivos que sean funcionales** e insistir en la importancia de este como órgano rector del proyecto.

- **Si se reformula el marco lógico también se debe reportar sobre los nuevos indicadores.** Esto ha llevado a una **dualidad** en el monitoreo debido a dificultad para cambiar indicadores originales en el PIR.
- **Los emprendimientos productivos llevan muchos años en consolidarse.** Por ejemplo, Chocolecos ha recibido apoyo de WCS, DANIDA, EU, FAO y GEF desde 2005 y ahora, en 2019, todavía tiene ciertas debilidades. **Los proyectos deben hacer partícipes a todos los actores gubernamentales responsables de las PYMES desde un inicio.**
- **Otro proyecto similar debe diseñarse junto con socios gubernamentales que garanticen su presencia en la zona** y se garantice, siempre que sea posible, un abordaje integral de desarrollo. El Ministerio de Producción se podría involucrar desde un inicio.
- Explorar la posibilidad de incluir, con fondos externos al FMAM, un **capital semilla** para los emprendimientos. Muchas comunidades precisan de un capital semilla para arrancar con fuerza (materia prima, movilidad, mercadeo, etc.). El proyecto trabajó en la implementación de un fondo rotatorio que no progresó debido a la falta de capacidades nacionales para su administración. Por tanto, el análisis de idoneidad de implementación de un fondo de capital semilla se debe llevar a cabo durante la fase de diseño del proyecto.
- En un área tan compleja y con tantos riesgos para la conservación del bosque y de la biodiversidad es importante **centrar los esfuerzos en menos pilotos para lograr mayor impacto.** Menos es Más.

Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto

- A la hora de diseñar los emprendimientos y el apoyo que brindará el proyecto es muy **importante tener en cuenta los aspectos legales y fiscales de los emprendimientos** ya que suelen ser un cuello de botella.
- Buscar **alianzas** con las Universidades y ONGs que están trabajando en las zonas para identificar prácticas de estudiantes en OECMES, OFCs para apoyar con aspectos administrativos y fiscales.
- **Apoyar a las OECMES a ampliar su red de clientes.**
- Las mujeres de las OECMES adquieren experiencias y conocimientos diversos. **Generar un encuentro entre todas las socias de las OECMES para compartir experiencias.**
- **ABT promover compras del estado** potenciando a las empresas certificadas.

Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales

- **Adaptación al contexto.** Vital contratar a personal, en la medida de lo posible, que tenga una mente abierta y esté dispuesto a aprender y trabajar de forma interdisciplinar.
- La incidencia política dependerá de la continuidad de la voluntad de los actores políticos. Las leyes propuestas y reglamentos no se han aprobado todavía. Por tanto, ahora sin el proyecto, dependerá de la **DGF y sus socios continuar empujando el logro de estos productos.**
- **Convertir al Comité Directivo, más allá de la vida útil del proyecto, en una herramienta de coordinación intergubernamental para la zona para evitar políticas encontradas.**

- La DGF, debe **revisar los DBCs, Documentos Base de Contrataciones para las licitaciones públicas para que las pequeñas empresas puedan participar.**
- **Generar Estrategias de cierre interinstitucionales** y convertirlas en actividades normales del proyecto lo que permitirá que no exista un vacío ante las comunidades y contrapartes durante el cierre operativo del proyecto.

Las mejores o peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito.

- **La contratación de UNVs o personal local** se considera un acierto sobre todo al ser actores locales.
- **Los procesos de contratación del PNUD han garantizado la transparencia de los procesos.**
- **El desconocimiento del producto ha incidido negativamente en la compra del equipamiento.**
- **Replicabilidad.** Socios de Carmen Pecha replicando los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones sobre el manejo del bosque y del asaí en 11 comunidades.

Lecciones Aprendidas

- **APROPIACIÓN.** El Comité Directivo se puede convertir en un espacio de gobernabilidad muy interesante. Este espacio, dadas las características del proyecto, no se puede permitir no funcionar. Es el espacio de negociación y planificación máximo. En contextos complejos con múltiples actores se debe promover la realización de Comités Técnicos más operativos que nutren a los tomadores de decisiones de los Comités Directivos con los insumos necesarios para tomar decisiones estratégicas.
- **LOCALIZACIÓN.** Es clave que, en la medida de lo posible, las Oficinas Regionales estén lo más cerca posible de los beneficiarios tanto por aspectos logísticos como para el empoderamiento de los beneficiarios.
- **LOGÍSTICA.** Tener muy en cuenta, en la fase de diseño, los más que probables problemas logísticos, de transporte, movilidad, que sufrirá el proyecto. Tanto para el personal trabajando como para el desarrollo de los emprendimientos. Ejemplo, dificultad de las comunidades en recolectar materia prima y sacar productos durante la época de lluvias.
- **DURACIÓN.** Estos procesos son muy largos. Es muy difícil ver el impacto en tan poco tiempo. Pensar en opciones de colaboración con universidades o centros de investigación para poder monitorear los indicadores de impacto a futuro. Hay que tener en cuenta que algunas OFCs o Emprendimientos (como Tumupasa o Chocolecos llevan casi 20 años recibiendo apoyo de distintos programas y proyectos y donantes).
- **CONTRATACIÓN PERSONAL LOCAL.** La contratación de actores locales como UNVs ha permitido al PNUD a repensar procesos de contratación (por ejemplo, requisitos de formación vs conocimiento de la realidad local) para poder captar valores locales.

- **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.** Considerar cómo gestionar mejor toda la información que se genera, público meta, potencialidad de la información desde el inicio del proyecto.
- **SOSTENIBILIDAD.** Atender la sostenibilidad desde un inicio. Pensar en la estrategia de salida del proyecto no como un requisito sino más bien como una oportunidad real para la sostenibilidad del proyecto

iii. Abreviaturas y siglas

Tabla 1. Listado de Acrónimos

ABT	Autoridad de Bosques y Tierras
AMC	Corredor Amboró Madidi
AP	Área Protegida
ASL	Asociaciones Sociales del Lugar
AWP	Plan de Trabajo Anual
BD	Biodiversidad
CFE	Empresa Comunitaria Forestal
CI	Conservación Internacional
CIPTA	Central Indígena del Oriente Boliviano
CITES	Convención Internacional acerca del Comercio en Especies Amenazadas
CO	Oficina de País de PNUD
CSO	Organización de la Sociedad Civil
DGF	Dirección General Forestal
DGMACC	Dirección General del Medio Ambiente y Cambio Climático
EU	Comisión Europea
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FSC	Consejo de Administración de los Bosques
GoB	Gobierno de Bolivia
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
HACT	Enfoque Armonizado de Transferencias de Dinero
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
M&E	Monitoreo y Evaluación
MMAyA	Ministerio del Medio Ambiente y Agua
NIM	Modalidad de Implementación Nacional
ONG	Organización No Gubernamental
NTFP	Producto Forestal No Maderable
PA	Organización No Gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
POA	Plan Operativo Anual
PIR	Revisión Anual del Programa
PPE	Equipo de Protección Personal
SS	Secretaría de Salud
TCO	Tierras Comunitarias de Origen
TdR	Términos de Referencia
UcP	Unidad Coordinador de Proyecto
UNAH	Universidad Autónoma de Honduras
POAF	Plan Anual de Operaciones Forestales
PDD	Planes Departamentales de Desarrollo Económico y Social
PDM	Planes de Desarrollo Municipales
PGMF	Planes Generales de Gestión Forestal
PGTI	Plan de Gestión Territorial Indígena
PILCOL	Pueblos Indígenas Lecos y Comunidades de Larecaja
PLOT	Plan de Ordenamiento Territorial
PNCC	Programa Nacional de Cambio Climático

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPG	Project Preparation Grant
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
TIOC	Tierra Indígena Comunitaria de Origen
UCP	Unidad Coordinadora de Proyecto
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDG	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas
UNFCCC	Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
UN-REDD	Programa de Colaboración de las Naciones Unidas para Reducir las Emisiones de la Deforestación y la Degradación Forestal en los Países en Desarrollo.
UNVs	Voluntarios de Naciones Unidas
WCS	Asociación para la Conservación de la Vida Silvestre
VMABDCCGF	Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión Forestal
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

1. Introducción

1.1 Propósito de la Evaluación Final (EF)

La evaluación supone un ejercicio de valoración técnica e independiente, comisionado por el cliente, en este caso, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como Agencia Implementadora del Fondo Mundial del Ambiente (FMAM por sus siglas en inglés), que aporta a los procesos de rendición de cuentas ante donantes, socios nacionales y otros actores relevantes. Además, se diseña, implementa y se expone de manera que facilite el aprendizaje de las buenas prácticas y que, en el caso de la EF, incluyen, como mínimo, valoraciones sobre la relevancia, efectividad, eficiencia monitoreo y evaluación de la implementación además de la posibilidad de que los resultados sean sostenibles en el tiempo. El principal producto derivado de este proceso es el informe de la EF¹.

La EF se ha centrado en las siguientes seis áreas:

A. Diseño del Proyecto;

El análisis del diseño del proyecto busca determinar si la estrategia ha sido efectiva para el logro de los resultados esperados y, en caso de que no lo sea, proponer cambios que puedan servir a futuros procesos de formulación. A tales efectos, el evaluador analizará en detalle el documento de proyecto (Prodoc) buscando si efectivamente se incorporaron lecciones aprendidas de otros proyectos, si el proyecto está alineado a las prioridades nacionales de desarrollo y prioridades del país, si se han tenido en cuenta posibles externalidades, los riesgos medioambientales y sociales, los procesos de toma de decisiones durante la fase de diseño del proyecto y el enfoque de género y derechos humanos durante la fase de formulación. Paralelamente, el evaluador hará un análisis exhaustivo del Marco de Resultados o Marco Lógico. Para ello, se revisaron los indicadores y metas para ver si cumplen con los criterios SMART (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Conseguidos, Relevantes y Sujetos a Plazo) y los criterios de género "GENDER" (Sensibles a carencias, Incluyente, Desagregado, Duradero y Respetuoso con los derechos).

B. Hipótesis y riesgos;

La evaluación final analizó las hipótesis y riesgos en el prodoc y el marco lógico para determinar si las hipótesis y riesgos son adecuadas, robustas y si han ayudado a determinar actividades y productos y si se han tenido en cuenta las externalidades (cambio climático, crisis económica, cambios políticos, etc).

C. Ejecución del proyecto;

El evaluador analizó la ejecución del proyecto con el objetivo de identificar los retos que tuvo el proyecto y cómo se resolvieron. Más concretamente, el evaluador analizó los siguientes aspectos:

- ¿Ha utilizado el proyecto el marco lógico durante su implementación como una herramienta de gestión y M&E?
- ¿Ha establecido el proyecto acuerdos de gestión con otros actores para la implementación del proyecto?

¹ Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y financiados por el FMAM, PNUD FMAM, 2014

- ¿Ha tenido en cuenta el proyecto lecciones relevantes de otros proyectos del FMAM y las han incorporado en la gestión del propio proyecto?

a. Mecanismos de gestión;

En esta sección el evaluador analizó la calidad del apoyo brindado por el PNUD al proyecto, así como la implementación realizada por el Viceministerio del Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambio Climático y Desarrollo Forestal del Ministerio del Medio Ambiente y Agua. Se evaluó también la gestión diaria del proyecto por parte de Unidad Coordinadora del Proyecto. Dado el cáliz territorial del proyecto, el evaluador analizó también el trabajo llevado a cabo por las Oficinas Regionales (ROs) en Rurrenabaque y en Caravani. A tales efectos, se compararon los sistemas de gestión existentes con los originalmente planteados en el Prodoc y se analizarán distintos aspectos que han intervenido en la ejecución del proyecto.

b. Planificación del trabajo;

En esta sección el evaluador analizó posibles demoras en la puesta en marcha y ejecución del proyecto, identificó las causas y examinó si las mismas se han resuelto. Se prestó especial atención a los procesos de planificación para determinar si están basados en resultados y examinó el correcto uso del marco de resultados como herramienta de gestión. Se analizó con detenimiento las dos solicitudes de extensión por 21 y 18 meses del proyecto y su razonamiento.

c. Información;

Esta sección se centró en el análisis de los mecanismos utilizados por parte de la UcP del Proyecto para informar sobre posibles cambios en la gestión adaptativa, así como el cumplimiento de los requisitos de información al FMAM y cómo se ha compartido la información generada con la Junta del Proyecto y por último, se analizó si se han documentado y compartido las lecciones derivadas de la gestión adaptativa.

d. Comunicación;

En esta sección el evaluador analizó tanto la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas, así como la comunicación externa de cara al público objetivo. Del análisis del trabajo realizado el evaluador buscará hacer también recomendaciones en línea con la mejora de la comunicación de logros y resultados del proyecto.

D. Financiación y co-financiamiento

Para el análisis financiero, el evaluador analizó los controles financieros y si estos han permitido tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y cómo las mismas se vieron reflejadas en los Planes de Trabajo Anuales (PTA), analizó también posibles variaciones entre lo originalmente diseñado y lo realmente ejecutado y si el proyecto demuestra el control necesario en la gestión de los recursos. Especial atención se prestará a la cofinanciación del proyecto. El cofinanciamiento se indica, habitualmente, en el PIR anual.

E. Nivel de ejecución de la Agencia Implementadora

Para este análisis el evaluador determinó si ha habido un enfoque basado en resultados por parte de la Agencia Implementadora y el Viceministerio como agente ejecutor. Se revisaron las prácticas de supervisión de ambos, la calidad de la gestión del riesgo, las

respuestas del Comité Directivo a problemas significativos; cantidad y duración del apoyo técnico aportado a la UcP así como cualquier otro tema relacionado con la duración del proyecto, por ejemplo, retrasos, solicitudes de extensión, etc.

F. Sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto;

El seguimiento y evaluación es una pieza clave del engranaje del proyecto. El evaluador analizó y valoró el seguimiento que ha llevado a cabo el PNUD como Agencia Implementadora FMAM así como los socios en la ejecución. Se analizó el plan de seguimiento y evaluación para ver si se han designados suficientes recursos, si las partes principales o socios participaron del seguimiento, si el seguimiento efectivo ayudó en la gestión adaptativa y si el plan incluye también perspectivas de género, así como la idoneidad de las medidas de mitigación y gestión de riesgos medioambientales y sociales.

G. Participación de los socios

El Prodoc establece cómo las partes interesadas y socios externos participarán del proyecto. Establecer vínculos con las partes es vital para lograr los resultados esperados y maximizar el posible impacto del proyecto. No obstante, una cosa es lo que se piensa que ocurrirá durante la fase de diseño del proyecto y otra es lo que acaba pasando realmente. Por tanto, el evaluador analizó si se han desarrollado alianzas adecuadas para el logro de los resultados, si los socios nacionales siguen teniendo un rol preponderante en la toma de decisiones del proyecto y si las partes interesadas están comprometidas con el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

H. Gestión Adaptativa

La gestión adaptativa implica si el equipo del proyecto, el Comité Directivo y resto de actores se pudieron adaptar a cambios en el ambiente, en los objetivos de desarrollo, cambios políticos, etc durante la implementación del proyecto. El evaluador analizó porqué se llevaron a cabo estos cambios y cuál fue el proceso de aprobación de los mismos.

Además de determinar las razones de los cambios, el evaluador también debe determinar cómo sucedieron los cambios y cómo estos cambios afectaron los resultados del proyecto.

I. Resultados del proyecto

Para llevar a cabo el análisis de resultados del proyecto primero se debe tener clara la definición de resultado. Un resultado es un cambio en el desarrollo que se puede describir y/o medir resultante de una relación causa-efecto. En términos del FMAM, los resultados incluyen productos directos del proyecto, resultados de corto y medio plazo, así como impacto más a largo plazo incluyendo beneficios globales ambientales, entre otros.

El análisis de resultados implica prestar atención a todo el espectro de la cadena de la gestión basada en resultados, desde insumos a actividades, a productos, resultados e impactos.

Para el FMAM, el principal foco de análisis es a nivel de productos, reconociendo que muchas veces los impactos de los beneficios ambientales globales son difíciles de discernir. Los resultados del proyecto se deben analizar contra el prodoc y utilizando indicadores específicos del área focal de Biodiversidad.

Además de analizar los resultados, la evaluación tomó en consideración los siguientes aspectos:

a. Apropiación nacional

Un resultado muy importante para los proyectos del PNUD financiados por el FMAM es que aborden prioridades nacionales. Por tanto, esto se manifiesta en la participación de los gobiernos en el propio proyecto. El evaluador buscó evidencia de la participación de representantes gubernamentales en el desarrollo de políticas, planes de acción, leyes, etc. Si la apropiación nacional es baja quiere decir que los ejercicios de fortalecimiento de la capacidad han fallado. Por el contrario, si es alta, implica que los socios han sido capacitados y que el proyecto ha aportado las herramientas necesarias para el desarrollo de políticas y planes útiles para la conservación de los bosques y de la biodiversidad.

b. Sostenibilidad.

A estas alturas, el evaluador analizó la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados al terminar el proyecto y se ha aportado una valoración. La sostenibilidad se considera como la probabilidad de la continuidad de los beneficios después de que termine el proyecto financiado por el FMAM. Por tanto, el evaluador analizó los riesgos que pueden afectar la continuación de los resultados tanto previstos en el marco del prodoc como los adicionales que han surgido durante la ejecución del propio proyecto. En este sentido, se analizaron los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgo financiero;
- Riesgo socioeconómico;
- Riesgo institucional y de gobernabilidad y
- Riesgo ambiental.

c. Rol Catalítico

En esta sección el consultor analizó el rol catalítico del proyecto o efecto de replicabilidad. Se buscó si el proyecto ha demostrado:

- Producción de un bien público;
- Demostración;
- Replicación y
- Scaling-up.

d. Impacto

En toda evaluación final se busca si los proyectos han logrado impacto con las intervenciones previstas. Por tanto, se buscaron pruebas de lo siguiente:

- Mejoras demostrables en el estatus ecológico;
- Reducción demostrable en el estrés de los sistemas ecológicos;
- Mediante indicadores específicos de proceso, si se está logrando progreso hacia el logro de reducción del estrés.

Este análisis precisa de la disponibilidad de datos verificables a todos los niveles del proyecto y / o la existencia de indicadores de proceso que nos puedan sugerir que se va a lograr cierto impacto.

Todo este análisis, triangulación de información y entrevistas ha servido al evaluador para hacer una sección de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas basadas en los datos recabados y hechos comprobados que han permitido hacer recomendaciones prácticas y factibles para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto, recomendaciones que refuercen los beneficios del proyecto y otras que mitiguen posibles riesgos identificados para lograr la sostenibilidad.

1.2 Alcance y metodología

Alcance

La evaluación abarca, todo el ciclo del proyecto bajo estudio, desde su arranque en abril de 2012 hasta la fecha.

La dimensión geográfica de la evaluación comprende el Corredor Amboró Madidi pero sobre todo, se prestará especial atención a los pilotos en la zona norte y centro del AMP.

En cuanto a los contenidos o el alcance programático, el marco de resultados articula una serie de procesos, productos, resultados intermedios y resultados a medio plazo que podrían agruparse en 3 ámbitos de análisis en función de las barreras identificadas. Cabe resaltar que el Marco Lógico se varió después de la EMT y posteriormente durante las diferentes solicitudes de extensión del proyecto. En este sentido y a los efectos de abstraer las diferentes estrategias, líneas de trabajo, productos, resultados intermedios, acciones fuera del marco de resultados, en su orientación hacia la consecución del efecto, el evaluador ha concretado **tres ámbitos de análisis**. Obviamente dichos ámbitos están vinculados:

- A. El apoyo del Proyecto (y en particular su nivel de contribución) a las **capacidades nacionales en el diseño/implementación de políticas, programas/servicios necesarios para fomentar la conservación de la BD**. Son objeto de análisis en este ámbito el diseño de aspectos técnicos, legales e institucionales orientados a la gestión sustentable y la certificación de los bosques.
- B. El apoyo del Proyecto (y en particular su nivel de contribución) **a las Comunidades para fortalecer sus capacidades en la Gestión Forestal Integral y para obtener y mantener la certificación que se ha venido apoyando desde el proyecto**. Se revisó la priorización de áreas seleccionadas y las herramientas y actividades diseñadas para el fortalecimiento de la capacidad de las comunidades para poder gestionar sus bosques en forma sostenible y respetuosa con la BD.
- C. El apoyo de Proyecto a los **incentivos económicos** para atraer y mantener operaciones de silvicultura comunitaria comprometida con la silvicultura sostenible y las prácticas de gestión de la BD.

Metodología

La evaluación se conducirá de acuerdo a las Normas y Estándares, las directrices éticas y de conducta definidas por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (UNEG), y tomará como referencia los procedimientos y orientaciones establecidos en el Manual de Planificación,

Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo² y la Guía para la Realización del Examen Final de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM elaborada por la Dirección de PNUD-FMAM en 2014. La evaluación emitirá juicios en cuanto a su definición/diseño, implementación y logros basándose en dos pilares principales: rendición de cuentas y aprendizaje. Cabe resaltar que el objeto principal de la EF es el de identificar logros, impacto y hacer recomendaciones y lecciones aprendidas que sirvan para futuros proyectos buscando siempre la replicabilidad.

La evaluación tomará un abordaje metodológico mixto, combinando métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

Un primer **enfoque de la evaluación** es que estará basada en el análisis de logro de los productos y del avance en el logro de los resultados y por ende, en la identificación de la incidencia en el impacto previsto por el proyecto. Por tanto, la evaluación priorizará el foco sobre la efectividad en la realización de las actividades.

Así mismo la evaluación tomará un enfoque participativo: procurará conjugar la valoración externa del evaluador con la experiencia de las partes interesadas, internas y externas. Por lo tanto, el evaluador mantendrá una comunicación fluida con los equipos de la Oficina del Proyecto, así como representantes de socios implementadores. Se discutirán perspectivas y propuestas durante las diferentes etapas de la evaluación, constituyéndose con el intercambio una comunidad de aprendizaje útil para los objetivos estratégicos de esta evaluación.

Criterios y Preguntas de Evaluación

Estrategia del Proyecto (Pertinencia/Coherencia)

El análisis de pertinencia se detendrá en la formulación estratégica del Proyecto, su coherencia con el análisis situacional y la problemática planteada, el grado de participación de los actores principales en la construcción del Proyecto, teniendo muy en cuenta su vínculo con las áreas prioritarias del FMAM.

Esta labor la llevará a cabo el consultor mediante el análisis documental principalmente. También surgirá de los elementos que recoja de las diferentes entrevistas y grupos focales realizados a actores del Proyecto.

Avance hacia el logro de los resultados

El evaluador, mediante el análisis de la documentación, así como de la información obtenida de primera mano a través de las entrevistas con actores, ha analizado el avance del proyecto al logro de los resultados definidos en la fase de diseño del proyecto, así como en la revisión del marco lógico de 2016 y las consiguientes extensiones solicitadas al FMAM por el Comité Directivo. Para ello, el evaluador ha usado la Matriz de Avance hacia los Resultados (Progress Towards Results Matrix) que la irá completando con la información disponible. Este ejercicio permitirá al evaluador identificar barreras existentes al logro de los objetivos e identificar aspectos exitosos del proyecto. Toda esta información se recopilará en la Matriz de progreso.

² <http://www.undp.org/evaluation/handbook/>

Implementación del proyecto y Gestión Adaptativa (Eficiencia)

El análisis de eficiencia se detendrá en el estudio costo-beneficio principalmente, analizará la agilidad de los procesos administrativos y cumplimiento de los tiempos establecidos en la planificación y la fluidez de los procesos financieros; se detendrá especialmente en el análisis de la acción administrativa/financiera y en la aplicación del enfoque de trabajo basado en resultados (incluyendo los sistemas de monitoreo e instancias de dirección del Proyecto); todo ello para determinar la capacidad que el Proyecto tuvo para corregir direcciones y estrategias en el transcurso del mismo, por ende, su capacidad de gestión adaptativa.

El análisis tendrá en cuenta las revisiones y cambios presupuestarios que se han realizado a lo largo de la ejecución. Para este fin, se revisarán los instrumentos de seguimiento programático y financiero, informes de monitoreo de la Unidad de Proyectos como el FMAM, planes operativos e informes programáticos. Mantendrán entrevistas con los principales encargados de la gerencia y administración.

Efectividad

El análisis de Efectividad se centrará en determinar, a través del seguimiento a la cadena de resultados, la correcta secuencia de esta y el cumplimiento de los supuestos establecidos para su desarrollo, el modo en que las actividades abonan a la consecución de los resultados, éstos a su vez apuntan al logro de los objetivos específicos, y finalmente al alcance del objetivo general.

A su vez, se dirigirá una atención especial al cumplimiento de los indicadores propuestos por el Proyecto, tanto para resultados como objetivos, así como los instrumentos de monitoreo y evaluación desarrollados.

Se tendrá en cuenta el grupo de “informantes clave” que sean propuestos para la fase de levantamiento de la información, y además otros que el evaluador considere oportuno. Habrá un especial acápite para el análisis de las buenas prácticas.

En una matriz se consolidarán los avances concretos de los componentes, resultados e indicadores y se realizarán comentarios a cada uno de ellos. Se pondrá especial atención al avance en los indicadores propuestos. Además, se revisará la calidad de estos y, en su caso, se aportarán recomendaciones específicas para futuras intervenciones.

Sostenibilidad

Se ha analizado la sostenibilidad desde cuatro ámbitos: riesgos financieros para la sostenibilidad, sostenibilidad socioeconómica, riesgos institucionales y de gobernabilidad a la sostenibilidad y riesgos ambientales. Dada la relevancia de la sostenibilidad financiera para el proyecto se prestará especial relevancia a este tema concreto.

También ha analizado la acción llevada a cabo para el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales con los asociados y lo apropiado de las estrategias definidas para esta transferencia de capacidades.

Se ha llevado a cabo esta labor a través del análisis documental, la verificación en terreno tomando elementos de los resultados obtenidos, y percepciones de los principales actores mediante entrevistas guiadas.

Conclusiones y Recomendaciones: Hacer propuestas y recomendaciones de cara a mejorar futuros procesos de formulación y ejecución de proyectos del FMAM, que incluyan las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto. Las recomendaciones seguirán las recomendaciones establecidas en la *Guía para la Realización del examen Final de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el FMAM*.

Métodos para la recolección de información.

Dada la naturaleza del objeto de estudio, se ha seleccionado la metodología de recolección de datos y análisis combinando métodos cualitativos (con inclusión de técnicas participativas) y cuantitativos (recopilación de datos, procesamiento, análisis y presentación de la información), así como métodos analíticos deductivos e inductivos, que permitirán al evaluador concluir sobre los logros a nivel del proyecto evaluado.

A continuación, se detallan las diferentes técnicas de levantamiento y análisis de información que serán utilizadas durante la EF:

Revisión de información documental: Los principales documentos relacionados con el Proyecto serán revisados y analizados desde diferentes ópticas como la calidad y pertinencia de la información suministrada, identificación de vacíos, coherencia y correlación entre documentos, etc. Se adjunta en el Anexo 6.7 la tabla de control de la información suministrada por el proyecto.

Entrevistas: Personas clave de cada organización/institución, autoridades, responsables de organizaciones socias, responsables de instituciones públicas parte, instancias locales, responsables del Proyecto; serán entrevistados en una duración mínima de 40 minutos, dependiendo de la relevancia y cantidad de información que la persona entrevistada pueda ofrecer. Para cada entrevista se elaborará una guía de entrevista especialmente diseñada, lo que significa que existirán varios modelos de guía de entrevista. Tendrán la forma de entrevistas semiestructuradas para una mejor conducción. Ver anexo 6.3.

Grupos focales: Para recopilar información de ciertos colectivos, se realizarán grupos focales. Como se puede ver en el Anexo 6.5 de Agenda de Misión, los grupos focales se llevarán a cabo primordialmente en campo con las distintas comunidades de las áreas pilotos.

Talleres de devolución y validación: Al final de la segunda fase, se ha celebrado una devolución (debriefing) con el Grupo de Referencia de la evaluación y otros actores interesados en la cual se han ofrecido las valoraciones surgidas de la fase inicial. Esta devolución se ha hecho de forma presencial al final de la misión.

Observación directa: proporciona información adicional que permite al evaluador aprender acerca del contexto en el que suceden de manera rutinaria y/o extraordinaria los hechos y procesos que son objeto de evaluación. Las reuniones con los grupos planteados en la agenda

han permitido observar aspectos motivacionales, de compromisos y experiencias particulares de uso de metodologías, de participación, que, si bien no son extrapolables, son importantes para valorar la utilidad de algunos productos.

Procesamiento y sistematización de toda la información levantada y analizada. La síntesis por un lado y profundización por otro de toda la información que el evaluador irá acumulando a través de los diferentes instrumentos, será ordenada en documentos estructurados y estandarizados previamente elaborados (matriz Excel), organizados en base a las preguntas de evaluación por criterios, considerando además el orden lógico de presentación de la información a que refiere el índice anotado del informe final (que será ajustado y/o ampliado).

Para la interpretación de los hallazgos y su posterior valoración, se utilizarán **técnicas de triangulación**. Para ello se verificarán los resultados de los análisis comparando dos o tres veces la misma información procedente de diferentes fuentes y a través de los diferentes métodos de recolección. Por ejemplo, se buscará verificar las respuestas obtenidas en entrevistas con personal del gobierno con opiniones de los beneficiarios o con otras fuentes de información estadística.

Al final del trabajo de campo, está prevista una instancia de devolución e intercambio con PNUD y el Grupo de Referencia para validar los hallazgos preliminares de la evaluación.

Selección de la muestra de informantes

La determinación de los informantes se ha llevado a cabo bajo un enfoque selectivo conducido por la UcP en Bolivia contando con el asesoramiento de PNUD. Obviamente se trata de producir intercambios con informantes cualificados, tanto desde el punto de vista de la calidad de su participación como del rol que cumplen actualmente en las estructuras a las que representan para poder extrapolar argumentos y valoraciones.

La UcP ha proporcionado un listado preliminar de actores clave vinculados a los diferentes procesos llevados a cabo y en curso, que se ha ajustado previo a la misión del evaluador. En el anexo 6.5 de este informe se presenta la agenda de misión.

2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

2.1 Comienzo y duración del proyecto

La fase de formulación del proyecto FMAM y su respectivo Prodoc (PPG – Project Preparation Grant) contó con un presupuesto de USD 100,000. Dado el tiempo transcurrido desde el proceso de formulación y el final del proyecto, el evaluador sólo se ha entrevistado con una persona que estuvo durante todo el proceso, la oficial de programa de PNUD. En este sentido, no se ha podido triangular las observaciones. No obstante, de la revisión de prodoc, el evaluador considera que es de buena calidad ya que se detallan las barreras para la efectiva conservación de la BD y se proponen acciones para reducir las barreras y reducir los riesgos existentes. La siguiente tabla muestra las etapas clave en el proceso de formulación del proyecto.

Tabla 2 Etapas principales de la formulación del proyecto

Etapas	Fecha
Fecha de aprobación del PIF	17 de abril 2009
Fecha autorización CEO	11 de agosto 2011
Firma del documento de proyecto (PRODOC)	11 de abril 2012

Contratación del Coordinador Nacional	Primer coordinador en marzo 2013
Fecha del Taller de Arranque (Inception workshop) en La Paz	18 de julio 2013
Fecha del Taller de Arranque (Inception workshop) en Rurrenabaque	31 de agosto 2013

El evaluador estima que el proceso de formulación ha sido **muy largo** y por tanto nada satisfactorio teniendo en cuenta que han pasado 28 meses desde que se entregó el PIF hasta la aprobación del Prodoc por parte del FMAM.

La fase de arranque del proyecto ha sufrido ciertos retrasos. 11 meses desde la firma del Prodoc hasta el taller de arranque³. El primer Coordinador del Proyecto se contrató en el primer trimestre de 2013. En total el proyecto ha tenido 6 Coordinadores contratados por el PNUD y dos Coordinadores ad ínterin puestos por el Viceministerio. En total, han pasado 8 Coordinadores/as Nacionales. Así mismo, cada Oficina Regional ha tenido también 4 Coordinadores Regionales. Ha habido también mucho cambio a nivel técnico. El Evaluador no pudo averiguar exactamente cuántos técnicos se contrataron tanto a nivel de la Oficina Central del Proyecto en La Paz o en las Oficinas Regionales, pero todas las partes entrevistadas estuvieron de acuerdo que pasaron muchos técnicos en estos siete años por el proyecto.

Así mismo, el proyecto solicitó tres extensiones y obtuvo dos. Más concretamente, dada la baja ejecución presupuestal y por los cambios propuestos después de la Evaluación de Medio Término, se propuso una primera extensión al 31 de enero de 2018. El 19 de marzo de 2018 el Comité Directivo solicita una nueva extensión del proyecto de 18 meses adicionales hasta el 31 de julio de 2019. La UdC solicitó, nuevamente a través del Comité Directivo, una tercera extensión que fue denegada. Por tanto, el proyecto, previsto originalmente por cuatro años hasta el 30 de abril de 2016 ha tenido una duración efectiva de siete años y tres meses, tres años y tres meses adicionales, o lo que es lo mismo, 87 meses sobre los 48 previstos originalmente.

2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar

El proyecto identifica las barreras principales para la conservación de la BD en el AMC. Estas son:

- a. Barrera 1: Limitada capacidad institucional para la implementación de gestión sostenible de los bosques y certificación de prácticas en BD;
- b. Barrera 2: Conocimiento limitado y capacidad de las organizaciones comunitarias para implementar una gestión forestal sostenible, certificación y prácticas BD; y
- c. Barrera 3: Barreras financieras y del mercado;

El proyecto propuesto tiene 3 componentes con sus respectivos resultados y productos directamente vinculados a las barreras identificadas. En este momento solo se enumeran los componentes:

1. Se construyen mecanismos de apoyo institucional para apoyar la conservación de la biodiversidad a través de la gestión de bosques comunitarios certificados;
2. La capacidad de la comunidad se fortalece para lograr y mantener la certificación, y para administrar bosques en forma sustentable y amistosa con la BD; y

³ De acuerdo con el PNUD, esta fase suele durar entre dos y tres meses

3. Se han establecido incentivos económicos para atraer y mantener el compromiso de las operaciones comunitarias para conservar prácticas de gestión sustentable de la BD.

2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

El proyecto tiene el siguiente objetivo principal que surge de un correcto análisis de situación:

El **meta principal** es mejorar la protección y la conservación de la biodiversidad en el corredor Amboró Madidi, a través de una gestión sostenible de los bosques, basándose en fomentar mercados para productos forestales certificados y para incrementar los ingresos locales.

El proyecto propuesto tiene 3 componentes con sus respectivos resultados y productos. En este momento solo se enumeran los componentes:

1. Se construyen mecanismos de apoyo institucional para apoyar la conservación de la biodiversidad a través de la gestión de bosques comunitarios certificados;
2. La capacidad de la comunidad se fortalece para lograr y mantener la certificación, y para administrar bosques en forma sustentable y amistosa con la BD; y
3. Se han establecido incentivos económicos para atraer y mantener el compromiso de las operaciones comunitarias para conservar prácticas de gestión sustentable de la BD.

El proyecto prevé el siguiente impacto a largo plazo:

- e. Al incrementarse los ingresos de las Organizaciones Comunitarias Forestales se asignan recursos a la conservación de la BD;
- f. Incremento en la competitividad de las operaciones forestales (productos del bosque), se permiten mayores inversiones en la conservación de la BD y
- g. Mayor participación de las mujeres y hombres en las operaciones de las Organizaciones Forestales Comunitarias, se incrementa la igualdad económica, social y generacional de los usuarios del bosque haciéndose más sostenible su uso.

La lógica del proyecto, en su diseño, es la siguiente:

Ilustración 1 Lógica del proyecto



Si bien el proyecto tiene 4 componentes, sólo se ha considerado pertinente, a efectos de describir la lógica del proyecto, de presentar los 3 componentes o resultados principales. El cuarto componente tiene que ver con la gestión efectiva del proyecto (monitoreo, retroalimentación, proyección social y evaluación) y por tanto se considera transversal a la lógica del proyecto.

El proyecto se implementó en 7 municipios del norte del departamento de La Paz (Palos Blancos, Alto Beni, San Buenaventura, Ixiamas, Mapiri, Teoponte y Guanay), en 4 TCOs (San José de Uchupiamonas, Lecos Larecaja, Tacana y Mosestenes) además de 20 comunidades con el apoyo a emprendimientos. Ver la ilustración 3.

Tabla 3 Superficie total del proyecto

Unidad Territorial	Superficie (Km2)
Municipios	51.607,45
TCOs	7.031,73

Ilustración 2 Porcentaje correspondiente a los municipios y TCOs

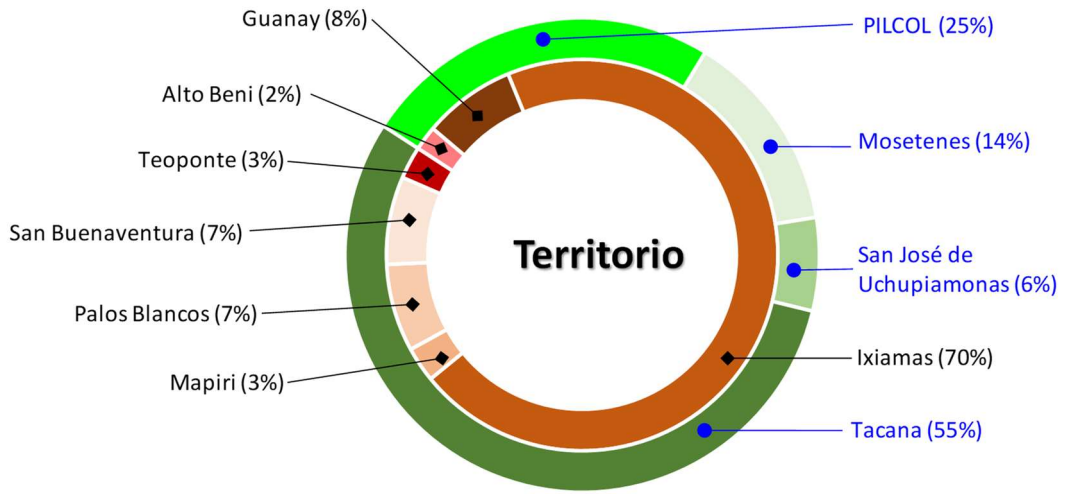
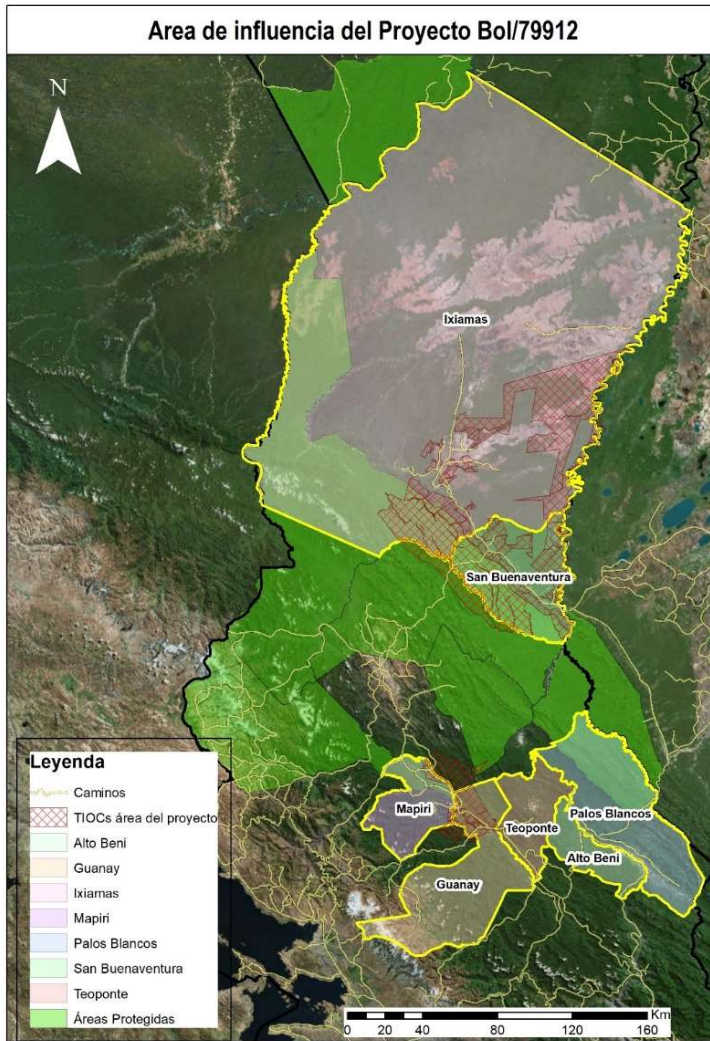


Ilustración 3 Área de influencia del proyecto



2.4 Indicadores de referencia establecidos

El prodoc original, basándose en la lógica centrada en fortalecer la institucionalidad del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia para apoyar los procesos de certificación de las comunidades, fortalecer las capacidades de las comunidades para conseguir y mantener la certificación y la gestión de los bosques y establecer los incentivos económicos necesarios para atraer y mantener las operaciones de silvicultura comunitaria establece 31 indicadores de resultado.

De manera particular, se podría identificar una primera debilidad en la propia narrativa de los indicadores, líneas de base y de sus metas. **Si bien la mayoría de los indicadores se pueden considerar SMART y están bien definidos, se encuentran ejemplos donde los indicadores no encajan con la medición de la línea de base o el reporte de las acciones en los PIRs.** Existen indicadores expresados como “aumento” o “disminución” mientras que no se aporta línea de base y luego se sugiere un incremento o disminución porcentual. Por tanto, se utilizan, para algunos indicadores, diferentes formas de medir lo que complica la evaluación.

Se ilustran algunos ejemplos. El indicador 3 del objetivo en el marco de resultados reformulado en enero de 2018: “Mayor participación y protagonismo de los jóvenes y mujeres en el manejo forestal comunitario (empresarial y dirigencias)” no tiene línea de base y tiene por meta al final del proyecto de 20% de promedio de incremento. Por tanto, el nivel de participación se podría medir con “número de” o “porcentaje de incremento” y se debe aportar una línea de base para poder medirlo.

Por otro lado, el proyecto, tal y como se puede ver en la tabla 8, ha operado bajo dos marcos de resultados. El primero, original, es el que se diseñó con el prodoc y el segundo, incluido al prodoc después de enero de 2018. Si bien no se han modificado los objetivos o resultados principales del marco de resultados, sí que se observan ciertas modificaciones en cómo se miden ambos marcos. Se observan cambios en los indicadores que reflejan un esfuerzo por sistematizar lo que ha pasado en el transcurso de la vida útil del proyecto adaptando los indicadores de resultados a lo que realmente se ha hecho durante todo este tiempo.

Cabe resaltar también que PNUD, a pesar de modificar el marco de resultados, optó por seguir reportando en el PIR sobre los indicadores originales. Esto, a criterio del evaluador, implicó una **dualidad** en el reporte del avance del proyecto.

Los indicadores propuestos en el marco lógico reformulado en enero de 2018 siguen la lógica de las acciones llevadas a cabo en el transcurso de los años y vinculados con los cambios detallados en la sección de Gestión adaptativa en la Sección 3.2 del presente documento. Como se puede observar en la tabla 8, el proyecto propone nuevos indicadores manteniendo algunos de los originales. Estos nuevos indicadores son más de productos. En algunos casos, **se confunden conceptos** presentando indicadores con metas en el propio enunciado, por ejemplo, indicador 2.4 “5 líneas de base y diagnósticos de la situación de los emprendimientos”. El indicador, por definición, debe ser neutro, por tanto, debería haberse formulado como “número de líneas de base”. El número “5” se refiere a la meta. Dicho indicador tiene como meta “actividades productivas comunitarias potenciadas en la gestión y conservación.” Esto más que una meta es un objetivo del proyecto. Por otro lado, el marco lógico evidencia también incongruencias entre los indicadores y las metas. Por ejemplo, el indicador 2.2 “número de comunidades en proceso de certificación forestal” tiene como meta “los esquemas de certificación, incluyendo medidas de conservación de la BD son adoptadas por las comunidades”. Esta meta no dice nada sobre el número de comunidades que el proyecto esperaba fortalecer para arrancar su proceso de certificación forestal.

2.5 Principales interesados

De acuerdo con el prodoc, los principales actores son los siguientes:

Tabla 4 Partes interesadas clave

Gobierno
Ministerio del Medio Ambiente y Agua
Viceministerio del Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Climático y Gestión de Bosques y Desarrollo
Dirección General de Biodiversidad
Dirección de Gestión de Bosques, Administración y Desarrollo
Autoridad de Supervisión de Bosques y Tierras y Autoridad de Control Social (ABT)
Fondo Nacional de Bosques
INIAF
Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA)
Municipalidades
Tierra Comunitaria de Origen (TCO)
Central Indígena de Pueblos Tacanos (CIPTA)
Pueblos Indígenas Lecos y Comunidades de Larecaja – PILCOL
Confederación de Centrales de Comunidades Interculturales de Bolivia
Guanay, San Buenaventura, Ixiamas, Teoponte, Mapiri, Caravani y Palos Blancos
ONGs
Fundación PUMA, Fondo Indígena Smart Wood
Programa Baba Carapa
WCS
Trópico
PROMABOSQUE
Fundación Amigos de la Naturaleza
Sector Privado
Cámara Forestal de Bolivia
Cooperación Internacional
PNUD
Holanda, Suecia, Alemania y Japón

De la revisión documental y las entrevistas llevadas a cabo se ha constatado que además de los actores anteriormente descritos el proyecto ha trabajado también con Comunidades Indígenas Mosestenes de los Municipios de Alto Beni y Palos Blancos, así como con otros donantes no previstos originalmente en la matriz de cofinanciación como son la Delegación de la Unión Europea en Bolivia a través del Programa PACsBIO, Danida y la Cooperación italiana

2.6 Resultados previstos

Además del impacto previsto a largo plazo descrito en la sección 2.3 anterior, el proyecto prevé los siguientes resultados de la intervención de acuerdo con el marco lógico original.

Tabla 5 Resultados y productos prodoc original

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actores municipales dotados de capacidades técnicas y operativas para apoyar, controlar y seguir paso a paso las actividades locales de manejo forestal y conservación del BD ❖ Planificación a nivel de paisaje aplicada para incorporar necesidades de BD (v.g., corredores de vida silvestre) y seguir los impactos a gran escala del manejo forestal ❖ Capacidad técnica dentro de la Dirección General de Recursos Forestales para promover y aplicar procesos de certificación forestal sobre la base de principios y criterios inocuos para la BD del FSC ❖ Políticas departamentales y municipales de adquisiciones para productos forestales certificados o verificados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actores forestales a nivel municipal aplican herramientas técnicas para apoyar, controlar y seguir paso a paso las actividades locales de manejo forestal y conservación de la BD ❖ Sistema diseñado y aplicado para planificar, administrar y seguir paso a paso los impactos del manejo forestal sobre la BD a escala de paisaje ❖ Integración y adopción de la gestión de la BD mediante certificación en programas nacionales ❖ Capacidad técnica y operativa nacional para extender la certificación y la conservación de la BD en bosques de producción ❖ Disminución del comercio ilegal de productos maderables y no maderables ❖ Nuevas conexiones de mercado con compradores estatales y mejores ventas para los productores certificados
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento de 48.000 ha (30% más que el punto de partida de 160.000 ha) dentro del área forestal protegida a través de un plan de manejo de bosques certificados no dañino para la BD (Forest Stewardship Council) ❖ Por lo menos 41.600 ha (20% del total de bosques certificados) de apartados de BD establecidos y que aplican planes estrictos de protección y medidas de salvaguardia para la conservación de la BD, reduciendo la presión sobre una zona importante de un corredor biológico vital ❖ Los indicadores de BD permanecen estables o mejoran en por lo menos 10 comunidades* del Corredor Amboró-Madidi (puntos de partida a ser establecidos durante la etapa de PPG) ❖ Sistemas de Gestión Integrada de Incendios disminuyen la frecuencia y gravedad de los incendios (puntos de partida a ser establecidos durante el PPG) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejor capacidad local para obtener y conservar la certificación ❖ Zona bastante más grande del bosque de producción sometida a auditoría externa sistemática para velar por el cumplimiento de los criterios de conservación de la BD ❖ Mejor capacidad local para administrar y seguir paso a paso los impactos sobre la BD en el bosque de producción ❖ Aplicación de criterios e indicadores para controlar la BD en los bosques de producción (haciendo hincapié en la BD de importancia mundial) ❖ Disminución de los incendios reduce los peligros para la BD de los bosques de producción en el corredor biológico ❖ Las enseñanzas de las experiencias de los proyectos informan el desarrollo de modelos a ser transferidos a otras áreas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento de 30% (90.000 m³ más que un punto de partida supuesto de 270.000 m³+) de madera certificada o verificada vendida en mercados nacionales e internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Operaciones forestales locales obtienen más ingresos a través de explotación de bosques certificados

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento de la competitividad de las operaciones forestales locales en el mercado como resultado de la explotación de bosques certificados y el mejoramiento de las destrezas comerciales, permitiendo mejores prácticas de gestión de la BD ❖ 10 alianzas nuevas establecidas entre productores y compradores nacionales o internacionales con compromisos de compra ❖ 10 certificaciones de cadena de custodia nuevas (punto de partida de 28 certificaciones al 31 dic. 08) ❖ Mayor inversión en operaciones forestales locales para mejorar prácticas de manejo que contribuyen al logro de los objetivos de BD 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los productores logran disminuir los costos de producción, aumentar la calidad de la producción, mejorar las actividades de marketing y acceder a mercados preferidos ❖ Incremento de la demanda de productos maderables certificados por parte de compradores nacionales e internacionales ❖ Incremento de la capacidad de la cadena de demanda y oferta para procesar y comerciar madera certificada ❖ Implementación de un mecanismo para canalizar recursos de FONABOSQUE y otros servicios hacia la gestión inocua para la BD y la certificación de bosques.
--	--

Fuente: EMT, 2016

Como muchos proyectos del FMAM e implementados por el PNUD, este proyecto comprende actividades, productos y procesos de alcance nacional, así como actividades, productos y procesos a implementar en campo. Las áreas del proyecto se encuentran en el corredor Madidi-Amboró, emplazados a través de varios municipios del norte del Departamento de la Paz como son los municipios de Ixiamas, San Buenaventura, Guanay, Teoponte, Mapiri, Palos Blancos y Alto Beni. A partir de 2016 se incluyeron también las Comunidades Indígenas Mosestenes. Si bien la EMT indicó el sobre dimensionamiento del proyecto y la complejidad de trabajar en campo y recomendó centrar las actividades en menos municipios para incrementar el impacto el Comité Directivo optó por incrementar el número de beneficiarios.

Como se puede ver en la tabla siguiente, los productos se modificaron en 2018.

Tabla 6 Relación de Resultados y Productos del marco lógico reformulado en enero 2018.

Resultado	Producto
Los mecanismos de apoyo institucionales están generados para fomentar la conservación de la BD a través del manejo forestal sustentable y la certificación	Propuesta de Plan Nacional para la Gestión Integral de los Bosques trabajada participativamente con las instancias gubernamentales pertinentes
	Lineamientos para la certificación nacional e internacional de la Gestión Integral de los Bosques constituida participativamente con las instancias pertinentes.
	El sistema de monitoreo diseñado a nivel local, integra indicadores de biodiversidad en correspondencia a las necesidades de planificación para el desarrollo sustentable y conservación de los paisajes, se articula al sistema de monitoreo nacional
	Lineamientos para la política nacional que prioriza la adquisición de productos forestales certificados
	Propuesta de ajuste normativo para el manejo de productos forestales no maderables es construida participativamente con las instancias pertinentes
	Conjunto de acciones institucionales, normativas y técnicas para mejorar el control de la deforestación ilegal puesta en práctica
	Se ha mejorado la efectividad de las operaciones para el control de la extracción de madera ilegal
	Se conforman y fortalecen tres equipos móviles en el ABT en la zona de intervención del proyecto
	Planes de ordenamiento territorial para la gestión de desarrollo integral municipales con incidencia en la conservación de ecosistemas, recuperación de áreas degradadas, políticas de uso sustentable de los RRNN enmarcados en el nuevo sistema de planificación nacional SPIE articulados al PDM en 7 municipios
	Las TCOs elaboran y/o fortalecer su gestión territorial para lograr un desarrollo en equilibrio con la madre tierra y basado en la normativa nacional de sistemas de vida, incorporando en su planificación acciones: Lecos Larecacha-PILCOL y Tacanas-CIPTA
Las capacidades de las comunidades están fortalecidas para conseguir y mantener la certificación y la gestión de los bosques de manera sustentable y amigable para la BD	Los beneficiarios del proyecto conocen y tienen herramientas que les permite conocer e implementar acciones de conservación y uso sustentable
	Cinco OFCs con PGMs para productos forestales no maderables: Tacanas y Lecos con 15.000 Has; Cuatro OFCs con POAFs para productos forestales maderables en 2.000 Has; un PGM y POAF nuevos para productos forestales maderables (Mosetenes: Alto Beni y Palos Blancos), y productos de sistemas agroforestales; 20.000 Has con nuevos PGMs; 1.000 Has de sistemas agroforestales bajo manejo y caracterización del potencial de uso y estado de conservación de las áreas sujetas a uso.
	Los esquemas de certificación incluyen medidas de conservación de la BD son adoptadas por las comunidades con certificación forestal bajo el Sistema Boliviano de

	Certificación. Cuatro OFCs con certificación forestal nacional compatible a la certificación Flegth y FSC.
	El sistema de monitoreo de la BD es utilizado por las comunidades.
	Actividades productivas comunitarias potenciadas en la gestión y conservación de sus bosques a través de la construcción de líneas de base y diagnósticos de la situación de los emprendimientos.
Los incentivos económicos han sido establecidos para atraer y mantener las operaciones de silvicultura comunitaria comprometidas con gestiones forestales sustentables y prácticas de gestión de la BD.	Cinco planes y modelos de negocios elaborados
	Cinco emprendimientos mejoran sus capacidades productivas por medio de inversiones en equipamiento y capital de operaciones para la participación en ferias
	Al menos 100 productores capacitados en tres áreas: producción, comercialización y organizacional.
	Cinco organizaciones productivas participan en 4 ferias nacionales.
	Al menos 2 mesas de negociación con potenciales compradores públicos y privados.
	Por lo menos una alianza establecida con entidades financieras para ofrecer créditos ajustados a las necesidades de los productores de la región.
	Cuatro asociaciones productivas de las comunidades han preparado su carpeta de solicitud de crédito para presentar al fondo.

Importante resaltar que este no es el marco lógico original. Se han adaptado los productos para reflejar lo que realmente ha acontecido debido a los cambios políticos e institucionales. Así mismo, cabe resaltar el gran esfuerzo realizado por el equipo técnico de la UcP por sistematizar y ordenar la gran cantidad de información existente sobre los distintos resultados y productos generados por el proyecto durante los siete años de vida.

3. Hallazgos

3.1 Diseño y formulación del proyecto

Análisis del Marco Lógico y del Marco de Resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)

De la revisión de la documentación aportada por la UcP, el evaluador considera dos **limitaciones principales**. La primera tiene que ver con marco de resultados y la segunda con la probable pérdida de conocimiento por parte de los actores. En relación con el marco lógico:

De manera general, la Teoría de Cambio que subyace al marco de resultados es coherente en cuanto a la conceptualización de las 3 áreas estratégicas de intervención descritas anteriormente. Sin embargo, se identifican ámbitos de mejora en sus diferentes componentes desde el punto de vista del diseño (indicadores y metas).

El proyecto ha sufrido muchos cambios durante mucho tiempo y por tanto se ha complicado el monitoreo del marco lógico. Tanto es así que después de la EMT se sugirió adaptar el marco lógico. Esto no se llevó a cabo hasta enero de 2018. El marco lógico actual refleja el trabajo llevado a cabo y las limitaciones encontradas.

El proyecto ha durado tres años y tres meses más de lo previsto originalmente. Esto se debe, de acuerdo a la EMT, a una sobredimensión de los resultados y productos y de un cambio político

fuerte que imposibilitó la ejecución sustantiva del proyecto como estaba planteado originalmente y que por tanto no se lograra una ejecución eficiente del presupuesto que llevó a la solicitud por parte del Comité Directivo de dos extensiones de fecha de cierre del proyecto. Cabe resaltar que el evaluador ha constatado que las instituciones ejecutoras intentaron ejecutar el proyecto en los tiempos planteados en el marco de los cambios del contexto anteriormente descritos.

En relación con el contexto y como se verá más abajo, en el diseño del proyecto FMAM se han identificado adecuadamente no solo las barreras sino también las dinámicas dominantes al momento del diseño en relación con la falta de gestión sostenible de los bosques a nivel nacional. No obstante, es importante mencionar que, entre el momento de aprobación y ya durante la evaluación de medio término en 2016, el contexto social, político y económico (así como muchas de las amenazas y barreras identificadas) han variado. Ver sección siguiente de suposiciones y riesgos.

Como se indica en la sección 2.4 el proyecto modificó los indicadores y productos en 2018. Esto se debe a un proceso de sistematización a profundidad llevado a cabo a nivel técnico por parte de la UdC y la Dirección de la Dirección Forestal. Se ha hecho un esfuerzo considerable por entender qué es lo que se había hecho (debido a los múltiples cambios de personal tanto en la Sede de La Paz como en las Oficinas Regionales de Rurrenabaque y La Paz) y los productos logrados desde 2013. Si bien el marco lógico establecía los grandes resultados, los que no se han modificado, los planes de trabajo anuales establecían los productos y actividades a trabajarse anualmente y, de acuerdo a las personas entrevistadas, dependía mucho del estilo o formación de los Coordinadores. Por ejemplo, ha habido coordinadores más forestales y otros más de ciencias biológicas. El enfoque del proyecto cambió durante la distinta gestión y esto se ve reflejado en el énfasis que se le dio al proyecto durante esas épocas. Por tanto, el marco lógico no ha servido como herramienta de guía ya que se ha ido adaptando en función de los cambios políticos e institucionales y siguiendo los cambios a nivel de los técnicos que han participado del proyecto.

Suposiciones y Riesgos

El prodoc hace un análisis de los riesgos medioambientales y sociales. Más concretamente, lista 5 riesgos. El evaluador considera que las **medidas de mitigación propuestas han sido pertinentes y se mantienen en la actualidad**. El segundo riesgo identificado no se considera pertinente ya que ningún actor entrevistado ha considerado los procedimientos anticorrupción como un riesgo sino más bien la politización de algunos procesos de contratación. En este sentido, la presencia de PNUD y sus procesos ha servido de garante de salvaguarda.

En los PIR se puede comprobar que en la actualidad no se da un seguimiento sistematizado a los 5 riesgos identificados. Más bien, sólo se menciona si hay algún riesgo a destacar durante el periodo reportado y se habla de la medida de mitigación. Los actores entrevistados consideran, en su mayoría, que los riesgos identificados durante la elaboración del proyecto son los apropiados y se ha constatado también que los mismos no han incrementado y que por tanto las medidas de mitigación propuestas son las correctas. Si que es importante resaltar que hay otros riesgos que se deben tener en cuenta y posiblemente empezar a monitorear de forma más sistemática. Los nuevos riesgos identificados son los siguientes:

1. Actividad de minería de oro que desincentiva a la población a conservar recursos forestales o potenciar los no maderables.
2. Debilidad de las OFCs, OECMES y Asociaciones Comunitarias para acceder a los mercados forestales y no maderables y

3. Emprendimientos con conocimientos muy básicos de administración y finanzas.

La siguiente tabla muestra los riesgos originales y los nuevos identificados, así como la calificación que se le da en el prodoc y la aportada por el evaluador en función de la documentación revisada y entrevistas mantenidas.

Tabla 7 Riesgos y su calificación

Riesgos originales	Calificación original y actual
1. Inestabilidad Institucional	Alto; Alto
2. Procedimientos burocráticos y anti-corrupción obstaculizan procedimientos de ejecución expedita	Medio Alto; Medio
3. Política: A corto plazo visión económica de las políticas públicas con limitada sensibilización fomenta prácticas insostenibles	Alto; Alto
4. Regulatorio: Incertidumbre legal sobre sector forestal	Mediano Alto; Mediano Alto (hay 5 propuestas de Ley aunque la DF los ha unido en uno solo)
5. Cambio Climático	Mediano; Mediano
Riesgos nuevos	Calificación original
Minería de oro desincentiva población a conservar recursos forestales o potenciar no maderables	Alto (sobre todo en área piloto de Guanay, Palos Blancos aunque tb están entrando en Rurre)
Debilidad de las OFCs, OECMES y Asociaciones Comunitarias para acceder a los mercados forestales y no maderables	Alto
Emprendimientos con conocimientos básicos de administración y financieros	Alto

Cabe resaltar, en el caso del riesgo identificado de la minería de oro y como dicha actividad desincentiva a la población, que dicho riesgo es externo al proyecto. Influye negativamente sobre el proyecto, pero poco ha podido hacer para incidir en la magnitud de este. Así mismo, el riesgo relacionado a la debilidad de las OFCs, OECMES y Asociaciones Comunitarias también se puede considerar como un riesgo externo ya que todas estas organizaciones ya existían antes del proyecto aunque en este caso, el proyecto trabajó en su fortalecimiento directamente por tanto convirtiéndolo en uno de los objetivos del mismo. Por último, resaltar también que el proyecto ha trabajado en el fortalecimiento de los emprendimientos aportando capacitaciones diversas sobre gestión empresarial y financiera, aunque todavía se consideran que están débiles y por tanto su fortalecimiento es clave para el logro de la sostenibilidad de sus acciones.

Participación planificada de los interesados

La participación planificada se puede medir por la evidencia en el número de reuniones técnicas y del Comité Directivo, así como evidencia de las reuniones llevadas a cabo con las partes a nivel local a través de las dos Oficinas Regionales de Caravani y Rurrenabaque. El evaluador ha revisado la evidencia aportada por la UdC, concretamente, las actas de las reuniones del Comité Directivo y de la primera reunión técnica de febrero de 2014 en la que se trató la conformación del propio Comité Directivo.

La siguiente tabla resume todas las reuniones del Comité directivo de que el evaluador tiene constancia.

Tabla 8 Listado de reuniones

Fecha	Reunión	Participantes	Temas tratados
5 febrero de 2014	Primera reunión Comité Técnico	Responsable de PNUD, Director de Planificación del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Representante VMABCCGF, Representante Técnico de la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra, Director General de Gestión y Desarrollo Forestal del VMABCCGF, Directora General de Biodiversidad del VMABCCGF y Coordinador del Proyecto GEF Forestal.	Socializar y aprobar la estructura Directiva y Técnica propuesta por la Coordinación general para la optimización de las actividades enmarcadas en el Proyecto; Dar a conocer los Aspectos Generales y objetivos bajo los cuales funciona el Proyecto; Exponer el estado de situación al 31 de diciembre de 2013 tanto en la parte técnica, física y financiera del Proyecto; Exponer, para consideración del Comité, la planificación de la Programación Operativa para la Gestión 2014 elaborada por la Coordinación General del Proyecto; Elaborar el Reglamento de Funciones del Proyecto.
26 de mayo de 2015	Primera reunión Comité Directivo del proyecto	Representantes del VMABCCGF, PNUD y el Coordinador del Proyecto.	Contextualización del proyecto a los cambios de la visión país (análisis, cuellos de botella, lecciones aprendidas); Consideración del avance físico y financiero 2014 del Proyecto; Consideración de la Programación Operativa 2015;

			Estado del cofinanciamiento del Proyecto; Propuesta de reestructuración, implementación y complementación del Proyecto y Asuntos varios
16 de marzo de 2016	Reunión Comité Directivo 2016	Representantes del VMABCCGF, PNUD y el Coordinador del Proyecto Representantes Alcaldía del municipio de Guanay Representantes de CIPTA, Presidente TACANA, Representantes Municipio de Ixiamas, Representantes PILCOL, GAMAD presidente consejo municipal	Presentación Evaluación de Medio Término; Presentación de la nueva estrategia y plan de implementación del proyecto; Planificación con Municipios; Explicación de propuesta específica para la construcción del PTDI y de Sistemas de Vida de las TCOs; Diálogo con los alcaldes y directorios de TCOs
5 de enero de 2018	Tercera sesión ordinaria Comité Directivo	Representantes PNUD, Municipio Alto Beni; Municipio Ixiamas; Municipio Teoponte; Municipio San Buenaventura; TCO Leco – PILCOL; TCO Tacana; Representantes VMABCCGDF y Representantes del Proyecto	Presentación de la propuesta de ejecución hasta la conclusión del proyecto; Explicación sobre transferencias de equipamientos; Participación del comité de aprobación de créditos; Asociatividad de la plataforma permanente de gestión ambiental y forestal; Conformidad sobre los avances logrados y Aprobación de Moción para dar continuidad al proyecto BOL 79912

Si bien el proyecto se firmó en abril de 2012, la primera reunión constitutiva del Comité Directivo no se llevó a cabo hasta el 5 de febrero de 2014, casi dos años después de la firma del proyecto. En total, el proyecto ha llevado a cabo 3 reuniones oficiales del Comité Directivo en 7 años de vida del proyecto. Cabe resaltar que todos los miembros asignados al Comité Directivo no participaron en dicho comité hasta la segunda reunión en 2016 y por tanto, sólo han participado en dos de los tres comités Directivos. Más allá de la planificación anual presentada en los Comités Directivos, la UCP presentaba anualmente sus POAs. Dichos POAs se constituían de la planificación a nivel de los territorios elaboradas por la coordinación de las Oficinas Regionales de Caravani y Rurrenabaque. No obstante, de las entrevistas con los actores en campo, no existe evidencia de una planificación sistemática con los distintos actores. La gran mayoría de actores entrevistados indicaron que **no ha existido un ejercicio sistemático de planificación de sus actividades a nivel de territorio.**

Enfoque de repetición

El componente o resultado 1 de fortalecimiento institucional tiene **un alto grado o potencial de repetición** al sentar las bases legales y jurídicas para llevar a cabo la gestión integral de los bosques, la certificación nacional, la política forestal lo que implica el marco normativo para el manejo de productos forestales y los planes de ordenamiento territorial para la gestión de desarrollo integral municipales. Todo esto conlleva un ejercicio práctico de comprensión de la nueva visión a nivel del Estado Plurinacional de Bolivia sobre la planificación de los recursos naturales de la madre tierra y la aportación a la normativa nacional.

No es el caso en cuanto al componente o resultado 2 de fortalecimiento de la capacidad local para conseguir y mantener la certificación. Esto se debe principalmente al alto grado de cambio de personal en las municipalidades y a nivel técnico en las propias organizaciones, OFCs, OECMES, etc. No obstante, a nivel de las OECMES y OFCs, se ha constatado que ciertas comunidades están replicando los conocimientos adquiridos sobre la gestión sustentable de los recursos no maderables de forma totalmente gratuita y voluntaria con otras comunidades, por ejemplo, la comunidad de Carmen Pecha. Por tanto, se está dando cierta repetición de los conocimientos adquiridos.

En cuanto al tercer componente del proyecto, los incentivos económicos establecidos para atraer y mantener operaciones de silvicultura, es el que ha sido más débil y existen serias dudas sobre su sostenibilidad y por tanto capacidad de repetición. No se ha logrado crear un fondo semilla o facilitar el acceso a crédito por parte de las organizaciones y tampoco se ha logrado que tengan una capacidad necesaria para pensar como empresarios y tirar adelante sus negocios.

Ventaja comparativa del PNUD

El Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Bolivia tiene como misión “Contribuir a una cultura de paz y a reducir la pobreza a través de la promoción del desarrollo humano sostenible y armónico con la Madre Tierra y la plena vigencia de los derechos humanos así como avanzar en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Bolivia, bajo el enfoque del “Vivir Bien” y del “no dejar a nadie atrás”. El Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y el SNU firman, de manera periódica, el Marco de Asistencia para el Desarrollo (UNDAF por sus siglas en inglés). Dicho marco es el referente de cooperación con el país y tiene una vigencia de 5 años. El presente proyecto, dado su duración, ha trabajado bajo el marco de dos UNDAFs.

El PNUD, como miembro del SNU en Bolivia, busca promover el cambio y conectar a los países con las redes de conocimiento, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. El proyecto se ubica claramente en el área de trabajo de PNUD de “energía y medio ambiente”. Tiene como ejes principales el desarrollo de las capacidades nacionales, la apropiación nacional y la gestión por resultados, la promoción de la cooperación sur-sur y la equidad de género. Es, además, el PNUD, una agencia implementadora del FMAM con amplia experiencia en el diseño de proyectos, obtención de fondos y ejecución efectiva de los mismos.

El PNUD, socio importante de los distintos gobiernos bolivianos desde 1975, ha venido trabajando por el desarrollo humano a través de la asesoría en políticas públicas, la asistencia técnica a programas y proyectos y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores. Por lo anteriormente descrito se puede considerar al PNUD como un socio con una ventaja comparativa en términos de posicionamiento, experiencia de gestión del FMAM y que puede

aportar experiencias y vínculos muy interesantes a sus proyectos. Así mismo, gracias a sus procedimientos, el PNUD puede garantizar transparencia en sus procesos y credibilidad a los proyectos de desarrollo.

Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El proyecto se ha integrado muy bien dentro de la DGF del VMABDCCGF. Si bien el proyecto ha tenido 8 coordinadores, los últimos dos han fungido un doble rol al ser ad interim por parte de la DGF. Esto ha permitido, en cierta medida, garantizar mayor coordinación interna con la DGF y por ende con el resto de las iniciativas que se llevan a cabo. Esto también se puede ver en la tabla 13 de cofinanciamiento en la sección “Nivel de ejecución presupuestaria del proyecto y cofinanciamiento”. Por tanto, el coordinador, en los dos últimos años del proyecto, ha jugado un papel pivotal buscando la integración de las actividades con el resto de las iniciativas en la zona del proyecto y a nivel nacional.

Se esperaba que el Comité Directivo fuera un espacio de coordinación con otros actores relevantes y ministerios. Como se verá más adelante, este no ha sido el caso. El Comité no ha funcionado como una herramienta estratégica de coordinación debido a la poca utilidad que se le ha dado, a los pocos actores que participaron en las dos primeras reuniones y a los continuos cambios por parte del Gobierno y del propio equipo coordinador del proyecto. No se han presentado pruebas fehacientes de coordinación con otros actores durante la EF.

El prodoc hace referencia a los siguientes vínculos con otras intervenciones de FMAM y otras de otros fondos. Concretamente:

- El proyecto del BID “Bolivia: Conservación y uso Sustentable de la BD y de la Tierra en Ecosistemas Andinos Verticales” con fondos FMAM. No se tiene constancia de colaboración con este proyecto.
- Coordinación con el programa UN-REDD y con el SGP del PNUD. Bolivia dejó el programa UN REDD y no se tiene constancia de colaboración con el SGP.
- El proyecto también coordinará con otros proyectos con agencias bilaterales y multilaterales, en particular: ASDI, DANIDA y la Cooperación Holandesa, todas estas sumamente activas en la promoción de SFM en Bolivia. Dado el cambio de enfoque del proyecto desvinculándose del FSC se entiende que no se colaboró con estas entidades.

Disposiciones de Administración

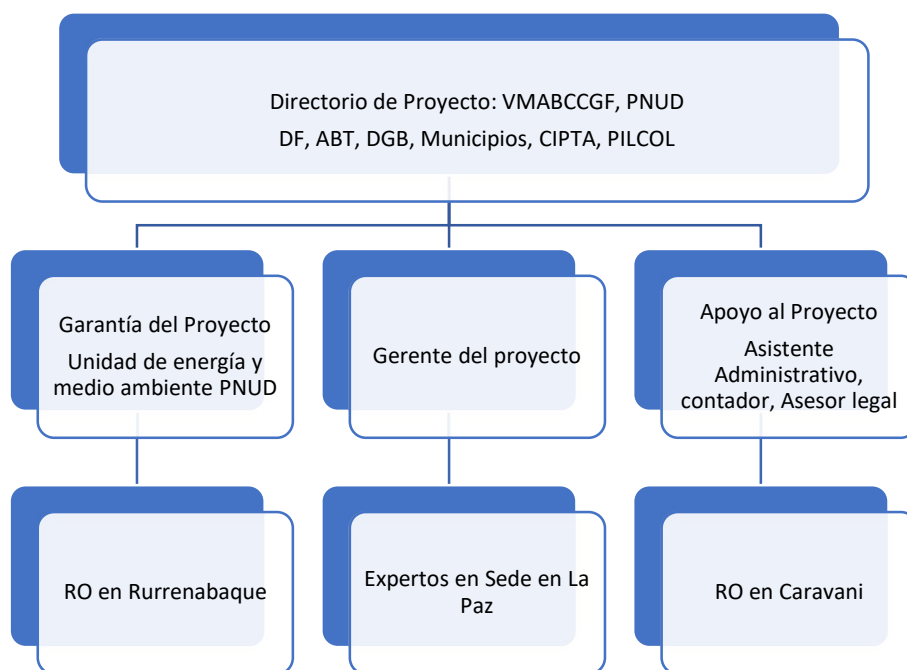
El proyecto está implementado bajo la modalidad de Implementación Nacional (NEX o NIM por sus siglas en inglés). El VMABCCGD, a través de la DGF es la institución gubernamental encargada de la ejecución del proyecto. Se tomó la decisión de ubicar este proyecto en una oficina descentralizada en La Paz, así como dos oficinas regionales, una en Caravani y la otra en Rurrenabaque. Originalmente se esperaba instalar la oficina en la localidad de Ixiamas pero debido a la falta de infraestructura y dificultad de conexiones se optó por ubicar la oficina en Rurrenabaque. Las tres oficinas han tenido un nutrido y diverso equipo técnico además de estar perfectamente equipadas por el proyecto.

El prodoc hace referencia al Directorio del Proyecto el cual “proporcionará orientación general y supervisión y tendrá la responsabilidad de aprobar los planes operativos y los informes

anuales, así como los presupuestos del proyecto” y estará integrada por MiAmbiente, PNUD, sector MAPE, sector Salud y CNG” y compartirá presidencia con un representante del PNUD y uno del VMMABCCDF. Así mismo, los puntos focales del FMAM participarán en las reuniones del Directorio. Este se reunirá tres veces al año para revisar el progreso del proyecto y para aprobar los próximos planes de trabajo y los presupuestos pertinentes. Además de la dirección estratégica el Directorio prestará especial atención al monitoreo de riesgos.

La gestión del día a día estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UcP) quien tendrá la responsabilidad de la gerencia general del proyecto. Así mismo, en cada región, las Oficinas Regionales (ROs) se establecerán en Ixiamas y Caravani y tendrá un Coordinador Regional, consultores a largo plazo más personal administrativo y un conductor en cada RO.

La siguiente ilustración muestra la estructura organizativa del proyecto:



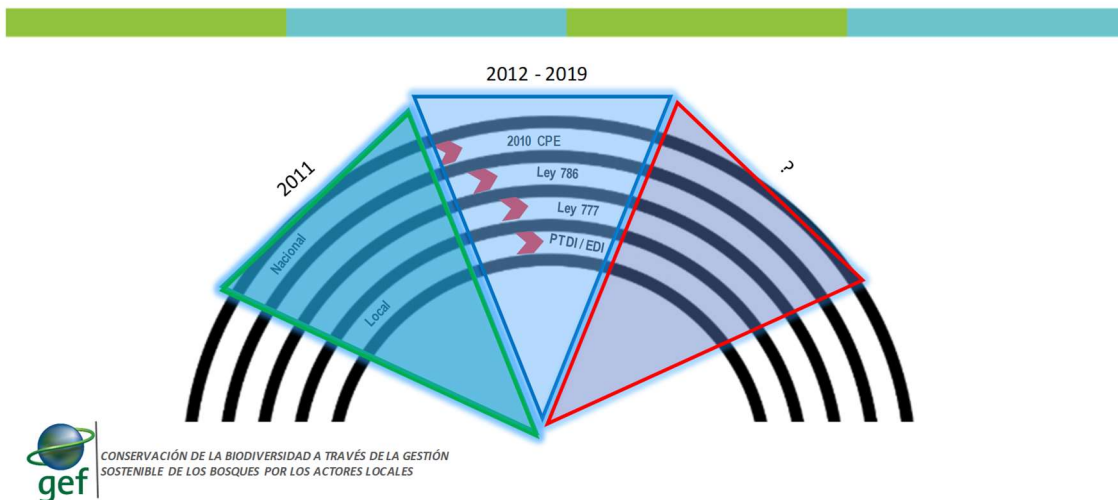
Como se indica en la tabla 7, sólo hubo tres reuniones del Directorio del Proyecto durante el transcurso de los siete años y tres meses del proyecto. Además, no todos los actores participaron de las primeras reuniones. Por tanto, el Directorio no fungió como ente estratégico. No obstante, de acuerdo a la Dirección del proyecto, hubo un número de reuniones de coordinación donde se aprobaron planes operativos y presupuestos, aunque el evaluador no ha tenido acceso a las actas de dichas reuniones, si las hubo.

3.2 Ejecución del proyecto

Gestión de adaptación

Tal y como refleja la presentación elaborada para la UcP durante la misión de la EF, el proyecto ha sufrido numerosos cambios de contexto.

Ilustración 4 Proceso de desarrollo en el país



El Estado Plurinacional de Bolivia en la última temporada ha desarrollado herramientas normativas integrales que fueron evolucionando desde la Constitución Política (CP) con el Vivir Bien del 2009 hasta la actualidad, que permiten integrar y fortalecer acciones integrales y acuerdos con sus características sociales, ecológicas y económicas para apuntar al vivir bien en armonía con la Madre Tierra. Estas son las principales herramientas desarrolladas⁴.

- **Constitución Política del Estado con el vivir bien (2009);** De la cual se define el nuevo modelo del Estado Plurinacional de Bolivia, reconociendo el estado como un Estado unitario social derecho Comunitario, libre, independiente, soberano, intercultural y con autonomías. Que reconocen un sistema de gobierno como las comunitarias. De tal manera, se inserta la visión de “Armonía con la naturaleza, defensa de la biodiversidad, y prohibición de formas de apropiación privada para el uso y explotación exclusiva de plantas, animales, microorganismos y cualquier materia viva” (CP Art. 255).
- **Decreto Supremo N°102 (2009);** Se autoriza al TGN la emisión de Notas de Crédito Fiscal, en los montos que correspondan al pago de tributos aduaneros aplicables a la importación de mercancías donadas, a favor de los siguientes Ministerios y sus dependencias: de Relaciones Exteriores; de la Presidencia; de Gobierno; de Defensa; de Planificación del Desarrollo; de Hidrocarburos y Energía; de Obras Públicas, Servicios y Vivienda; de Medio Ambiente y Agua; de Desarrollo Productivo y Economía Plural; de Salud y Deportes; de Desarrollo Rural y Tierras; y de Educación (DS N° 102 Art.2).
- **Ley N° 71 Derechos de la Madre Tierra (2010);** De la cual se reconoce reconocer los derechos de la Madre Tierra, así como las obligaciones y deberes del Estado Plurinacional y de la sociedad para garantizar el respeto de estos derechos. Basados en seis principios: Armonía, bien colectivo, garantía de regeneración de la Madre Tierra, respeto y defensa de los derechos de la Madre Tierra, no

⁴ Informe elaborado por la UdC para la EF, julio de 2019.

mercantilización, interculturalidad. De tal forma ya se va reconociendo la composición y dinámicas de los sistemas de vida.

- **Ley Nº 300 de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien (2012);** La Ley No. 300 de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien aprobada en 2012 crea la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra, como una entidad estratégica y autárquica, que tiene competencias en planificación, gestión, monitoreo y evaluación sobre cambio climático, además de administrar y ejecutar políticas y estrategias, planes y programas relacionados con el mismo. Asimismo, se han constituido tres “Mecanismos” dependientes de esta Autoridad Plurinacional para desarrollar intervenciones en mitigación y adaptación al cambio climático, incluyendo el Fondo Plurinacional de la Madre Tierra con la función de administrar, canalizar y asignar recursos financieros a dichos Mecanismos.

La ley establece la creación de tres Mecanismos para la gestión de la adaptación y la mitigación climática, de acuerdo con el siguiente detalle:

- a) **Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el Manejo Integral de los Bosques y la Madre Tierra.** Tiene el objetivo de fortalecer, conservar y proteger los sistemas de vida y sus funciones ambientales promoviendo y fortaleciendo la gestión social y comunitaria integral y sustentable de los bosques y de los sistemas de vida de la Madre Tierra en el marco de metas conjuntas de mitigación y adaptación de los bosques. Es un mecanismo que trabaja con un enfoque territorial integral articulando metas de desarrollo de sistemas productivos sustentables, conservación de funciones ambientales y erradicación de la extrema pobreza incluyendo las tierras altas y bajas de Bolivia.
De acuerdo con el DS 1696, el Mecanismo Conjunto se implementa a través de la articulación de los siguientes ámbitos:
 - Ámbito de gobernanza de los bosques y sistemas de vida de la Madre Tierra.
 - Ámbito de procesos participativos de gestión territorial en el marco del ordenamiento de los sistemas de vida.
 - Ámbito de concertación de acuerdos locales territoriales respecto a objetivos y/o metas de desarrollo de sistemas productivos sustentables con enfoque de mitigación y adaptación al Cambio Climático.
 - Ámbito de apoyo integral a los sistemas productivos sustentables y al manejo integral y sustentable de los bosques y sistemas de vida de la Madre Tierra, promoviendo la soberanía ambiental, alimentaria, energética, tecnológica y productiva con diversificación.
 - Ámbito de información y monitoreo integral de los componentes, funciones ambientales y sistemas de vida de la Madre Tierra.
- b) **Mecanismo de Mitigación para Vivir Bien.** Está orientado a fortalecer y promover acciones de mitigación climática, incluyendo reducciones, limitaciones y acciones que eviten las emisiones de gases de efecto

invernadero en distintas actividades industriales, productivas y energéticas entre otras.

De acuerdo con el DS 1696, la mitigación del Cambio Climático se desarrolla en los siguientes sectores:

- Sector energético;
- Sector económico-productivo industrial y
- Sector servicios relacionados a la mitigación climática.

c) **Mecanismo de Adaptación para Vivir Bien.** Está orientado a gestionar los procesos de adaptación al cambio climático.

Asimismo, se constituye el Fondo Plurinacional de la Madre Tierra como el mecanismo financiero bajo dependencia de la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra, cuyo funcionamiento será establecido en Decreto Supremo de la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra. El Fondo tiene como función principal canalizar, administrar y asignar de manera eficiente, transparente, oportuna y sostenible recursos financieros de apoyo a la realización de los planes, programas, proyectos, iniciativas, acciones y actividades de los 3 Mecanismos arriba señalados.

- **Decreto Supremo N°1696 (2013);** Con la final de establecer las acciones de implementación de la lucha contra el cambio climático se procedió a la reglamentación del funcionamiento de la APMT, sus mecanismos de operación y la modalidad de fideicomiso del Fondo Plurinacional de la Madre Tierra establecidos en la Ley N°300. Aporta con la conceptualización de los términos de adaptación, bosques, cambio climático, mitigación, resiliencia y mecanismo, como factores importantes que una vez definidos potencian el uso en las herramientas de gestión y acciones futuras.
- **Decreto Supremo N°2342 (2014);** La reglamentación de la Ley de riesgos. Considera e integra la “Adaptación al cambio climático en gestión de riesgos: Es el ajuste en los sistemas de vida de la Madre Tierra en respuesta a los impactos del cambio climático, por el que se promueven las condiciones, capacidades y medios para prevenir y minimizar los daños y riesgos asociados al mismo y que promueve sus oportunidades y beneficios para proteger y defender la Madre Tierra y todas sus formas de vida. En el caso de eventos hidrometeorológicos la adaptación al cambio climático corresponde a la gestión de riesgos en la medida en que está encaminada a la reducción de la vulnerabilidad o al mejoramiento de la resiliencia en respuesta a los cambios observados o esperados del clima y su variabilidad” (DS.23 42 Art 2).

En base a la Ley N°300, el presente Decreto considera a la APMT responsable de desarrollar acciones de coordinación, desarrollo de procesos metodológicos, gestión de conocimientos y aspectos operacionales vinculados a la mitigación y adaptación al cambio climático; establecerá las pautas metodológicas que permitan incluir los efectos del cambio climático en los análisis del riesgo de desastres asociados a fenómenos hidrometeorológicos (DS.23 42 Art. 30).

- **Ley N° 786 Plan de Desarrollo Económico-Social 2016-2020 en el marco del desarrollo integral para vivir bien (2016);** Con el objetivo de aprobar el Plan de

Desarrollo Económico y Social 2016-2020, establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien ya enmarcada en la constitución. Incluyendo temas de economía plural, la gestión del territorio con el reconocimiento de su diversidad de actores y como este se articula a los diferentes niveles del Estado.

- **Ley Nº 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE (2016);** Consolidar con el propósito de establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado.

Dicho sistema está conformado por:

- Planificación;
- Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral y
- Seguimiento y Evaluación Integral de Planes.

Los principales fines se basan en:

Lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo tenga un enfoque integrado y armónico, y sea el resultado del trabajo articulado de los niveles de gobierno, con participación y en coordinación con los actores sociales. Así mismo, orientar la asignación óptima y organizada de los recursos financieros y no financieros del Estado Plurinacional, para el logro de las metas, resultados y acciones identificadas en la planificación. Realizar el seguimiento y evaluación integral de la planificación, basado en metas, resultados y acciones, contribuyendo con información oportuna para la toma de decisiones de gestión pública.

- Además de los cambios legales, se optó por utilizar el proceso de certificación nacional del ABT.

Por tanto, el proyecto **se ha tenido que adaptar a un cambio de visión política**, externa al proyecto, donde las prioridades de conservación del Corredor Vilcabamba Amboró dejaron de ser prioritarias y dieron paso al enfoque antes descrito. Además, se puede constatar, por las actas de los Comités Directivos, que también ha sufrido un **cambio de enfoque considerable**, pasando de centrarse (prodoc) en la certificación forestal para lograr la conservación de la BD en el área de interés del proyecto a promover las distintas herramientas de planificación integral de la gestión del bosque ligadas a una conceptualización diferente de la temática de “conservación” como se puede ver en la Constitución Política del Estado Plurinacional, la Ley 300, la Ley 777, entre otros. Esto ha conllevado un **cambio muy importante por parte de los distintos equipos técnicos que han pasado por el proyecto pasando por, primero, entender en qué consistían las nuevas herramientas de planificación y, segundo, transmitir estos mensajes y conocimientos a nivel de territorio.**

Cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución

El proyecto, después de la EMT de 2016, modificó el marco lógico del proyecto. La siguiente tabla muestra una comparación entre los indicadores originales y los reformulados en enero de 2018.

Tabla 9 Comparación de los indicadores originales vs los indicadores modificados en el marco lógico reformulado a enero de 2018

Resultado 1	Indicador Marco lógico original	Indicador Marco Lógico reformulado enero 2018
Los mecanismos de apoyo institucionales están generados para fomentar la conservación de la BD a través del manejo forestal y la certificación.	Marcos legales, normativos y Operacionales facilitan la protección de la BD en el área de AMC.	Marcos legales, normativos y Operacionales facilitan la protección de la BD en el área de AMC.
	a) La Protección de la BD se incorpora como requisito de la gestión forestal comprensiva.	1.1 Un Documento técnico de propuesta de plan operativo para la gestión integral del bosque.
	b) Se desarrolla la herramienta de monitoreo de la BD, validada e incluida como requerimiento en el plan operativo de la gestión forestal comprensiva.	1.2 Una propuesta de lineamientos para la política nacional en certificación de productos forestales.
	c) Política Nacional para promover la compra de productos forestales certificados.	1.3 Propuesta de plan de monitoreo del manejo integral del bosque que integra indicadores que permite evaluar el estado de conservación de la BD a través del monitoreo de los actores locales en el área de intervención
	d) # planes de manejo de Productos Forestales No Maderables.	1.4 Propuesta de lineamientos para la política nacional que prioriza la compra de productos certificados forestales.
		1.5 Propuesta de ajuste normativo a los instrumentos de manejo forestal no maderable.
	Reducida la tala ilegal en la zona de intervención del proyecto:	Piratería de madera reducida en el área de intervención del proyecto (fortalecimiento de la DGGDF y ABT)
	a) Grado de deforestación ilegal en la zona del proyecto.	1.6 Plan y estrategia para mejorar el control de la deforestación ilegal puesta en práctica por las entidades competentes (Tasa de deforestación ilegal en la zona del proyecto)
	b) # de capturas de madera en la zona del proyecto.	1.7 Plan de fortalecimiento para las UOBTs que incluye la mejora del protocolo de control de comercialización de madera y de la base de datos para la gestión de información forestal no maderable.
	c) # de equipos móviles operando	1.8 # de equipos móviles que operan.

	Equipo de apoyo técnico operativo para la certificación forestal	Marcos legales y operaciones de entidades territoriales como municipios y TCOs fortalecidas
	a) # planes de gestión forestal municipales y de Desarrollo formulados y vinculados a los planes municipales de Desarrollo (PDM).	1.9 3 planes de gestión de ordenamiento territorial para el desarrollo integral con incidencia en la conservación de ecosistemas, recuperación de áreas degradadas, políticas de uso sustentable de los recursos naturales enmarcados en el nuevo sistema de planificación nacional y articulados al PDM
	b) # de PDMs que incluyen capítulos y elementos de monitoreo de la BD.	1.10 20 comunidades con sistemas de vida como herramienta de planificación. 2 TCOs con estatutos y reglamentos donde se incorpora reglas para uso sustentable de los recursos naturales, generación de compromisos y participación comunal para la protección territorial y género.
	c) # de equipos de auditorías técnicas internas (forestales) en operación para el área de Ixiamas (ABT, MFUs, ONGs).	
	d) # auditorías técnicas para apoyar CFEs en el proceso de obtención de su certificación.	
Resultado 2	Indicador Marco lógico original	Indicador Marco Lógico reformulado enero 2018
<i>Las capacidades de las comunidades están fortalecidas para conseguir y mantener la certificación y la gestión de los bosques de madera sustentable y amigable para la BD</i>	Incremento en el número de comunidades forestales que reciben apoyo para aplicar planes de manejo forestales, prevenir y reducir fuegos forestales, incrementar el control sobre su territorio y llegar a certificar:	2.1 Incremento de número de comunidades forestales que aplican los planes de gestión forestal, previniendo y reduciendo incendios, incrementando el control sobre su territorio y moviéndose hacia la certificación.
	a) Número de comunidades con planes de manejo forestal;	Número de comunidades con planes de gestión forestal en productos forestales maderables, no maderables y productos de sistemas agroforestales. Diagnósticos situacionales (caracterización y estado de conservación) para definir los sistemas productivos óptimos.
	b) Número de comunidades <u>con</u> certificación forestal	2.2 Número de comunidades <u>en</u> proceso de certificación forestal.
	c) # de TCOs con Planes de Manejo de Territorios Indígenas	2.3 Número de comunidades capacitadas e implementando los sistemas de monitoreo de BD.
	Área boscosa conservada mediante certificados de gestión de áreas amigables con la BD siguiendo los pasos siguientes:	2.4 5 líneas de base y diagnósticos de la situación de los emprendimientos.

	<ul style="list-style-type: none"> a) Plan de manejo forestal b) FSC certificación simplificada c) Certificación Forest Stewardship Council (FSC) d) Certificación NTFP 	
	Número de comunidades participando en el proyecto y capacitadas en gestión de la BD para aplicar salvaguardas de acuerdo con las mejores prácticas de conservación de la BD (definidas en las guías de los planes de manejo)	
Resultado 3	Indicador Marco lógico original	Indicador Marco Lógico reformulado enero 2018
<i>Los incentivos económicos han sido establecidos para atraer y mantener las operaciones de silvicultura comunitaria comprometidas con gestiones forestales sustentables y prácticas de gestión de la BD</i>	<p>Incremento de la competitividad de las comunidades que serán medidas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cambios en los costos unitarios de producción de las comunidades por m3 b) Cambio en la ratio de recuperación de ingresos de las CFEs c) Incremento en el porcentaje del precio de venta final que llega al productor primario. 	<p>Incremento de la competitividad de las comunidades que serán medidas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mejoras las capacidades de producción, b) organización y comercialización de las organizaciones productivas; c) Planes y modelos de negocio elaborados.
	<p>Incremento en la demanda para productos certificados medido vía:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) % de venta de comunidades certificadas a compradores certificados; b) # de certificaciones de valor involucrando a comunidades; c) # de alianzas resultantes en contratos de ventas entre comunidades y compradores nacionales e internacionales específicamente solicitando productos forestales certificados; d) # de mercados nacionales para productos forestales certificados (incluyendo demanda Gubernamental) e) Volúmenes de madera certificada vendida. 	<p>Mejorada la inserción de los productores a los mercados nacionales y prepararlos para los mercados internacionales.</p> <p>Número de participaciones en ferias nacionales.</p> <p>Mesas de negociación con potenciales compradores privados.</p> <p>Número de negociaciones con el nivel público para posibles compras estatales.</p>
	<p>Incremento en la inversión en comunidades para mejorar la gestión y prácticas de negocios que contribuyen a los objetivos de BD mediante diversos mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Número de líneas de crédito gubernamentales adaptadas a las actividades forestales; b) Número de alianzas con entidades financieras; c) Número de comunidades con acceso a créditos para una gestión integral del bosque; d) Cantidades ubicadas para la gestión integral del bosque. 	<p>Número de alianzas con entidades financieras establecidas para la implementación de un fondo de créditos en producciones sostenibles en bosques.</p>

Como se puede observar, los indicadores no se pueden considerar como SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Temporal) si bien se han simplificado y se acercan más al contexto nacional y al cambio de visión acontecido. Se presentan a continuación algunos ejemplos concretos de dichos cambios:

Indicador original	Indicador reformulado
c) Política Nacional para promover la compra de productos forestales certificados.	1.4 Propuesta de lineamientos para la política nacional que prioriza la compra de productos certificados forestales.
Equipo de apoyo técnico operativo para la certificación forestal	Marcos legales y operaciones de entidades territoriales como municipios y TCOs fortalecidas
b) Número de comunidades <u>con certificación forestal</u>	2.2 Número de comunidades <u>en proceso</u> de certificación forestal.
b) Cambio en la ratio de recuperación de ingresos de las CFES	Organización y comercialización de las organizaciones productivas;
Incremento en la demanda para productos certificados medido via: f) # de alianzas resultantes en contratos de ventas entre comunidades y compradores nacionales e internacionales específicamente solicitando productos forestales certificados;	Mejorada la inserción de los productores a los mercados nacionales y prepararlos para los mercados internacionales. Número de negociaciones con el nivel público para posibles compras estatales.

El equipo de proyecto contextualizó los indicadores pasando de lograr la política nacional a proponer lineamientos, número de comunidades con certificación forestal a número de comunidades en proceso, cambio en la ratio de recuperación de ingresos a organización y comercialización de las organizaciones productivas y, por último, número de alianzas resultantes en contratos a número de negociaciones para posibles compras. Este es una clara señal de sobredimensionamiento de los indicadores originales y del esfuerzo del proyecto por aterrizar los indicadores del marco lógico al contexto y situación real.

Acuerdos de asociaciones

De acuerdo con la información recabada de la revisión documental y de las entrevistas realizadas durante la misión de campo del evaluador, sólo se tiene constancia de dos acuerdos vigentes. Ambos acuerdos son con las organizaciones PILCOL y CIPTA. Más allá de estos dos acuerdos puntuales, el evaluador no ha visto ningún acuerdo adicional.

Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación

Los cambios sufridos en el contexto nacional se ven claramente reflejados en los PIR, así como en la EMT. El marco lógico fue reformulado como consecuencia del monitoreo llevado a cabo. No obstante, el cambio del marco lógico no se ha llevado a cabo hasta casi el final del proyecto, por tanto, se debe tener muy en cuenta el marco lógico original para evaluar los resultados conseguidos por el proyecto.

De las entrevistas llevadas a cabo con personal técnico del proyecto, tanto los técnicos que llevan todo el proyecto trabajando activamente como los técnicos del equipo que están en la UdC el último año y medio, el evaluador ha podido constatar que los diferentes equipos se han tenido que adaptar al cambio político y de contexto. Se han tenido que adaptar metodológicamente y aprender las nuevas herramientas de planificación territorial y de gestión

integral de bosque para poder transmitir las nuevas metodologías a las comunidades y usuarios de los bosques. Por último, la UdC y la DGF han hecho un gran esfuerzo por entender todo lo que el proyecto ha logrado y ha invertido directamente en sistematizar los resultados y distintos productos logrados por el proyecto.

Seguimiento y Evaluación. Diseño de entrada y ejecución*

La matriz de resultados del prodoc es la base del monitoreo que lleva a cabo la UdC a través de los informes trimestrales y de los PIRs. Se prepara también un informe específico de avance que se presenta a la CDP. El proyecto, en el prodoc, especifica en la sección VI cómo se llevará a cabo el monitoreo. Se hace referencia al taller de arranque, los informes trimestrales, el PIR, el monitoreo a través de las visitas de campo, la evaluación de medio término y la evaluación final y las auditorías. Para todo el monitoreo se asigna un presupuesto de USD 105,000 para el periodo. El evaluador ha podido constatar cómo monitorea la UdC y se ha entrevistado con actores que participan activamente de dicho monitoreo. También se ha tenido acceso a todos los informes elaborados por la UdC y validados por el Viceministerio y PNUD. El taller de arranque no se logró organizar en los dos primeros meses del proyecto tal y como está previsto en las normas del PNUD. **Se considera que el proyecto ha asignado suficientes recursos para desempeñar las tareas de monitoreo y que la UdC está desempeñando correctamente las funciones de monitoreo con las herramientas establecidas durante el último tramo del proyecto.**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el prodoc ha pasado de 31 indicadores de resultados a 24 indicadores en el marco de resultados reformulado en enero de 2018. Si bien el proyecto aprobó el nuevo marco de resultados tanto la UdC como el PNUD continuaron reportando sobre los resultados e indicadores originales en los PIRs anuales. Esto se debe a la supuesta rigidez del FMAM a la hora de aceptar cambios sobre el documento original. El evaluador ha tenido acceso a todos los PIRs, auditorías y CDRs del proyecto y por tanto considera que el M&E ha sido **Algo Satisfactorio (AS)** ya que si bien no se ha reportado fielmente sobre los nuevos indicadores que determinaban lo que se estaba ejecutando sí que se han llevado a cabo todas las instancias de monitoreo previstas en el prodoc.

En relación con la desagregación de la información monitoreada por sexo, el evaluador no ha encontrado pruebas de que se esté recogiendo dicha información. **No hay desglose por sexo de los indicadores monitoreados. Esto no quiere decir que el proyecto no esté trabajando con grupos clave, sino que no se están recopilando los datos de forma desagregada.**

Nivel de ejecución presupuestaria del proyecto y cofinanciamiento

Tal y como se refleja en las solicitudes de extensión del proyecto, en los PIRs y en la EMT, en **nivel de ejecución del proyecto**, considerando que se debía haber ejecutado en 48 meses, ha sido **muy bajo**. Si consideramos la ejecución real de 7 años y 3 meses, el proyecto ha logrado ejecutar la casi totalidad de la donación dejando un saldo de, a fecha de 15 de julio de 2019, USD 171.500.

Tabla 10 Gasto total del proyecto

Actividad	2013	2104	2015	2016	2017	2018	Total	%
Fortalecimiento institucional	155.109,57	133.315,40	162.782,74	271.962,91	390.936,10	120.324,62	1.234.431,34	22,44%
Fortalecimiento comunidades locales	111.598,06	130.071,60	177.752,36	351.523,03	568.010,90	211.984,91	1.550.940,86	28,20%
Incentivos Económicos	11.590,56	29.148,22	30.685,25	230.542,67	447.640,56	494.184,87	1.243.792,13	22,61%
Monitoreo	152.076,73	112.448,72	117.708,17	64.226,43	29.599,06	28.689,44	504.748,55	9,18%
Total	430.374,92	404.983,94	488.928,52	918.255,04	1.436.186,62	855.183,84	4.533.912,88	82,43%

En 2017 y 2018 se apoyó financieramente al Programa ART de PNUD con USD 44.127 en 2017 y 1.999 en 2018.

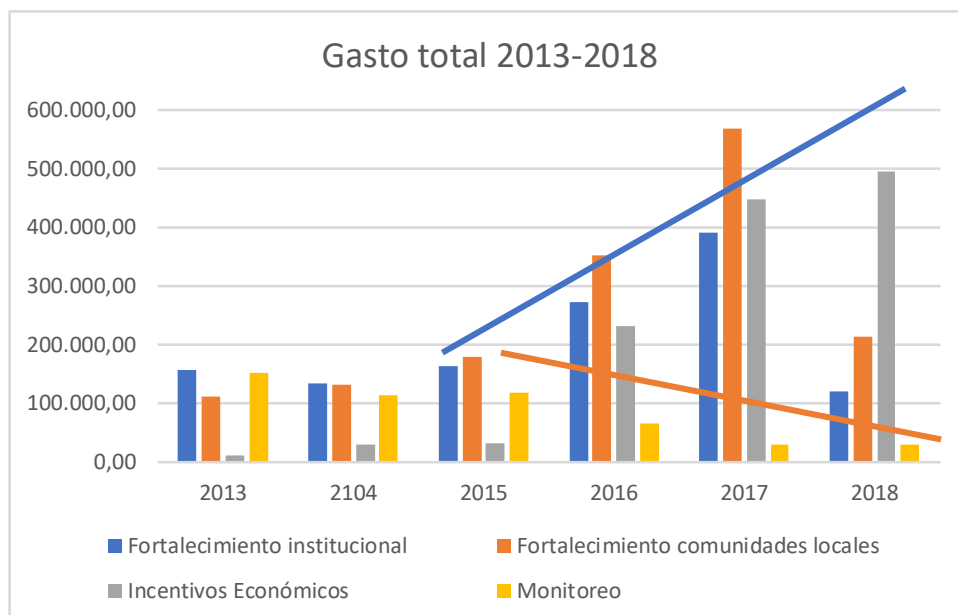
De los CDR de 2013 al 2018 queda un saldo de USD 966.087 a 31 de diciembre de 2018. Con el saldo favorable al proyecto, la UcP elaboró un último presupuesto que ha ido monitoreando durante los meses de 2019 hasta el cierre operativo.

Tabla 11 Gasto real y proyectado con fondos remanentes al 2019

Actividad	Presupuesto 2019	Gastado 11 Julio	Comprometido 31 Julio	Saldo
Fortalecimiento institucional	323.515,42	89.931,51	78.199,92	155.383,99
Fortalecimiento comunidades locales	321.800,81	149.391,09	86.909,63	85.500,09
Incentivos Económicos	249.611,37	154.889,48	167.752,01	-73.030,12
Monitoreo	45.251,44	10.802,75	30.802,64	3.646,05
Total	940.179,04	405.014,83	363.664,20	171.500,01

Cabe resaltar que, aunque el proyecto se ha cerrado a 31 de julio de 2019 la administración de la UcP y el PNUD han dejado pagos devengados para que ciertas consultorías se concluyan. Esto se ve reflejado en la sección 3.3 de resultados del proyecto.

Ilustración 5 Gasto total de proyecto para el periodo 2013-2018.



Como se puede ver en la figura anterior, durante los tres primeros años y previo a la EMT, el proyecto ejecutó porcentajes muy similares entre el componente 1, 2 y 4 mientras que casi no se invertía en el componente 3 de incentivos económicos. La situación cambia exponencialmente después de la EMT donde además de casi doblar la ejecución anual en el 2016

y 2017 se puede observar un claro incremento en la ejecución del componente 3 mientras que se reducen los fondos invertidos en la propia gestión del proyecto.

Tabla 12 Porcentaje tiempo invertido por actividad vs planeado

Actividad	Prodoc original	CDRs reportado
A 1	18,43%	22,44%
A 2	42,26%	28,20%
A 3	29,32%	22,61%
A 4	10%	9,15%

En términos generales se puede observar que el proyecto, en sus orígenes, se había diseñado para ejecutar casi el doble de lo que acabó ejecutando en el componente 2 de fortalecimiento de capacidad local y que, gracias a los cambios realizados y al esfuerzo del equipo de coordinación durante el último año y medio, el proyecto ha podido nivelar la ejecución del componente 3 de incentivos económicos con lo que estaba previsto desde un inicio.

Tabla 13 Cofinanciamiento

Nombre de entidad cofinanciante según produc	Cantidad cofinanciada a fecha de autorización CEO (US\$)		Fuente de cofinanciación actual	Nombre de entidad cofinanciante actual	Tipo de cofinanciación	Cantidad cofinanciada por donantes actuales	Cantidad realmente contribuida a fecha de la Evaluación final (US\$)	Porcentaje (%) real de la cantidad prevista sobre cofinanciamiento real
ABT	En especie	350.000	Unión Europea	Delegación de la Unión Europea – PACSBIO	Cooperación	1.909.000	334.075	17.5%
	Efectivo	50.000						
INIAF	En especie	1.700.000	Dinamarca	DANIDA (ABT+VMA)	Cooperación	838.120	64.535	7.7%
	Efectivo	300.000						
Programa de Protección Forestal	En especie	1.500.000	Gobierno de Italia	Coop. Italiana	Cooperación	310.000	8.680	2.8%
	Efectivo	200.000						
PNCC	En especie	3.650.000	TGN, Fundesnap, auto financiamiento por SISCO	SERNAP	Inversión	1.832.253	307.818	16.8%
	Efectivo	750.000						
FONABOSQUE	En especie	1.000.000	Gobierno de Japón	Coop. Japonesa	Cooperación	414.000	15.732	3.8%
	Efectivo	1.000.000						
SUSTENTAR	En especie	300.000	TGN	Apoyo técnico DGGDF	Apoyo técnico del personal de la DGGDF a un 30% en algunas actividades.	54366	272	0.5%
	Efectivo	85.000						
TOTAL	En Especie	8.500.000				3.448.740	731.112	49.1%
	Efectivo	2.385.000						
		10.885.000						6.7%

Como se puede observar en la tabla de cofinanciamiento, el proyecto ha logrado, casi el 22% del monto analizado. Este no es el mismo que el monto estimado durante la fase de diseño. Por tanto, la UCP ha realizado un ejercicio útil de identificación del cofinanciamiento real. Cabe resaltar que si bien el cofinanciamiento real conseguido casi llega al 22% este monto está muy por debajo del monto estimado originalmente. Si se hace el cálculo del porcentaje sobre los 10 millones de USD originales vemos que han logrado 6,7% del total y 3% sobre la cantidad en efectivo originalmente reportada. Por tanto, el evaluador considera que si bien el proyecto se ha sabido adaptar y reportar sobre el **cofinanciamiento** real este dista mucho de lo sugerido en el prodoy y ha sido **muy bajo**.

Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas*

El proyecto se ha ejecutado en siete años y tres meses. Los tres primeros años la ejecución del proyecto fue muy baja. Los beneficiarios han estado desmotivados durante largos años (hasta los dos últimos años del proyecto). El Comité Directivo sólo se ha reunido tres veces en siete años. Los beneficiarios también han tenido la impresión de que los procesos administrativos, desde que se planificaba una acción en el terreno hasta que se ejecutaba han sido extremadamente largos. Esto se debe en parte a cómo estaba diseñado el proyecto. Se planificaba a nivel de territorio, pasaba luego la orden por la oficina regional, luego iba a la oficina central en La Paz para luego solicitar el pago al PNUD. Son sin duda muchos pasos aunque en este caso el evaluador considera que eran necesarios para garantizar que estuvieran bien hechos.

Por lo anteriormente descrito el evaluador considera la calidad de la aplicación del PNUD como Satisfactoria (S), la calidad de ejecución del VMA como Algo Insatisfactorio (AI) y la calidad general de aplicación y ejecución de ambos como Algo Insatisfactorio (AI).

3.3 Resultados del proyecto

Resultados generales (logro de los objetivos) *

Los resultados se entienden como “los cambios positivos y negativos, previstos e imprevistos y los efectos producidos por una intervención de desarrollo. En términos del FMAM los resultados incluyen el rendimiento directo del proyecto, de corto a mediano plazo, y el impacto a mayor plazo que incluye beneficios del medio ambiente mundial, efectos de repetición y otros efectos locales”. Para poder entender los resultados se ha procedido primero a entender si ha habido un cambio real en términos de las barreras que el proyecto buscaba erradicar. La siguiente tabla muestra la interpretación del evaluador en cuanto al avance en la erradicación de las barreras originales.

Tabla 14 Análisis de las barreras y su estado actual

Barrera	Avance
(i) Barreras institucionales: dada la limitada capacidad institucional para la implementación de la gestión sustentable de los bosques, certificación y prácticas de manejo sostenible de la biodiversidad en bosques;	Se ha fortalecido relativamente a la Dirección Forestal y ABT y algunos municipios. No obstante, se considera que la barrera persiste.

(ii) Barreras de manejo forestal: debido al limitado conocimiento y capacidad de organizaciones comunitarias para ejecutar una gestión sustentable de los bosques, y de implementar certificación y prácticas sostenibles de manejo de la biodiversidad;	Se han elaborado numerosos planes, censos forestales, POAs y proyectos. En relación a las OFCs se considera que han mejorado considerablemente en el manejo forestal.
(iii) Barreras financieras y de mercado: debido a que capacidad de las comunidades de participar en el mercado en expansión de productos sostenibles certificados es limitada.	Se considera que la barrera persiste. Se han capacitado y equipado a numerosas OFCs, OECMES y Asociaciones si bien no se ha llegado a erradicar barreras financieras (fondo rotativo) y no tienen capacidad para acceder al mercado.

Como se puede observar, dos de las principales barreras persisten para la conservación de la BD en el corredor.

El objetivo principal del proyecto era de mejorar la protección y la conservación de la biodiversidad en el corredor AM a través de una gestión sostenible de los bosques basándose en fomentar mercados para productos forestales certificados y para incrementar los ingresos locales. Para poder determinar el avance en el objetivo se solicitaron mapas con el resumen de las hectáreas certificadas bajo manejo forestal (ilustración 4) así como bajo no maderable para la región de Guanay e Ixiamas (ilustración 5 y 6). Bajo manejo forestal el proyecto ha logrado un total de 67,278 hectáreas, 542 hectáreas en no maderables para Guanay y 4,048.2 para Ixiamas. En términos de superficie certificada (bajo el sistema nacional promovido por la ABT), el proyecto ha logrado apoyar a las OFCs APIAT y AGROFOR en su proceso de certificación. No obstante, es importante resaltar que el proyecto ha fortalecido las capacidades de 5 OFCs en el manejo y la forma de entender el bosque considerando la implementación de los estándares del Sistema de Certificación Nacional aunque los restantes tres OFCs no hayan llegado a obtener el sello verde. Existen también dudas de que lo consigan dado que los integrantes de las OFCs no ven claro que este proceso les acabe retribuyendo mayores ingresos.

Las metas a final del proyecto (de acuerdo con el marco lógico original) a nivel de objetivos establecían:

- 40 comunidades capacitadas para aplicar sistemas de monitoreo de BD;
- 20 comunidades aplican sistemas de monitoreo de BD en sus áreas forestales bajo manejo;
- 25,000 hectáreas adicionales bajo planes de manejo forestales principalmente en Ixiamas y 5,000 hectáreas de productos no maderables en la zona de Guanay.
- 6,000 ha (20% del total del bosque certificado) aplican reservas y planes de protección y salvaguardas estrictas para la conservación de la biodiversidad con el apoyo del FMAM y otras 3,000 hectáreas con apoyo de otros socios.

En términos normativos, el proyecto ha contribuido a que la ABT desarrolle la normativa y la experiencia necesarias que dio pie a la revisión y posterior adecuación de la norma que

garantizará incentivos tangibles a los usuarios del bosque para el manejo y conservación por medio de la certificación nacional.

Durante el ejercicio de sistematización el equipo de la UdC ha presentado los resultados más destacables del proyecto:

- En términos de Gestión Territorial, el proyecto ha apoyado a los 7 municipios en la elaboración de sus Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) según los lineamientos establecidos en la Ley 777;
- Se elaboraron 2 propuestas para la revisión y cambio de la normativa para la elaboración de PGIBTs y PGMF-NMs.
- Se elaboró el documento “Lineamientos para el Sistema de Monitoreo de la Biodiversidad”;
- Apoyo a la creación del SIMB (<http://simb.siarh.gob.bo/simb/>), que tiene como objetivo realizar el monitoreo sobre el estado de situación de los bosques;
- Establecimiento de la propuesta de Plan de Protección de la Reserva Hídrica Marimonos con una superficie de 934,17 hectáreas;
- En términos de desarrollo de capacidades para la gestión forestal, el proyecto apoyó a la TCO Mosekene, OFC-CIPTA, OFC Carmen Pecha, OFC Agrofor, OFC APIAT y OFC San Pedro (ver ilustración 6); tanto maderables como no maderables;
- El proyecto apoyó también a 428 beneficiarios directos y 1700 indirectos de distintas OECMES y 150 directos e indirectos de Unidades Demostrativas MIF y 86 de OFCs.

En términos porcentuales y de acuerdo al monitoreo que ha llevado a cabo la UdC, el proyecto reporta un 84,5% de avance en el resultado 1 resaltando los indicadores 4, 10 y 11, un 86,6% de avance sobre el resultado 2 resaltando el indicador 13 y un 58% de avance sobre el resultado 3 resaltando los indicadores 17 y 19 mientras que no se han podido lograr los indicadores 10, 21 y 22.

Ilustración 6 Ubicación de las áreas y número de hectáreas bajo manejo forestal

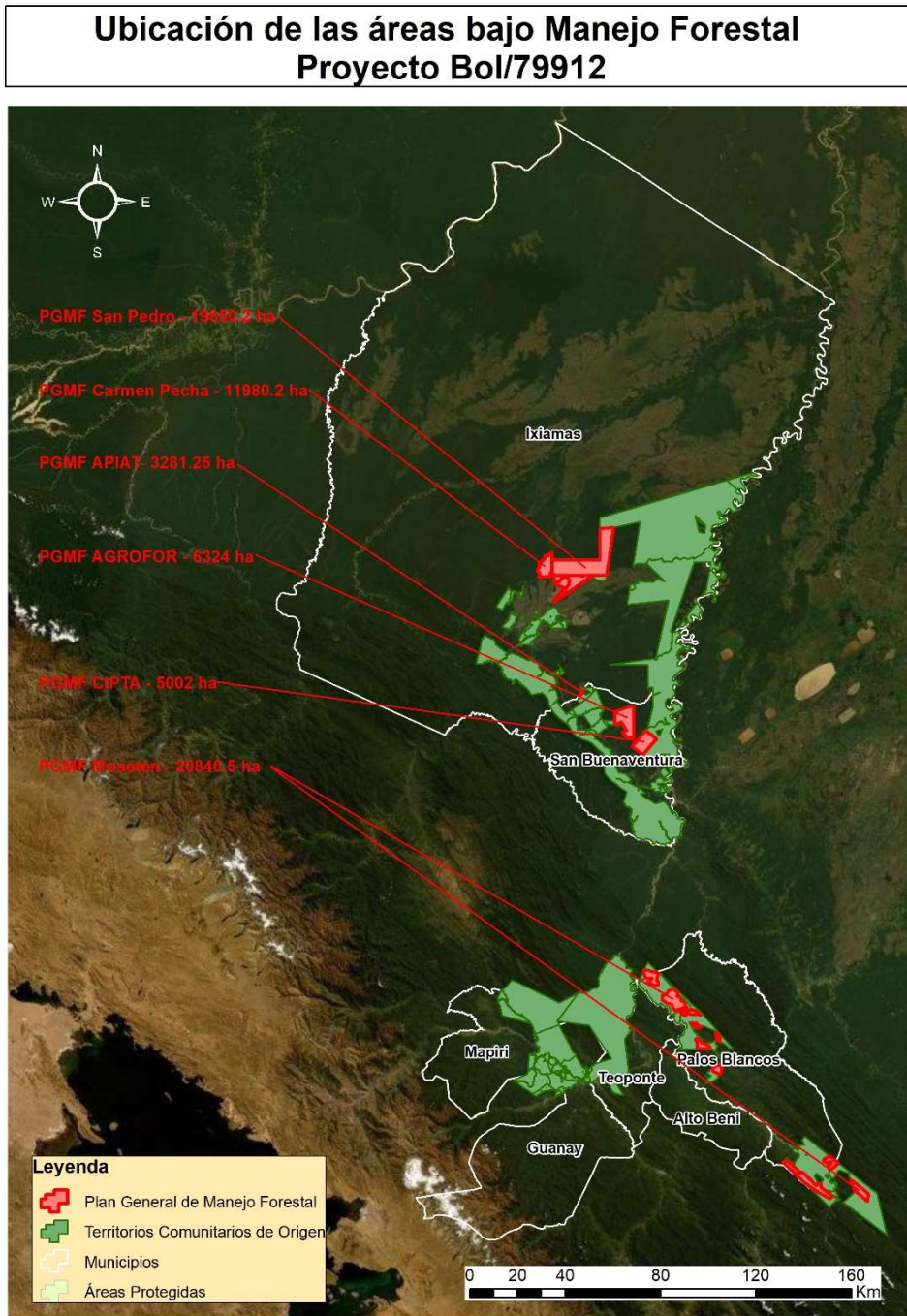


Ilustración 7 Ubicación de las áreas bajo manejo forestal no maderable región Guanay

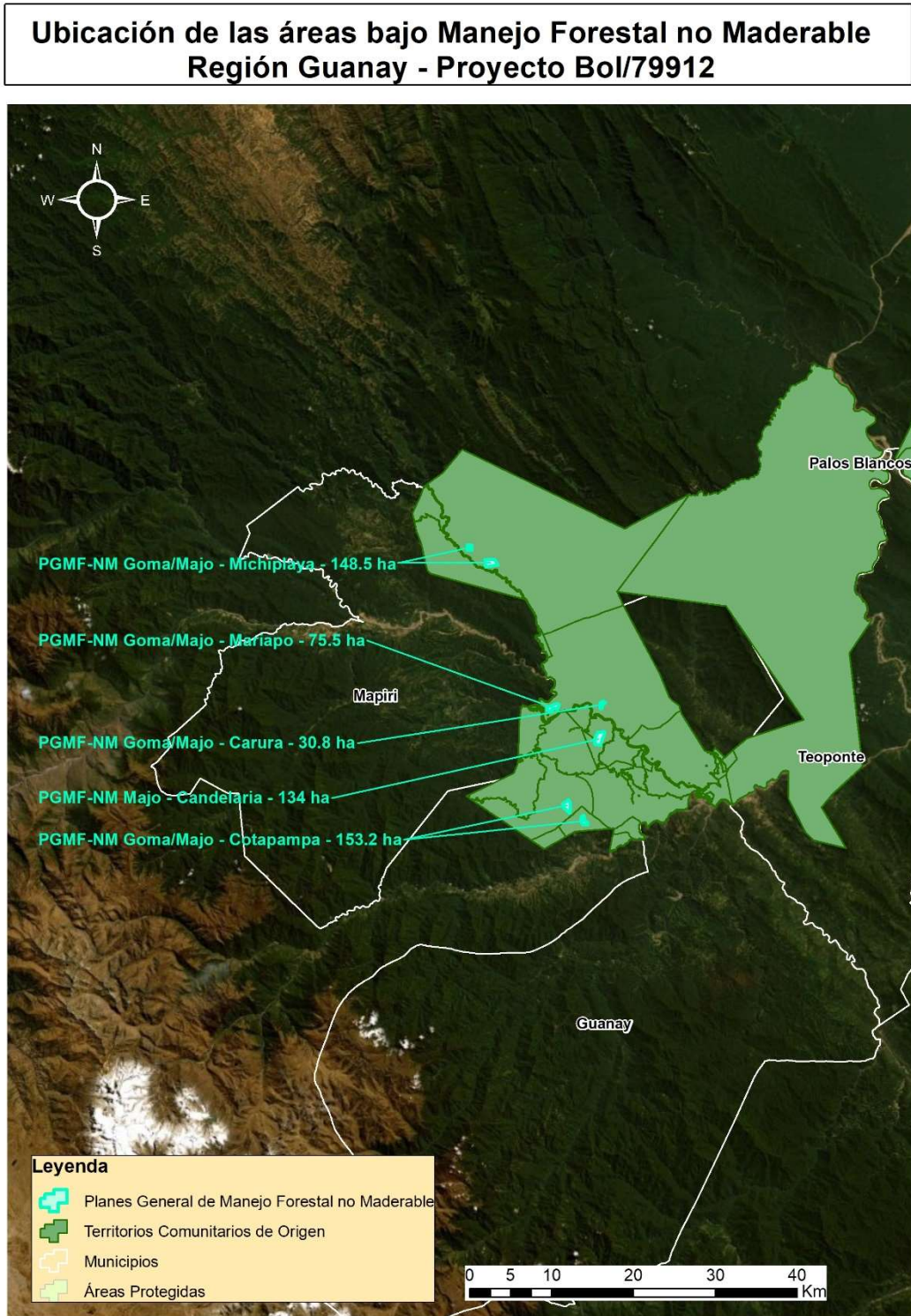
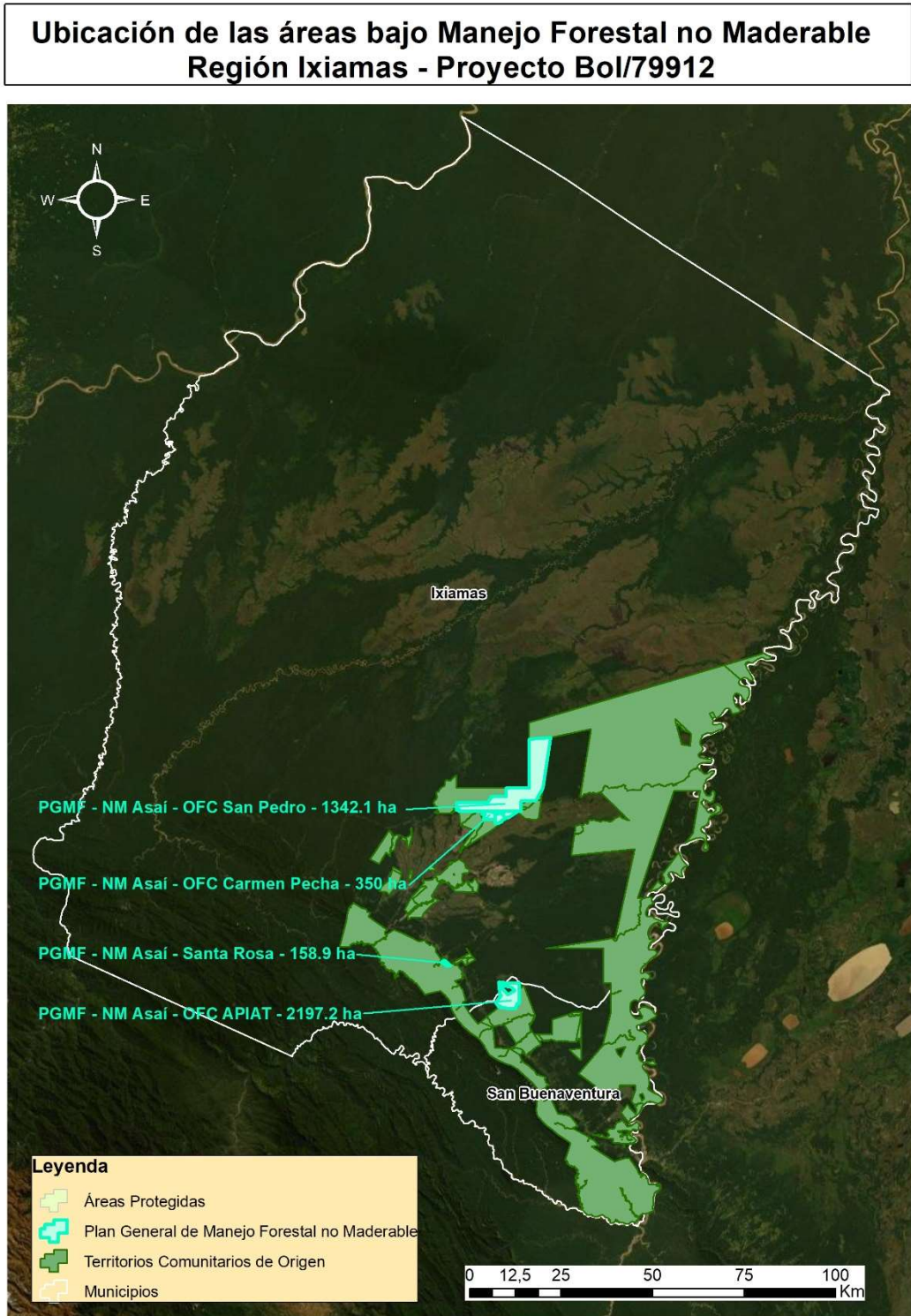


Ilustración 8 Ubicación de las áreas bajo manejo forestal no maderable región de Ixiamas



La siguiente tabla muestra, por indicador del marco lógico reformulado, el estado de avance en el logro de las distintas metas de acuerdo con el monitoreo llevado a cabo por la UdC (ver anexo 6.11).

Tabla 14 Análisis de avance sobre los indicadores de resultados de acuerdo a la reformulación del marco lógico en 2018

Resultados	Indicadores	Estado actual
Resultado 1	1 documento técnico de propuesta de plan operativo para la gestión integral del bosque	√
	1 propuesta de lineamientos para la política nacional en certificación de productos forestales	√
	Propuesta de plan de monitoreo del manejo integral del bosque que integra indicadores que permite evaluar el estado de conservación de la BD	√
	Propuesta de lineamientos para la política nacional que prioriza la compra de productos forestales certificados	√
	Propuesta de ajuste normativo a los instrumentos de manejo forestal no maderables	√
	Plan y estrategia para mejorar el control de la deforestación ilegal puesta en práctica por las entidades competentes	√
	Plan de fortalecimiento para la UOBTS que incluye la mejora del protocolo de control de comercialización de madera y de la base de datos para la gestión de información forestal maderable.	√
	3 equipos móviles que operan	√
	3 planes de gestión de ordenamiento territorial para el desarrollo integral con incidencia en la conservación de ecosistemas, recuperación de áreas degradadas, políticas de uso sustentable, etc.	√
	20 comunidades con sistemas de vida como herramienta de planificación; 2 TCOs con estatutos y reglamentos	Parcialmente conseguido
	4 acciones que se realizan para lograr socializar la importancia de la conservación	√
Resultado 2	Incremento del número de comunidades forestales que aplican los planes de gestión forestal, etc.	√

	Número de comunidades en proceso de certificación forestal	Parcialmente conseguido
	Número de comunidades capacitadas e implementando los sistemas de monitoreo de BD	√
	5 líneas de base y diagnósticos de la situación de los emprendimientos	√
Resultado 3	Incremento de la competitividad de las comunidades que serán medidas a través de: Mejoradas las capacidades de producción, organización y comercialización; planes y modelos de negocio	Parcialmente conseguido
	Mejoradas la inserción de los productores a los mercados nacionales y preparados para los mercados nacionales e internacionales.	Parcialmente conseguido
	Mejorada la inserción de los productores a los mercados (7 personerías jurídicas)	No logrado
	Número de alianzas con entidades financieras establecidas	No logrado

Como se puede ver y comparando este análisis con el realizado por la UdC, coincide en el bajo rendimiento en el resultado 3 de incentivos económicos y en aproximadamente un 85% de logro para los resultados 1 y 2. Así mismo, la UdC ha dado seguimiento a los compromisos del proyecto durante el 2018. La siguiente tabla muestra el % de cumplimiento por cada uno de los componentes y consultores.

Tabla 5 Seguimiento del cumplimiento de los diferentes productos en 2019

Productos abril 2019	% cumplimiento abril 2019	% de cumplimiento Julio 2019
Componente Forestal – Capacitación		
Capacitación sobre buenas prácticas	75%	100 %
Desarrollo capacidades para la gestión empresarial en 5 OFCs	100%	100%
Desarrollo Forestal		
Elaboración PGMFNM TCO	75%	100%
Análisis normativa marco de la GIB	75%	100%
Actualización PGMF TCO Mosekene	75%	100%
Planificación		
EDIM IQube (Teoponte, Mapiri, Guanay)	25%	100%
Monitoreo SIMB Chacón	50%	100%
Monitoreo de campo IQube	100%	100%
Planificación EDIM – IBIF San Buenaventura, Palos Blancos, Alto Beni	50%	75%
Conservación Marimonos – Rojas Peña	50%	100%
Sistematización Información		

Seguimiento elaboración video	75%	100%
Apoyo a la adscripción a la APMT	100%	100%
MIF		
GAM Guanay – Ixiamas – SBV – Alto Beni		
Implementación unidades demostrativas	50%	100
Seguimiento de unidades demostrativas	25%	100
Fichas de implementación UD	0%	100
Seguimiento brigadas de comunidades	0%	25%
Entrega materiales MIF	0%	25%
GAM Teoponte – Guanay - Mapiri		
3 Talleres de fortalecimiento MIF a GAM	100%	100
Seguimiento de unidades demostrativas	50%	100
Formación de brigadas	0%	100
Gestión firma acuerdos	100%	100
Seguimiento brigadas em comunidades	0%	25%
Entrega materiales MIF	0%	25%
GAM Alto Beni y Palos Blancos		
2 Talleres de fortalecimiento MIF a GAM	100%	100%
Seguimiento de unidades demostrativas	75%	100%
Formación de brigadas	0%	100%
Gestión firma acuerdos	100%	100%
GAM SBV – Ixiamas		
2 Talleres de fortalecimiento MIF a GAM	100%	100%
Seguimiento de unidades demostrativas	75%	100%
Formación de brigadas	0%	100%
Gestión firma acuerdos	100%	100%
Productivo		
Implementación Planta de Majo Cotapampa	25%	50%
Seguimiento y supervisión al reforzamiento de capacidades de producción	50%	75%
Fortalecimiento capacidades productivas de las OECMES	100%	100%
Asesoramiento Planes de Negocio emprendimientos	100%	100%
Inscripción presupuestaria Proyecto VIPFE	25%	75%

Como se puede constatar, el proyecto no ha logrado la totalidad de los resultados previstos con sus respectivos productos en los siete años de vida del proyecto. Cabe resaltar la baja ejecución del resultado 3 que se ha evidenciado durante las entrevistas llevadas a cabo con los beneficiarios de los emprendimientos. Es sin duda el componente más flojo del proyecto.

En términos generales y después de analizar todos los resultados reportados por la UCP y los PIRs se estima que el proyecto tiene una calificación general de resultados de **Algo Satisfactorio (AS)**.

Relevancia *

De acuerdo con los criterios de evaluación del PNUD, la relevancia es “la medida en la que una actividad se adapta a las prioridades de desarrollo local y nacional y a las políticas organizativas, incluidos los cambios a lo largo del tiempo”. Es también “la medida en la que el proyecto está

de acuerdo con los programas operativos del FMAN o con las prioridades estratégicas sobre las que se financió el proyecto”.

En cierta medida el tema de la relevancia se convierte en una pregunta sobre si los objetivos de una intervención o su diseño son aún adecuados dados los cambios en las circunstancias”.

Tal y como se indica en la EMT, “los cambios (en amenazas, en dinámicas socioeconómicas y de explotación de los recursos naturales, así como los cambios en visión y política pública a nivel Estado) hacen que el proyecto sea aún más relevante”. La relevancia a nivel de diseño se consideró adecuada ya que el Proyecto recogía las prioridades de desarrollo del sector ambiental, los planes a nivel de país relevantes, así como los compromisos nacionales asumidos (como por ejemplo, la Convención sobre la Diversidad Biológica, la Convención Internacional sobre Comercio de Especies Amenazadas de Flora y Fauna – CITES, el Acuerdo Internacional de maderas Tropicales, etc.) y la Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción, Estrategia de Bosques y Cambio Climático. El Proyecto, en su etapa final, se considera igual de relevante. Ha cambiado la visión sobre la protección de la BD a nivel nacional y se han aprobado y puesto en práctica distintas leyes y reglamentos para la gestión integral de los bosques vinculándolos con la parte productiva y la conservación de los recursos. El Gobierno tiene mayores capacidades para gestionar sus recursos aun así siguen precisando apoyo tanto a nivel técnico como material para poder desempeñar sus funciones. Las comunidades han adquirido mayores capacidades de gestión de los bosques, así como capacidades para desarrollar negocios de productos no maderables. La certificación nacional sigue siendo relevante. El precio de la madera ha caído a nivel internacional y por tanto la certificación, independientemente del sistema que se siga, sigue siendo una alternativa de negocio muy viable para las OFCs. Lo mismo para el mercado de productos no maderables. Las comunidades que han participado del proyecto tienen mayor noción de cómo explotar de forma sostenible sus recursos no maderables como añadiendo valor a sus propiedades y existe un mercado creciente de estos productos. No obstante, el proyecto solo ha logrado identificar las alternativas y capacitar sobre el proceso. No se ha llegado a fortalecer las OECMES o comunidades para poder emprender por si solas. La cooperación y apoyo en este sentido sigue siendo muy relevante.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito se considera que el proyecto y su temática sigue siendo **Relevante**.

Efectividad y eficiencia *

De acuerdo con el PNUD, la efectividad es la “medida en la que se alcanzó un objetivo o la probabilidad de que se logre” y la eficiencia “la medida en la que se entregaron los resultados con los recursos menos costosos posibles; también denominada rentabilidad en función de los costos”. El evaluador ha utilizado ambas definiciones para calificar tanto la efectividad como la eficiencia del proyecto.

Por tanto y como se ha podido ver en la sección anterior de resultados, el proyecto **no ha sido efectivo** del todo ya que no ha logrado el 100% de los resultados previstos reportando un 84,5% en el resultado 1, un 86% en el resultado 2 y un 58% en el resultado 3.

El análisis financiero nos deja ver también que el proyecto no hizo un uso eficiente de los recursos. El proyecto fue infra ejecutado durante los tres primeros años del proyecto mejorando en el 2016 y 2017 llegando a solicitar tres extensiones. Esto quiere decir, tal y como se indica en la EMT, el sobredimensionamiento del proyecto y la incapacidad, por motivos internos y externos al proyecto, de ejecutar los montos establecidos en tiempo y forma. Por todo lo

anterior el evaluador considera la **efectividad** como **Algo Satisfactoria (AS)** y la eficiencia como **Algo Insatisfactoria (AI)**.

Implicación nacional

Un resultado importante de los proyectos de PNUD financiados por el FMAM es que aborden prioridades nacionales. Para la mayoría de los proyectos del PNUD, esto se manifiesta en la participación del Gobierno en el proyecto. En este caso, el proyecto sigue un mecanismo de aplicación nacional (NEX o NIM por sus siglas en inglés) con el Viceministerio de Medio Ambiente la entidad ejecutora. Por tanto, se puede decir con certeza que el proyecto ha sido liderado por el Gobierno y que ha tomado total posesión de este.

Sostenibilidad*

La sostenibilidad se define como “la capacidad probable de que una intervención continúe brindando beneficios durante un periodo después de su finalización”.

Se ha llevado a cabo el análisis de sostenibilidad desde cuatro ámbitos: riesgos financieros para la sostenibilidad, sostenibilidad socioeconómica, riesgos institucionales y de gobernabilidad a la sostenibilidad y riesgos ambientales. Dada la relevancia de la sostenibilidad financiera para el proyecto se prestará especial relevancia a este tema concreto.

También se ha analizado la acción llevada a cabo para el fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales con los asociados y lo apropiado de las estrategias definidas para esta transferencia de capacidades.

A nivel de la sostenibilidad institucional, gubernamental, se considera que el Gobierno sigue interesado en la conservación de la biodiversidad a través de la certificación de productos forestales ya que están en pleno proceso de reconducción de su sistema nacional de certificación aprobando las leyes y reglamentos necesarios para tales efectos. Queda por fortalecer la fiscalización que lleva a cabo la ABT e integrarlo al desarrollo integral del bosque, pero la voluntad, de acuerdo con todos los entrevistados, es de que este es el camino a seguir.

En relación con la existencia de políticas que promueven o facilitan incentivos de mercado o económicas para promover los mercados de productos no maderables, se ha constatado que esas son escasas y los beneficiarios se encuentran desamparados. Llegan capacitados sobre procesos y conservación, pero falta todavía capacitarlos sobre administración, finanzas de emprendimientos y mercadeo.

La sostenibilidad socioeconómica pasa por ver si el proyecto contribuyó a que los pobladores locales cambiaran de forma efectiva cómo explotan el bosque, quema de bosques, cazan, etc. En este sentido, todo el trabajo de planificación para lograr las certificaciones, planes territoriales de desarrollo integrales, estrategias de desarrollo integrales, POAs, planes de manejo integral, etc. ha brindado herramientas útiles. No obstante, el evaluador considera que, si no se obtienen réditos económicos, existe un riesgo elevado de que se pierda este esfuerzo de conservación. Existen dudas de los actores de que todo el esfuerzo llevado a cabo para certificarse implique un precio de venta de la madera mejor. En cierta medida depende de la capacidad de negociación de los responsables de las OFCs y todavía no está garantizado un precio mejor por la madera certificada. Los aserraderos comprados por el proyecto pueden aportar un valor añadido a las OFCs al poder vender madera tratada.

Por otro lado, no existen todavía incentivos de mercado o estatales que garanticen la continuidad de las prácticas productivas sostenibles. El proyecto ha hecho un esfuerzo por proponer leyes y reglamentos, pero estos todavía no se han aprobado.

Sostenibilidad ambiental. Las OFCs y comunidades continuarán también gestionando sus bosques ya que entienden que la gestión sostenible de sus bosques es el único camino que tienen para conservar su medio de vida en armonía con la naturaleza. No obstante, la minería, como se ha visto en la sección de riesgos, implica una seria amenaza a la vida de las comunidades y la conservación de sus recursos. Es muy difícil para las comunidades pensar en el medio y largo plazo cuando se les ofrece recursos económicos inmediatos por la explotación de sus tierras. El Estado no tiene todavía la capacidad de fiscalización y control necesarios para desarrollar la actividad minera de manera sostenible por lo que se están contaminando los ríos con mercurio y no se están restaurando adecuadamente los cauces de los ríos lo que genera serios problemas ambientales. El impacto negativo de esta actividad está latente y todavía no se está monitoreando adecuadamente, pero se prevé una afectación severa sobre las comunidades indígenas y colonos.

Por lo anteriormente descrito el evaluador considera que los recursos financieros que garanticen la sostenibilidad son insuficientes (I), la sostenibilidad sociopolítica al igual que el marco institucional y la gobernanza es algo probable (AP) y también la sostenibilidad ambiental. Por ende, la probabilidad general de sostenibilidad es **algo probable (AP)**.

Impacto

En toda evaluación final se busca si los proyectos han logrado impacto con las intervenciones previstas. Por tanto, se buscarán pruebas de lo siguiente:

- Mejoras demostrables en el estatus ecológico;
- Reducción demostrable en el estrés de los sistemas ecológicos;
- Mediante indicadores específicos de proceso, si se está logrando progreso hacia el logro de reducción de estrés.

Este análisis precisa de la disponibilidad de datos verificables a todos los niveles del proyecto y / o la existencia de indicadores de proceso que nos puedan sugerir que se va a lograr cierto impacto.

En este sentido el prodoc indica que el proyecto “establecerá y supervisará en profundidad los sitios de estudio de este caso para medir los impactos del proyecto, enfocándose en dos indicadores:

1. La tasa de deforestación y degradación,
2. La tasa de cambio en los indicadores de especies definidas en cada caso,
3. El nivel de competitividad de las comunidades y
4. El nivel de participación de mujeres y hombres en las operaciones de gestión de los bosques”.

El prodoc indica que los dos primeros indicadores se medirán a través de un estudio de la deforestación y la degradación, que se definirá en estrecha colaboración con el programa UN-REDD nacional. Los dos últimos indicadores, así como varios indicadores en conexión con el

Resultado 2 y 3 relacionados con la competitividad de la comunidad, se medirán por los estudios de competitividad de la comunidad.

Desafortunadamente para los efectos de medir el impacto, el Estado Plurinacional de Bolivia optó por salirse del programa UN-REDD con lo que no se han medido los dos primeros indicadores. El evaluador solicitó información documental sobre los dos siguientes indicadores. El proyecto no ha monitoreado de manera sistémica la información necesaria para darle seguimiento a estos dos indicadores. Por tanto, **no se puede evaluar el impacto tal y como estaba previsto**.

No obstante, el evaluador ha recogido algunas frases durante las entrevistas relacionadas al posible impacto que vale la pena resaltar. ¿A la pregunta de “cómo cree usted que el proyecto ha impactado su vida o forma de hacer?”, algunos de los actores entrevistados contestaron:

- Transformarse como comunidad”.
- Conservación. “Como agricultores de cítricos, gracias a las abejas mejoran la polinización”.
- “Mejor aprovechamiento de los recursos. Lo que antes perdían totalmente ahora están convirtiendo esa materia prima en un recurso vendible que puede aportarles mayores ingresos”.
- “En el ámbito ambiental están talando de acuerdo con Plan de Manejo con lo que no se daña la planta. Esto será una tendencia para futuras generaciones”.
- “A nivel socio económico, OFC deja 5% del beneficio en la comunidad (escuelas, materiales, etc.) y 3% al CIPTA”.
- Instalación planta liofilizadora en Ixiamas a raíz de los emprendimientos de Asaí con el Fondo Indígena.

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

- **Importancia de firmar y arrancar el proyecto dentro del contexto descrito en el prodoc.** Desde la fase de diseño hasta la firma el proyecto, los actores se demoraron dos años. Se tardó un año más en contratar al primer coordinador. Es casi el mismo tiempo que después se extendió el proyecto. Transcurrió tanto tiempo entre la fase de diseño y el inicio del proyecto que el contexto ya había cambiado y por tanto dificultó la correcta ejecución del proyecto.
- **Contar, desde un inicio, con un mecanismo de coordinación interinstitucional que ayude a determinar líneas de acción comunes con otros proyectos promovidos por otros actores gubernamentales y no gubernamentales.** En la actualidad no se ha podido constatar que exista ningún mecanismo de esta índole. Este mecanismo se concretar mediante mesas técnicas de donantes, reuniones temáticas para discutir y compartir logros y resultados de los proyectos, así como reuniones de socialización de lecciones aprendidas.

- **Los cambios en la coordinación afectan seriamente a la ejecución si no se respeta el marco lógico.** El proyecto ha sufrido numerosos retrasos. Han pasado por 8 coordinadores nacionales (6 contratados y dos ad ínterin de la DGF) así como 4 Coordinadores Regionales por las dos Oficinas Regionales numerosos técnicos. Todo nuevo coordinador llegaba con su forma particular de entender el proyecto y por tanto no se ha utilizado el marco lógico como hilo conductor. Esto también se debe a los cambios de visión política que pasó el país. Esto conllevó a una seria **DESMOTIVACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS**.
- **A la hora del diseño es importante explorar distintas alternativas para la gestión sostenible del bosque y no basar todo el proyecto en una sola línea de acción.** Todo el diseño del proyecto se basaba en el éxito del proceso de certificación forestal. Al caer el precio de la madera a nivel internacional y de la madera certificada hace que no exista un interés por la certificación. La certificación forestal dejó de ser el eje principal del proyecto. Se pasó de la FSC a la certificación nacional. Se han logrado certificar ciertas iniciativas, pero está lejos de las metas originales. Actores consultados no ven la utilidad de continuar con los procesos de certificación ya que no garantiza mayores precios de venta.
- **La incidencia política y legal es a largo plazo.** El proyecto pasó por numerosos cambios políticos durante los tres primeros años de vida y por tanto han tenido relativamente poco tiempo para incidir a nivel político. Además, existen numerosos grupos de presión que han presentado distintas versiones de la misma ley forestal. No es un tema sencillo y se debe prever una mayor duración o incluso estrategia de salida desde un inicio que asegure el logro de la incidencia política más allá de la vida útil del proyecto.
- **Diseñar Comités Directivos que sean funcionales** e insistir en la importancia del mismo como órgano rector del proyecto. El Comité Directivo se ha reunido tres veces en siete años. No todos los miembros han participado de todas las reuniones. Se ha perdido una oportunidad de incidir en el proyecto y de que el Comité fuera una herramienta estratégica de gestión. Los numerosos cambios también por parte del Gobierno han hecho que perdiera fuerza y potencial incidencia.
- **Si se reformula el marco lógico también se debe reportar sobre los nuevos indicadores.** A pesar de la reformulación del marco lógico en enero de 2018 el PNUD, después de consultar al propio FMAM, optó por continuar reportando sobre los indicadores originales y sus metas. Esto ha llevado a una **dualidad** en el monitoreo debido a dificultad para cambiar indicadores originales en el PIR.
- **Los emprendimientos productivos llevan muchos años en consolidarse.** Por ejemplo, Chocolecos ha recibido apoyo de WCS, DANIDA, EU, FAO y GEF desde 2005 y ahora, en 2019, todavía tiene ciertas debilidades. No se puede esperar que nuevos emprendimientos estén listos para operar, vender y ser sostenibles en un periodo de cuatro años. **Los proyectos deben hacer partícipes a todos los actores gubernamentales responsables de las PYMES desde un inicio.**
- **Otro proyecto similar debe diseñarse junto con socios gubernamentales que garanticen su presencia en la zona** y se garantice, siempre que sea posible, un abordaje integral de desarrollo. El Ministerio de Producción se podría involucrar desde un inicio.

- Explorar la posibilidad de incluir, con fondos externos al FMAM, un **capital semilla** para los emprendimientos. Muchas comunidades precisan de un capital semilla para arrancar con fuerza (materia prima, movilidad, mercadeo, etc.). El proyecto trabajó en la implementación de un fondo rotatorio que no progresó debido a la falta de capacidades nacionales para su administración. Por tanto, el análisis de idoneidad de implementación de un fondo de capital semilla se debe llevar a cabo durante la fase de diseño del proyecto.
- En un área tan compleja y con tantos riesgos para la conservación del bosque y de la biodiversidad es importante **centrar los esfuerzos en menos pilotos para lograr mayor impacto**. Menos es Más.

Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto

- El país pasó por numerosos cambios políticos y legales, nuevas leyes, reglamentos, disposiciones, que han hecho el proyecto y su personal se haya tenido que adaptar para poder continuar apoyando a los beneficiarios.
- Incertidumbre sobre qué va a pasar con la personería jurídica, el registro sanitario y el NIT de los emprendimientos. A la hora de diseñar los emprendimientos y el apoyo que brindará el proyecto es muy **importante tener en cuenta los aspectos legales y fiscales de los emprendimientos** ya que suelen ser un cuello de botella.
- Buscar **alianzas** con las Universidades y ONGs que están trabajando en las zonas para identificar prácticas de estudiantes en OECMES, OFCs para apoyar con aspectos administrativos y fiscales. El objetivo sería desarrollar lineamientos específicos de investigación aplicada y explorar posibilidades para la generación de un fondo de becas. Esto permitiría además a las Universidades convertirse en el brazo técnico operativo del Estado en el terreno.
- **Apoyar a las OECMES a ampliar su red de clientes**. Ahora mismo las OECMES tienen básicamente un solo cliente, el Desayuno Escolar. No es probable que el desayuno escolar desaparezca, pero tener un solo cliente les hace excesivamente dependientes.
- Las mujeres de las OECMES adquieren experiencias y conocimientos diversos. **Generar un encuentro entre todas las socias de las OECMES para compartir experiencias**.
- ABT promover **compras del estado** potenciando a las empresas certificadas.

Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales

- Adaptación al contexto. Este proyecto ha invertido gran cantidad de tiempo y recursos en adaptarse al nuevo contexto político a nivel nacional. Se han tenido de adaptar a nuevos reglamentos y aprender nuevas metodologías las que se han transmitido también a nivel de los usuarios. Es por tanto vital contratar a personal, en la medida de lo posible, que tenga una mente abierta y esté dispuesto a aprender y trabajar de forma interdisciplinar.
- La incidencia política dependerá de la continuidad de la voluntad de los actores políticos. Las leyes propuestas y reglamentos no se han aprobado todavía. Por tanto, ahora sin el proyecto, dependerá de la DGF y sus socios continuar empujando el logro de estos productos.

- La comunicación y coordinación con los actores, en general, ha mejorado los dos últimos años del proyecto, del 2017 al 2019.
- **Convertir al Comité Directivo, más allá de la vida útil del proyecto, en una herramienta de coordinación intergubernamental para la zona para evitar políticas encontradas.** Existen Conflicto de intereses. Posiciones encontradas. La Ley de la Madre Tierra dice una cosa, la Ley de Minería otra y la realidad sobre el terreno es muy preocupante. Falta contrastar las distintas normativas nacionales en una misma dirección.
- La DGF, como ente ejecutor dentro del VMA y concededor de todo lo elaborado por cada componente del proyecto, **debería continuar apoyando en la medida de lo posible para mejorar las opciones de sostenibilidad** mediante leyes que logren los incentivos fiscales. Revisar los DBCs, Documentos Base de Contrataciones para las licitaciones públicas para que las pequeñas empresas puedan participar.
- **Generar Estrategias de cierre interinstitucionales** y convertirlas en actividades normales del proyecto lo que permitirá que no exista un vacío ante las comunidades y contrapartes durante el cierre operativo del proyecto y el involucramiento de los distintos estamentos del Estado sobre el terreno.

Las mejores o peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito.

- **La contratación de UNVs o personal local** se considera un acierto sobre todo al ser actores locales. El PNUD adaptó sus procedimientos de contratación para poder contratar a personal local (falta de título universitario o maestría) lo que ha facilitado mucho la implementación de los emprendimientos y el acercamiento a distintas comunidades.
- **Los procesos de contratación del PNUD han garantizado la transparencia de los procesos.** Los procesos NEX buscan el empoderamiento nacional del proyecto, pero al mismo tiempo se debe garantizar que los procesos sean lo más transparente y competitivos posibles para asegurarse que el personal que contrate el proyecto sea el más idóneo para el puesto.
- **El desconocimiento del producto ha incidido negativamente en la compra del equipamiento.** Se ha detectado compras fallidas de maquinaria en distintos emprendimientos debido al desconocimiento a nivel nacional de su funcionamiento y operatividad. Es importante invertir tiempo y recursos al principio para garantizar que la maquinaria que se compre sea la adecuada.
- **Replicabilidad.** Socios de Carmen Pecha replicando los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones sobre el manejo del bosque y del asaí en 11 comunidades.

Lecciones Aprendidas

- **APROPIACIÓN.** El Comité Directivo se puede convertir en un espacio de gobernabilidad muy interesante. Este espacio, dadas las características del proyecto, no se puede permitir no funcionar. Es el espacio de negociación y planificación máximo. En contextos complejos con múltiples actores se debe promover la realización de Comités Técnicos

más operativos que nutren a los tomadores de decisiones de los Comités Directos con los insumos necesarios para tomar decisiones estratégicas.

- **LOCALIZACIÓN.** Es clave que, en la medida de lo posible, las Oficinas Regionales estén lo más cerca posible de los beneficiarios tanto por aspectos logísticos como para el empoderamiento de los beneficiarios.
- **LOGÍSTICA.** Tener muy en cuenta, en la fase de diseño, los más que probables problemas logísticos, de transporte, movilidad, que sufrirá el proyecto. Tanto para el personal trabajando como para el desarrollo de los emprendimientos. Ejemplo, dificultad de las comunidades en recolectar materia prima y sacar productos durante la época de lluvias.
- **DURACIÓN.** Estos procesos son muy largos. Es muy difícil ver el impacto en tan poco tiempo. Pensar en opciones de colaboración con universidades o centros de investigación para poder monitorear los indicadores de impacto a futuro. Hay que tener en cuenta que algunas OFCs o Emprendimientos (como Tumupasa o Chocolecos llevan casi 20 años recibiendo apoyo de distintos programas y proyectos y donantes).
- **CONTRATACIÓN PERSONAL LOCAL.** La contratación de actores locales como UNVs ha permitido al PNUD a repensar procesos de contratación (por ejemplo, requisitos de formación vs conocimiento de la realidad local) para poder captar valores locales.
- **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.** Considerar cómo gestionar mejor toda la información que se genera, público meta, potencialidad de la información desde el inicio del proyecto.
- **SOSTENIBILIDAD.** Atender la sostenibilidad desde un inicio. Pensar en la estrategia de salida del proyecto no como un requisito sino más bien como una oportunidad real para la sostenibilidad del proyecto

6. Anexos

6.1 ToR de la EMT

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de Monitoreo y Evaluación (M&E) del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) del proyecto *Conservación de la Biodiversidad mediante la Gestión Sostenible de Bosques por los Actores Locales* (N.º 4197 de PIMS).

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Título del proyecto:	Conservación de la Biodiversidad mediante la Gestión Sostenible de Bosques por los Actores Locales			
Identificación del proyecto del FMAM:	3971		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	4197	Financiación del FMAM:	5,500.000	5,500.000
País:	Bolivia	IA y EA poseen:		
Región:	La Paz	Gobierno:		
Área de interés:	Gestión sostenible de bosques	Otro:		
Programa operativo:	GEF 4	Cofinanciación total:		
Organismo de Ejecución:	Ministerio de Medio Ambiente y Agua – Vice Ministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión Forestal	Gasto total del proyecto:	4.559.820,96	
Otros socios involucrados:	Ministerio de Medio Ambiente y Agua – Viceministerio del Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión Forestal, CIPTA, PILCOL, Municipios, y otros (ver prodoc)	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		16/04/2012
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 31/07/2019	Real:



OBJETIVO Y ALCANCE

El Proyecto tiene como objeto mejorar la protección y conservación de la biodiversidad en el corredor Amboró Madidi, a través de la gestión sostenible de los bosques, basándose en el fomento de mercados para productos forestales certificados con el consecuente incremento de los ingresos locales. En este sentido, responde directamente a barreras clave seleccionadas, e implementa un conjunto de actividades estratégicas en línea con los siguientes tres componentes: 1) Se construyen mecanismos de apoyo institucional para apoyar la conservación de la biodiversidad a través de la gestión de bosques comunitarios certificados; 2) La capacidad de la comunidad se fortalece para lograr y mantener la certificación, y para administrar bosques en forma sustentable y amistosa con la BD; y 3) Se establecen incentivos económicos para atraer y mantener el compromiso de las operaciones comunitarias para conservar prácticas de gestión sustentable de la biodiversidad. Si bien el proyecto no superará totalmente todas las amenazas que enfrenta en la actualidad la biodiversidad en los bosques comunitarios en Bolivia, se espera cambiar la trayectoria del desarrollo y las dinámicas de gestión en una capacidad crítica de la biodiversidad, generando incentivos económicos para la conservación de la biodiversidad mientras se mejora la capacidad de la comunidad de participar en un mercado fortalecido para productos provenientes de bosques amistosos con la biodiversidad. Aún más, el proyecto complementa al gobierno en curso y a las iniciativas de donantes que se enfocan en la mejora del sector social de la silvicultura, el medio ambiente y la sustentabilidad económica. Para mayor detalle, favor ver el documento del proyecto.

La Evaluación Final se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

Los objetivos de la evaluación analizarán el logro de los resultados del proyecto y extraerán lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

La política de Monitoreo y Evaluación (M&E) a nivel de proyecto en PNUD / FMAM tiene cuatro objetivos: i) monitorear y evaluar resultados e impactos; ii) proporcionar una base para la toma de decisiones sobre las modificaciones y mejoras necesarias; iii) promover la rendición de cuentas por el uso de los recursos; y iii) documentar, proporcionar comentarios y difundir las lecciones aprendidas. Se utiliza una combinación de herramientas para garantizar un M&E eficaz del proyecto. Estos podrían aplicarse continuamente durante la vida útil del proyecto, por ejemplo, seguimiento periódico de los indicadores, o como ejercicios específicos de duración determinada, tales como revisiones intermedias, informes de auditoría y evaluaciones finales.

De acuerdo con las políticas y procedimientos de M&E del PNUD / FMAM, todos los proyectos regulares y medianos apoyados por el FMAM deben someterse a una evaluación final al finalizar la implementación. Se requiere una evaluación final de un proyecto financiado por el FMAM (o fase previa) antes de poder considerar una propuesta de concepto de financiamiento adicional (o fases posteriores del mismo proyecto) para su inclusión en un programa de trabajo del FMAM.

Las evaluaciones finales están destinadas a evaluar la relevancia, el rendimiento y el éxito del proyecto. Examina los signos tempranos del impacto potencial y la sostenibilidad de los resultados, incluida la contribución al desarrollo de la capacidad y el logro de los objetivos ambientales mundiales. También identificará / documentará las lecciones aprendidas y hará recomendaciones que podrían mejorar el diseño y la implementación de otros proyectos del PNUD / FMAM.

Para este fin, el trabajo de evaluación utilizará los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**, según se define y explica en la [Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM](#). Las preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR están descritas en el Anexo C de los TdR. Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

El objetivo de la evaluación es verificar los avances, desafíos, resultados alcanzados y por alcanzar por el proyecto “Conservación de la Biodiversidad mediante la Gestión Sostenible de Bosques por los Actores Locales” desde su inicio en 2012 hasta la fecha. Esta evaluación permitirá medir el nivel de los resultados alcanzados de acuerdo con lo previsto, por otra parte, permite evaluar las estrategias adoptadas y las medidas correctivas en su implementación, así como identificar los procesos y productos que pueden ser replicados en otras regiones del país. Asimismo, promoverá responsabilidad y transparencia, y puede alimentar selección, diseño e implementación de proyectos futuros del PNUD con financiamiento de FMAM.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular el punto focal del GEF en el Gobierno de Bolivia, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en el norte del departamento de La Paz, incluidos los siguientes sitios del proyecto como detallados en el cronograma propuesto, ver anexo H. Las entrevistas se llevarán a cabo con las organizaciones e individuos indicados en el mismo cronograma.

El evaluador revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el IAP/IEP anual y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica.

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en el Marco lógico del proyecto y el Marco de resultados (consulte el [Anexo A](#)), que proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá mínimamente los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el [Anexo D](#) de los TdR.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Monitoreo y Evaluación	<i>calificación</i>	2. Ejecución de los IA y EA:	<i>calificación</i>
Diseño de entrada de M&E		Calidad de aplicación del PNUD	
Ejecución del plan de M&E		Calidad de ejecución: organismo de ejecución	
Calidad general de M&E		Calidad general de aplicación y ejecución	
3. Evaluación de los resultados	<i>calificación</i>	4. Sostenibilidad	<i>calificación</i>

Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Socio-políticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	
Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

Es clave que la evaluación de cuenta de los avances del proyecto en el desarrollo de sus resultados y productos de manera desagregada y estrategias de intervención. Las evaluaciones finales de los proyectos del FMAM incluyen, como mínimo, las calificaciones sobre la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la implementación de monitoreo y evaluación de un proyecto, más la probabilidad de que los resultados (productos y resultados) puedan mantenerse.

Se pretende que la evaluación permita medir la pertinencia de los objetivos y resultados esperados. Por ello, los criterios esenciales para esta evaluación basada en los resultados serán:

- ✓ La pertinencia de las intervenciones en relación con el objetivo
- ✓ La efectividad de las acciones llevadas a cabo y los avances alcanzados en relación con el nivel inicial
- ✓ Eficiencia del proyecto en relación con las capacidades de desempeño, financiero, humano y de formación de redes
- ✓ La sostenibilidad de los resultados y sus impactos en términos de mejoramiento de la gestión sostenible de los bosques por los actores locales en el país
- ✓ La replicabilidad de las estrategias empleadas en el proyecto en otras partes del país
- ✓ La medida en que la actividad se adapta a las prioridades de desarrollo locales y nacionales y las políticas organizativas, incluidos los cambios a lo largo del tiempo

En otras palabras, la evaluación tendrá que destacar las fortalezas y debilidades de la acción de los distintos puntos enumerados anteriormente y subrayar las principales lecciones aprendidas. Tendrá que aportar una evaluación general de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos en relación con objetivos e indicadores objetivamente verificables mencionados en el documento del proyecto basado en los diferentes criterios anteriores.

En particular, esta evaluación debe permitir:

- ✓ Evaluar el grado en que se alcanzaron los objetivos;
- ✓ Evaluar global e independientemente los resultados del proyecto, centrándose más específicamente en el impacto de las acciones realizadas en relación con los objetivos previstos;
- ✓ Identificar obstáculos y limitaciones a la planificación e implementación del proyecto, incluyendo la gestión de riesgos y el proceso de monitoreo realizado por el proyecto;
- ✓ Analizar la pertinencia de las acciones emprendidas;
- ✓ Analizar el grado de involucramiento y cooperación de los actores del proyecto en el logro de los objetivos;

- ✓ Extraer las principales lecciones aprendidas de la intervención y proponer recomendaciones y ajustes estratégicos relevantes mantener la sostenibilidad de las acciones.

Es imprescindible que toda conclusión esté respaldada por evidencias concretas. El informe inicial y el informe final deben incluir una sección que articule cómo se recopilarán y analizarán los datos. Esto incluye las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), la justificación de su selección y cómo la información obtenida aborda las preguntas de la evaluación. Las listas de documentos revisados y las personas entrevistadas deben adjuntarse al informe de evaluación.

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros a fin de completar una tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

INTEGRACIÓN

Los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM son componentes clave en la programación nacional del PNUD, así como también en los programas regionales y mundiales. En este sentido, la evaluación podrá constituirse en una herramienta útil tanto para PNUD y FMAM como para las contrapartes gubernamentales, con la finalidad de consolidar los avances alcanzados y promover herramientas para desarrollar la gestión sostenible de los bosques por los actores locales en Bolivia. La evaluación también busca demostrar como el proyecto contribuye a tanto los objetivos y metas del país (destacados en el Plan de Desarrollo Económico y Social) como los del FMAM a nivel global y los objetivos del programa del país del PNUD y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF). Por lo tanto, la evaluación valorará el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de desastres naturales y el empoderamiento de mujeres.

IMPACTO

El evaluador valorará el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si el proyecto demostró: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.⁵

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

⁵ Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**.

ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la OP del PNUD en Bolivia. La OP del PNUD contratará al evaluador y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el evaluador. El Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con el evaluador para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 34 días hábiles de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	4 días	Por definir al firmar el contrato
Misión de evaluación	10 días	Por definir al firmar el contrato
Borrador del informe de evaluación, respuesta gerencial.	10 días para la entrega del informe, 10 días para la retroalimentación del PNUD/Proyecto	Por definir al firmar el contrato
Informe final, respuesta gerencial y Audit Trail.	5 días para la entrega del informe, días para la retroalimentación del PNUD/Proyecto	Por definir al firmar el contrato

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	No más de 2 semanas antes de la misión de evaluación	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD

Borrador del informe final	Informe completo, (por plantilla anexada) con anexos	Dentro del plazo de 2 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de tres días después haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

REQUERIMIENTOS DEL CONSULTOR

La evaluación será llevado a cabo por un evaluador internacional. El evaluador deberá tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. El evaluador seleccionado no debe haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni debe tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

El postulante debe contar con las siguientes calificaciones:

Formación académica

- Licenciatura en: Ingeniería Medioambiental o Forestal, Desarrollo Sostenible, Ciencias Políticas o Sociales (Sociología) o relacionados
- Maestría o Cursos sobre evaluación de proyectos y/o metodologías sobre evaluación bajo teoría de cambio, análisis de barreras u otros (deseable)

Experiencia

- Diez (10) años mínimo de experiencia laboral general
- Al menos Cinco (5) años de experiencia laboral específica en proyectos o programas de temática medioambiental, preferiblemente de cooperación internacional
- Al menos una experiencia laboral (1 contrato o equivalente) específica en evaluación de proyectos FMAM, o UNDP, o IUCN, u otras organizaciones internacionales financiadas por el FMAM

Otras capacidades

- Excelentes habilidades de escritura y comunicación (en español e inglés, manejo de tecnologías de la información)

Toda la información presentada debe estar debidamente respalda y lista para su verificación como respaldo de los conocimientos, aptitudes y experiencia solicitada.

ÉTICA DEL EVALUADOR

El consultor de la evaluación asumirá los más altos niveles éticos y deberá firmar un Código de conducta (Anexo E) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las '[Directrices éticas para evaluaciones](#)' del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Estos principios describen temas críticos que el evaluador deberá abordar en el diseño y ejecución de la evaluación, incluyendo la ética de la evaluación y los procedimientos para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que suministren información; por ejemplo, medidas para asegurar que se cumplan los códigos legales de las áreas de competencia del Gobierno, tales como las disposiciones para recopilar y comunicar datos y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

%	Hito
10%	Contra la entrega del informe inicial
40%	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
50%	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final definitivo de evaluación.

PROCESO DE SOLICITUD

El PNUD está convocando esta consultoría en el marco de las normas de proyectos financiados por el FMAM, que se realizará a los estándares de monitoreo y evaluación del PNUD. Los actores primordiales para la realización de este trabajo son el PNUD, el Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y de Gestión y Desarrollo Forestal (VMABCCGDF), los 7 municipios involucrados en el proyecto, 4 TCO, 17 iniciativas de agregación de productos de bosque y agroforestales, 25 comunidades indígenas y campesinas.

Los candidatos deben completar la solicitud en línea en <http://www.oportunidades.onu.org.bo/roster/Convocatorias> hasta la fecha indicada en la convocatoria. Se sugiere a los consultores individuales que presenten las solicitudes junto con sus currículos para estos puestos. La solicitud debe contener un currículum actual y completo en español donde se indique un correo electrónico y un teléfono de contacto.

El/la consultor/a individual, con base en los términos de referencia, deberá presentar una propuesta técnica, explicando las actividades a realizar, el cronograma de trabajo, así como la estrategia de ejecución detallando los subproductos que considere pertinentes. También debe presentar una propuesta económica, indicar el costo de cada producto detallando la actividad a realizar. El precio ofertado deberá incluir todos los costos relacionados a la presente consultoría, y se mantendrá fijo durante el contrato. El pago de los impuestos derivados por sus ganancias por la prestación de los servicios y el pago al Fondo de Pensiones es de total responsabilidad del/a proponente adjudicado/a.

El PNUD utiliza un proceso de selección justo y transparente que considera las competencias/capacidades de los candidatos, así como sus propuestas financieras. Se alienta a las mujeres y a los miembros calificados de las minorías sociales para que presenten su solicitud.

ANEXO A: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

SECCIÓN II: MARCO DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS (SRF) E INCREMENTO DEL FMAM

Anexo A: Proyecto de Marco Lógico

<p>Este proyecto contribuirá a alcanzar el siguiente resultado del programa país definidos en CPAP o CPD: Fortalecimiento de capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo. Con gestión sustentable de recursos naturales y medio ambiente.</p> <p>Indicadores del resultado del programa país: 3.2 Formulación e implementación de los programas y proyectos para fortalecer la gestión, uso y explotación de recursos naturales</p> <p>Primer resultado clave para el área de medio-ambiente y desarrollo sustentable: 1. <i>Integración del medio ambiente y energía</i> OR</p> <p>2. Catalizando finanzas medioambientales OR 3. Promover la adaptación al cambio climático OR 4. Ampliando el acceso a los servicios del medio ambiente y energía para los pobres.</p> <p>Objetivo y programa estratégico del FMAM: BD SO2: SP4 y SP5</p> <p>Resultado esperado del FMAM – BD-SO2: Conservación y uso Sustentable de la biodiversidad incorporado en el escenario productivo: BD-SP4; Políticas y marcos reguladores sectores que regulan fuera del sector del medio ambiente incorporando medidas para conservar y usar la biodiversidad en forma sustentable: BD-SP5 Sistemas de certificación mundial para bienes que se producen en agricultura, pesca, silvicultura y otros sectores, incluyen normas técnicamente rigurosas para la biodiversidad.</p> <p>Indicador del resultado FMAM: BD-SO2: Número de hectáreas en escenarios de producción sujetos a gestión sustentable, pero aún no certificada y número de hectáreas/sistemas de producción sujetas a prácticas de producción certificadas, que satisfacen normas de biodiversidad sustentable: BD-SP 4; Grado en el que las políticas y regulaciones de actividades sectoriales incluyen medidas para conservar y usar sosteniblemente la biodiversidad, como las miden la herramienta de seguimiento del FMAM; BD-SP-5: Sistemas de certificación publicados, que incluyen normas técnicamente rigurosas para la biodiversidad.</p>					
	Indicadores	Línea Base	Meta Medio / Final del Proyecto	Fuente de Verificación	Riesgos y Suposiciones
<p>Objetivo del Proyecto</p> <p>Mejorar la protección y conservación de la biodiversidad en el corredor Ambró Madidi, mediante</p>	<p>Incremento en Empresas de Silvicultura Comunitaria (CFEs) que asignen recursos a la conservación de la biodiversidad e implementen medidas específicas relacionadas a la biodiversidad, medibles como:</p> <p>a. # de comunidades que aplican el sistema</p>	<p>Existen por lo menos 3 diferentes experiencias de monitoreo de la biodiversidad (FAN WCS e Instituto de Ecología). Ninguna adaptada a contexto de comunidades.</p> <p>a. 0 de comunidades monitorean la</p>	<p>Medio Término:</p> <p>a. 40 comunidades están capacitadas para aplicar el sistema de monitoreo de la BD, que ha sido elaborado y aprobado por el Gobierno.</p>	<p>Sistema de monitoreo de la BD</p> <p>Reportes de Proyectos</p> <p>Informe de monitoreo de la BD</p>	<p>Las comunidades ven la conservación de la biodiversidad como un valor agregado a sus actividades VMABCCGDF hace propia la opción y la reproduce en las regiones forestales, el sistema de</p>

<p>manejo forestal sustentable, basado en el fomento de mercados para productos forestales certificados y el incremento de ingresos locales</p>	<p>de monitoreo de la biodiversidad</p> <p>b. # de has sujetas a planes de gestión forestal</p> <p>c. #de indicadores de especies que mantienen sus poblaciones a nivel del paisaje</p> <p>d. Tasa de cambio en la diversidad floral del bosque</p> <p>e. (representativo para la BD en general) en el sitio del proyecto del estudio de impacto</p> <p>f. Tasa de deforestación y degradación en los sitios de estudio del impacto del proyecto</p> <p>Áreas de destinación especial y bajo estrictas medidas de protección</p>	<p>biodiversidad</p> <p>b. 160.000 has</p> <p>c. Números en descenso en poblaciones</p> <p>d. TBD antes que finalice el sistema de monitoreo de la BD</p> <p>e. TBD una vez que el equipo local esté equipado, funcional y tenga la capacidad de monitorear eficazmente la deforestación</p> <p>f. 32.000 has</p>	<p>Final del Proyecto:</p> <p>a. 20 comunidades solicitan el sistema de monitoreo de la BD</p> <p>b. 25.000 Has adicionales bajo planes de manejo forestal maderable principalmente en Ixilamas y 5.000 Has bajo planes de manejo forestal no maderable principalmente en Guanay</p> <p>c. El sistema de monitoreo de BD muestra la población del jaguar (<i>Panthera onca</i>), pecarí labio blanco (<i>Tajassu tajacu</i>) y mono araña (<i>Ateles paniscus</i>) que está estable.</p> <p>d. <10% de las parcelas con diversidad floral de bosques en sitio certificados.</p> <p>e. 0% de deforestación en sitios certificados</p> <p>f. 6.000 has (20% del total de tierras</p>	<p>Auditorias técnicas de la ABT</p> <p>Estudios de Impacto de Proyectos</p>	<p>monitoreo es aprobada por el Gobierno e integrada como parte integral del plan operativo para la Gestión integral de los Bosques.</p> <p>La certeza legal fortalece las concesiones forestales del país y se respetan las TCOs</p> <p>Demanda del mercado de productos</p>
---	--	---	---	--	---

	<p>Incremento en la competitividad de las comunidades que permite mayores inversiones en la conservación de la biodiversidad, medido a través de:</p> <p>a) Incremento en los ingresos de las comunidades</p> <p>b) Incremento de inversiones en medidas de monitoreo de la BD</p>	<p>a) US\$ 8.000 a 20.000 ingreso anual</p> <p>b) 0% de ingresos invertidos en monitoreo de la BD</p>	<p>forestales certificadas solicitan destinación especial (set-asides) y planes de protección y medidas estrictas para la protección de la BD con el apoyo de FMAM y 3.000 con el apoyo de asociados</p> <p>a) Incremento del 15% de los ingresos de las comunidades que trabajan con maderables y 20% de las que trabajan con NTFPs en relación con el mercado tradicional.</p> <p>b) Un promedio de 25% de las comunidades invierten 5% de sus ingresos en BD</p>		
<p>Resultado 1 Los</p>	<p>Indicadores</p>	<p>TBD una vez que los participantes se pongan de acuerdo respecto a los indicadores de género</p> <p>Línea Base</p>	<p>30% de promedio de incremento en la participación de mujeres en operaciones de CFE</p> <p>Meta Medio / Final del Proyecto</p>	<p>Medios de Verificación</p>	<p>Riesgos y Suposiciones</p>

<p>mecanismos de apoyo institucional que están generados para fomentar la conservación de la biodiversidad a través del manejo forestal sustentable y la certificación.</p>	<p> Marcos legales, normativos y operacionales facilitan la protección de la BD en el área de AMC</p> <p>a) La protección de la BD está incorporada como requisito del manejo integral de los bosques</p> <p>b) La herramienta de monitoreo de la BD está desarrollada, validada e incluida como requisito dentro del plan operativo de gestión integral de los bosques</p> <p>c) Política nacional para promover la adquisición de productos forestales certificados</p> <p>d) # normas de planes de gestión de NTFP</p>	<p>a) Existe un Plan Nacional de Gestión Integral de Bosques pero no se ha plasmado en plan operativo.</p> <p>b) Existen por lo menos 3 ejemplos de sistemas de monitoreo de la BD pero no se han adaptado para su uso de comunidades.</p> <p>c) No existe ninguna política nacional que priorice la compra de productos certificados</p> <p>d) Existen dos normas para NTFP (Castaña y Palmeras de Asai)</p>	<p>Medio Término:</p> <p>a) Propuesta del plan operativo para la Gestión Integral de los Bosques presentada y adoptada por el Gobierno</p> <p>b) Certificación simplificada de normas de FSC aprobadas por FSC</p> <p>c) Final del Proyecto Plan operativo de la Gestión Integral de los Bosques, eficazmente integra directrices para protección del BD y la implementación de una herramienta para la BD</p> <p>d) Una política nacional que prioriza la adquisición de productos forestales certificados es aprobada e implementada, por lo menos dos municipios</p> <p>e) Por lo menos dos normas de planes de</p>	<p>a) y b)</p> <p>Plan operativo de la Gestión Integral de los Bosques,</p> <p>c) Gaceta oficial</p> <p>d) Lineamientos para la certificación nacional de la Gestión Integral de los Bosques</p> <p>Directrices de certificación de FSC certificada</p> <p>Normas para NTFP publicadas</p> <p>Datos de la ABT</p> <p>a) y b) Reportes de incautaciones</p> <p>Casos penalizados</p>	<p>Apoyo político adecuado para la iniciativas lleva a la aprobación de los marcos legales, reguladores y operativos</p> <p>La voluntad política para una efectiva integración de la protección de la BD dentro el concepto e implementación del Plan de Gestión Integral de los Bosques</p> <p>El Vice Ministerio mantiene un buen nivel de coordinación con los usuarios de los bosques</p> <p>La estructura de la ABT y de las normas bajo la nueva Ley Forestal proporciona seguridad jurídica.</p>
---	---	---	--	---	---

	<p>Piratería de madera reducida en el área de intervención del proyecto:</p> <p>a) Tasa de deforestación ilegal en la zona del proyecto</p> <p>b) # de incautaciones de madera en el área del proyecto</p> <p>c) # de equipos móviles que operan</p>	<p>a) El 100 % de la deforestación es ilegal (2007)</p> <p>b) 160 incautaciones de madera en la región de implementación en 2009</p> <p>c) 0 equipos móviles en la región del proyecto</p>	<p>gestión aprobadas para otros NTFPs</p> <p>a) Reducción de 30% de la deforestación ilegal en el área de intervención del proyecto.</p> <p>b) A medio término del proyecto, la efectividad de las operaciones contra madera ilegal ha tenido un incremento de 40%.</p> <p>c) Dos equipos móviles de inspección conformados y en funcionamiento</p>	<p>Documentos de procedimientos simplificados</p> <p>c) Informes de Campo</p> <p>a) y b) Planes</p> <p>c) y d) planes de trabajo, reportes de auditoría, reportes de entrevistas</p>	<p>La estabilidad de los técnicos se mantiene y los controles internos se implementan para reducir la corrupción.</p> <p>La reglamentación de la ley no contradice los mecanismos de control</p>
<p>Equipo técnico de apoyo a la certificación forestal operacional</p> <p>a) # de planes municipales de gestión y desarrollo forestal formulados y ligados a los planes municipales (PDM)</p> <p>b) # de PDMs que incluyen capítulos y elementos de monitoreo de la BD</p> <p>c) # de equipos de auditoría técnica interna (forestal) en funcionamiento para el</p>	<p>a) 0 planes municipales de gestión y desarrollo forestal formulados y ligados a los PDM (MFUs con baja asignación presupuestaria y proyectos aislados)</p> <p>b) 0 planes municipales (PDM) que incluyen capítulos y elementos de monitoreo de la</p>	<p>a) Tres planes municipales de gestión y desarrollo forestal formulados y ligados a los PDMs</p> <p>b) Los planes municipales (PDM) incluyen capítulos y elementos de monitoreo de la BD.</p> <p>c) Un equipo de auditoría técnica interna (silvicultura) en funcionamiento para el área de</p>			

	<p>área de Ixiamas.(ABT, MFUs, NGOs)</p> <p>d) # de auditorías técnicas de apoyo a las CFEs en proceso de certificación</p>	<p>biodiversidad.</p> <p>c) No existen servicios de auditoría interna al interior de las CFEs, ASLs, ni en TCOs</p> <p>d) 0 de auditorías técnicas de apoyo a las CFEs en proceso de certificación (ausencia de conocimientos de procesos de certificación)</p>	<p>Ixiamas.(ABT, UFM, NGOs)</p> <p>d) 15 auditorías técnicas de apoyo a las CFEs en proceso de certificación</p>		
--	---	---	---	--	--

ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Esta es una lista genérica a ser completada más adelante con preguntas más específicas por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD según

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Eficiencia: ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?			
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?			
•	•	•	•
•	•	•	•

las circunstancias específicas del proyecto.

ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES

<p>Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE</p> <p>6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias</p> <p>5: Satisfactorio (S): deficiencias menores</p> <p>4: Algo satisfactorio (AS)</p> <p>3. Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes</p> <p>2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes</p> <p>1. Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves</p>	<p>Calificaciones de sostenibilidad:</p> <p>4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.</p> <p>3. Algo probable (AP): riesgos moderados.</p> <p>2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.</p> <p>1. Improbable (I): Riesgos graves.</p>	<p>Calificaciones de relevancia</p> <p>2. Relevante (R)</p> <p>1.. No Relevante (NR)</p> <p>Calificaciones de impacto:</p> <p>3. Significativo (S)</p> <p>2. Mínimo (M)</p> <p>1. Insignificante (I)</p>
<p><i>Calificaciones adicionales donde sea pertinente:</i></p> <p>No corresponde (N/C)</p> <p>No se puede valorar (N/V)</p>		

ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

El evaluador:

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Debe proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Debe proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. El evaluador debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y debe garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúe a individuos y debe equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, debe revelar la evidencia de transgresiones cuando realiza las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. El evaluador debe consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe ser sensible a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, el evaluador debe ser sensible a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Debe evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que sabe que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, el evaluador debe realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Es responsable de su rendimiento y sus productos. Es responsable de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudente en el uso de los recursos de la evaluación.

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación⁶

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: Guido Fernández de Velasco Sert _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): PNUD

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en *Barcelona* el *19 de septiembre de 2019*



Firma: _____

⁶ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN⁷

- i. Primera página:
 - Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
 - Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
 - Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
 - Región y países incluidos en el proyecto
 - Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
 - Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
 - Miembros del equipo de evaluación
 - Reconocimientos
- ii. Resumen ejecutivo
 - Cuadro sinóptico del proyecto
 - Descripción del proyecto (breve)
 - Tabla de calificación de la evaluación
 - Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
- iii. Abreviaturas y siglas
(Consulte: Manual editorial del PNUD⁸)
1. Introducción
 - Propósito de la evaluación
 - Alcance y metodología
 - Estructura del informe de evaluación
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo
 - Comienzo y duración del proyecto
 - Problemas que el proyecto buscó abordar
 - Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
 - Indicadores de referencia establecidos
 - Principales interesados
 - Resultados previstos
3. Hallazgos
(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (*))⁹
- 3.1 Diseño y formulación del proyecto
 - Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
 - Suposiciones y riesgos
 - Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
 - Participación planificada de los interesados
 - Enfoque de repetición
 - Ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
 - Disposiciones de Administración
- 3.2 Ejecución del proyecto

⁷ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

⁸ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

⁹ Con una escala de calificación de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio. Consulte la sección 3.5, página 37 para conocer las explicaciones sobre las calificaciones.

- Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)
- Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)
- Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación
- Financiación del proyecto:
- Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (*)
- Coordinación de la aplicación y ejecución (*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

3.3 Resultados del proyecto

- Resultados generales (logro de los objetivos) (*)
- Relevancia (*)
- Efectividad y eficiencia (*)
- Implicación nacional
- Integración
- Sostenibilidad (*)
- Impacto

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

- Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
- Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
- Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales
- Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito

5. Anexos

- TdR
- Itinerario
- Lista de personas entrevistadas
- Resumen de visitas de campo
- Lista de documentos revisados
- Matriz de preguntas de evaluación
- Cuestionario utilizado y resumen de los resultados
- Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación

ANEXO G: FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

(Para ser completado por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD e incluido en el documento final).

Informe de evaluación revisado y autorizado por	
Oficina en el país del PNUD	
Nombre: _____	
Firma: _____	Fecha: _____
ATR del FMAM/PNUD	
Nombre: _____	
Firma: _____	Fecha: _____

ANEXO H: PROPUESTA DE CRONOGRAMA

FECHA	UBICACIÓN (RUTA)	SALIDA	Llegada	ACTIVIDAD
Día 1	La Paz			Llegada de consultor
Día 2	La Paz	08:30	10:00	Entrevista con Representación del PNUD
Día 2	La Paz	11:30	13:30	Entrevista con el VMA
Día 3	La Paz	08:30	12:30	Entrevista con BOL 79912
Día 4	La Paz			Reunión ABT
Día 4	La Paz			Reunión DGBAP
Día 4	La Paz - Rurrenabaque	16:00	17:00	Tránsito
Día 4	Rurrenabaque	18:30		Visita a la oficina de RQE y cena, Pernocte
Día 5	Rurrenabaque - San Buenaventura	08:30	10:00	Tránsito y Reunión con el responsable de Medio Ambiente de la GAM San Buenaventura
Día 5	San Buenaventura - Tumupasa	10:00	11:30	Transito
Día 5	Tumupasa	11:30	13:00	Reunión con CIPTA
Día 5	Tumupasa	13:00	14:00	Almuerzo
Día 5	Tumupasa	14:00	15:30	Visita OFC APIAT y/o AGROFORT
Día 5	Tumupasa - Ixiamas	16:30	18:30	Tránsito
Día 5	Ixiamas	18:30	20:00	Reunión GAM Ixiamas
Día 5	Ixiamas	20:00		Pernocte
Día 6	Ixiamas - Carmen Pecha	08:30	10:30	Visita a la planta de procesamiento - Reunión con responsable y corregidor de la comunidad
Día 6	Ixiamas	11:00	12:00	Visita al OFC San Pedro
Día 6	Ixiamas	12:00	13:00	Almuerzo
Día 6	Ixiamas - Santa Rosa de Maravilla	13:00	14:30	Tránsito y visita a la planta de procesamiento
Día 6	Santa Rosa de Maravilla - RQE	18:00	20:00	Tránsito y Pernocte

Día 7	RQE - Inicua - Charcas II	07:00	12:30	Tránsito y visita a los emprendimientos en Inicua y Charcas II Reunión con responsable de emprendimiento
Día 7	Charcas II - Palos Blancos - Villa Porvenir - San Antonio	12:30	16:30	Tránsito y visita a los emprendimientos en Porvenir y San Antonio Reunión con responsable de emprendimientos Reunión con responsable Inter cultural
Día 7	Palos Blancos	20:00		Pernocte
Día 7	Palos Blancos	08:30	10:00	Reunión con Municipio de Palos blancos
Día 7	Palos Blancos	10:00	11:00	Visita al emprendimiento de OMIM Reunión con responsable de emprendimientos
Día 7	Palos Blancos - Alto Beni	11:30	13:00	Visita Municipio Alto Beni
Día 7	Alto Beni	13:00	13:30	Almuerzo
Día 7	Alto Beni - Caranavi - Guanay	14:00	20:00	Pernocte Guanay
Día 8	Guanay	08:00	10:30	Visita o reunión con productores de Miel Chocolecos
Día 8	Guanay	10:30	12:30	Reunión PILCOL
Día 8	Guanay	12:00	13:30	Almuerzo
Día 8	Guanay	14:00	15:00	Alcaldía
Día 8	Guanay - Caranavi - La Paz	15:00	15:45	Tránsito
Día 9	La Paz	08:30	10:30	Reunión APMT
Día 9	La Paz	10:30	12:30	Reunión Unidad de Coordinación Territorial - VCT - MPD
Día 10	La Paz	08:30	10:30	Reunión presentación de resultados VMA
Día 10	La Paz	10:30	12:30	Reunión Presentación resultados PNUD
Día 10	La Paz			Salida de Bolivia

6.2 Matriz de evaluación

Preguntas evaluativas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Estrategia del Proyecto: ¿Hasta qué punto es relevante la estrategia de proyecto para las prioridades nacionales y la propiedad e implicación del país? ¿Es el mejor camino para obtener los resultados deseados?			
¿El Proyecto tomó en cuenta las oportunidades del contexto y capacidades de las organizaciones/instituciones en el marco del Desarrollo Sostenible para definir las estrategias de implementación?	Existencia de documentos de análisis nacionales e incorporados en la sección de análisis situacional del PRODOC que alimenten esta reflexión.	Prodoc, entrevistas con personal del Proyecto	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (Gobierno, Organismos Internacionales) tal y como se detallan en este informe.
¿Está el Proyecto en línea con el mandato de PNUD en la materia, con las necesidades e intereses nacionales y con los compromisos nacionales/regionales/internacionales asumidos a nivel regional en materia de mercurio?	Grado en que los productos del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, con las áreas estratégicas de PNUD en la materia y están en línea con las exigencias de los compromisos asumidos por los países a nivel regional/internacional.	PRODOC Informes de Progreso (presentados a Donantes) AWPs Documentos Regionales especializados Plan Estratégico de PNUD Informantes clave.	Análisis de documentación, investigación, y triangulación de información de revisión documental y entrevistas.
¿Se han considerado las externalidades potenciales (ambientales, económicas o políticas) al diseñar el proyecto?	Grado de análisis y profundización en la sección de riesgos y medidas de mitigación del PRODOC	Prodoc	Análisis de documentación.
¿Refleja la estrategia del Proyecto una identificación profunda de los riesgos ambientales y sociales? ¿Existen medidas de mitigación adecuadas?	Existencia de ESMF y reporte continuo sobre los riesgos en los PIRs	Prodoc	Análisis de documentación, PIRs, investigación, y triangulación de información de revisión documental y entrevistas.
¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la	Presencia de indicadores específicos en el marco de resultados	Prodoc	Análisis documental y entrevistas semiestructuradas

perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto?			
¿En términos de la definición de la teoría de cambio, cómo fueron considerados los factores de género y de derechos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de desagregación de datos en base a género que estén registrados. Grado en que el Programa invirtió en asistencia técnica especializada en estos ámbitos. 	PRODOC Informes de Progreso (presentados a Donantes) AWP Informantes clave.	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave
¿Incluye el presupuesto del Proyecto financiación para resultados, productos y actividades con relevancia de género?	Cantidad de dinero asignado a los resultados, productos y actividades.	Presupuesto del Prodoc; AWP; Revisiones sustantivas	Revisión documentación y entrevistas semiestructuradas
¿El marco de resultados es coherente y refleja de manera adecuada la teoría de cambio a la que el Programa pretende contribuir?	Adecuación en la descripción de los diferentes componentes del marco de resultados y adecuada jerarquía entre ellos.	Prodoc	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (PNUD, Gobierno, Organismos Internacionales) tal y como se detallan en este informe.
¿Son realmente SMART las metas de medio término y finales?	Grado en que las metas son medibles	Matriz de Resultados; Matriz de Monitoreo; Revisiones sustantivas	Análisis documental.
¿Están los indicadores de resultados y productos bien diseñados para apoyar su monitoreo? ¿Se pueden medir?	Grado en que los indicadores se pueden considerar SMART	Matriz de Resultados; Matriz de Monitoreo; Revisiones sustantivas	Análisis documental.
Progreso en el logro de los resultados: ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos deseados hasta el momento?			

¿Se han logrado los productos esperados?	Nivel de logro reportado en las herramientas de monitoreo del FMAM y los PIRs sobre el marco lógico	FMAM Tracking Tool; PIR; Quarterly reports	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave
¿Se han logrado las metas de medio término para cada resultado y producto?	Nivel de logro reportado en las herramientas de monitoreo del FMAM y los PIRs sobre el marco lógico	FMAM Tracking Tool; PIR; Quarterly reports	
¿Cuáles han sido los principales obstáculos, así como los factores facilitadores que han limitado y/o potenciado el logro de los resultados previstos?	Medida en que se consideraron los factores externos/riesgos en la definición de las líneas de trabajo.	Stakeholder engagement plan safeguards; Prodoc; Awp; quarterly reports	
¿Es la Estrategia de socios apropiada, efectiva y viable para el logro de los productos?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de co-financiamiento efectivo % de logro de los resultados 	Stakeholder engagement plan safeguards; Prodoc; Awp; quarterly reports	
Ejecución del Proyecto y gestión adaptativa: ¿Hasta el momento se ha implementado el proyecto de manera eficiente, rentable y adaptada a las condiciones cambiantes? ¿Hasta qué punto contribuyen los sistemas de seguimiento y evaluación, información y comunicación del proyecto a su ejecución?			
¿Para el logro de actividades y productos se han aplicado adecuadamente los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles? Y en este sentido, ¿se han respetado los tiempos y los montos previstos?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de ejecución presupuestaria en relación con lo programado en proporción a las actividades llevadas a cabo. Grado en que las revisiones sustantivas han aplicado el criterio de optimización en las inversiones/disposición de fondos. Fondos de contrapartida nacionales se hacen 	PRODOC Informes de Progreso (presentados a Donantes) AWP CDRs Informes generados por PNUD de seguimiento financiero Revisiones sustantivas Informantes	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave

	<p>efectivos en tiempo y forma previstos en AWP</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel en que los socios implementadores participan activamente en la planificación de actividades comprometidas. 		
¿Ha habido una coordinación efectiva entre los distintos actores en la implementación del proyecto? ¿Cuáles han sido sus roles y responsabilidades concretos?	Existencia de una estrategia de participación de actores; Participación de otros actores en el Comité Directivo del Proyecto	Revisión PRODOC y Actas de las reuniones del Comité Directivo del Proyecto	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a beneficiarios y representantes gubernamentales.
¿Ha habido duplicación de esfuerzos entre las intervenciones del Proyecto y aquellas llevadas a cabo por otros proyectos?	Percepción de los actores involucrados sobre nivel de eficiencia en relación con los distintos proyectos.	Revisión Actas reuniones Comité Directivo. Entrevistas a beneficiarios.	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a beneficiarios.
¿Cuál es el análisis de la capacidad y arreglos institucionales para la implementación del proyecto?	Capacidad de la Agencia ejecutora y de las contrapartes nacionales para ejecutar el proyecto	Análisis de capacidad de MiAmbiente Prodoc	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave
¿La asistencia técnica brindada por parte de PNUD a través de recursos humanos (oficinas, consultores externos), ha sido suficiente y con la calidad necesaria para hacer cumplir los compromisos de ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de rotación/sustitución del personal de las oficinas país de PNUD; Percepción favorable/desfavorable de los socios nacionales sobre los roles desempeñados por los expertos de PNUD y los consultores contratados. 	<p>PRODOC</p> <p>Informes de Progreso (presentados a Donantes)</p> <p>AWPs</p> <p>Informes generados por PNUD de seguimiento financiero</p> <p>Revisiones sustantivas</p> <p>Informantes</p>	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave
¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado?	Grado de co-financiamiento	Prodoc y PIR	Análisis documental y entrevistas

¿Se ha dado una práctica sistemática de seguimiento de los logros en base a outputs y en su caso, dicho seguimiento ha contribuido a mejorar la eficiencia del programa?	Nivel de adecuación de los SME para la toma de decisiones operativas y de gestión.	Informes de seguimiento del proyecto y Acciones de seguimiento a las misiones.	Análisis documental y entrevistas
Sostenibilidad: ¿Hasta qué punto existen riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos y/o medioambientales para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto?			
¿Cuáles son las tendencias fuera del control del Proyecto que influyen los productos (incluyendo las oportunidades y riesgos que afectan el logro de los productos)?	Grado de inclusión de tendencias en los análisis de riesgos ambientales y sociales	Análisis documental.	Análisis documental y entrevistas
¿En qué medida se puede afirmar que la apropiación del Programa a nivel nacional puede asegurar la continuidad de los servicios que en materia de eliminación de mercurio se lograron con apoyo del Programa?	Grado en que las alianzas generadas con apoyo del proyecto permitirán garantizar continuidad de los servicios.	Muestra Planes Nacionales con claro énfasis en Mercurio. Legislación/Normativas nacionales. Informantes clave	Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave
¿Qué nivel de dependencia de los recursos del FMAM representa para los países asentar sus planes/políticas en materia de BD?.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de inversión nacional • Percepción de los socios nacionales sobre las brechas de financiamiento en el corto y medio plazo 		

6.3 Modelo de cuestionario o Guía de entrevistas

Guía de entrevista semiestructurada para socios (entrevistas a socios de gobierno, ONGs, Sociedad Civil, Sector Privado, comunidades)

Fecha	
Entrevistados	
Nombre	
Posición	
Dirección	
Tel.	
Mail	

Introducción:

- ✓ **Agradecer entrevistado/participante por su disponibilidad para la entrevista.**
- ✓ **Presentarse brevemente.**
- ✓ **Brevemente introducir el objetivo principal de la evaluación y como vamos a recopilar la información.**
- ✓ **Preguntar si el participante/entrevistado tiene alguna pregunta específica o alguna duda antes de empezar la entrevista.**
- ✓ **Dejar claro que toda la información recopilada será estrictamente confidencial.**

Parte I: información General

1. Por favor explique brevemente el trabajo de su organización y su relación con el proyecto Bol/79912.

Nota: Importante aquí saber exactamente con quién estamos hablando: ¿Es un representante del Gobierno directamente implicado en la ejecución del proyecto? ¿Un representante de otro Proyecto colaborador del Proyecto? ¿Un miembro de una ONG? ¿Sector privado? Dependiendo de la naturaleza de la colaboración, se deben adaptar las preguntas para hacerlas más específicas.

Información Importante:

- *¿Socio desde cuándo?*
- *¿Qué tipo de relación tiene con el proyecto?*
- *¿Hay algún tipo de evidencia de la relación, un acuerdo de entendimiento?*

Parte II: Estrategia del Proyecto

2. Por favor explicar brevemente si considera que el Proyecto con sus 3 componentes (Mecanismos para el apoyo institucional para fomentar la conservación de la BD, a través de la gestión sustentable y la certificación de los bosques y Comunidades con capacidades

fortalecidas en la Gestión Forestal Integral y para obtener y mantener la certificación y la gestión de los bosques en forma sostenible y respetuosa con el BD y Incentivos económicos existen para atraer y mantener las operaciones de silvicultura comunitaria) está bien diseñado y alineado con las prioridades nacionales

(ver si hay alineamiento con la Estrategia Nacional de Desarrollo, etc)

3. Participó usted o alguien de su unidad / organización en el proceso de formulación del proyecto? Por favor describa el proceso

(n/a con algunos socios o actores)

4. ¿Cree usted que el Proyecto ha considerado las externalidades potenciales (¿ambientales, económicas o políticas en el diseño del proyecto?)

5. ¿Cree usted que el Proyecto ha considerado todos los riesgos posibles?

Nota: Hacer referencia a los riesgos identificados (1. Inestabilidad institucional – alta rotación de personal; 2. Procedimientos burocráticos y anticorrupción obstaculizan los procedimientos; 3 Política: a corto plazo la visión económica de las políticas públicas con la limitada sensibilización fomenta prácticas incompatibles con la protección de la BD; 4. Regulatorio: incertidumbre legal sobre el sector forestal y la limitada visibilidad relacionada con el contenido de la futura ley forestal; 5. Cambio Climático).

6. ¿Cree usted que los indicadores de resultados y productos están bien diseñados? ¿Se pueden medir?

7. ¿Cree usted que el proyecto ha generado o puede generar efectos de desarrollo beneficiosos para el país o podría catalizarlos en el futuro (eg. Generación de ingresos, reducción de emisiones de Gases de efecto invernadero) de manera que se deberían incluir en el marco de resultados?

Parte III: Avance hacia los resultados

8. ¿En qué medida el Proyecto apoya a su Ministerio/Secretaría/Organización al logro de sus resultados? Explicar brevemente.

9. ¿Se han logrado las metas de finales para cada resultado o producto? ¿Qué cree que ha funcionado excepcionalmente bien y por qué?

10. ¿Cuáles cree usted que han sido los principales obstáculos, así como factores facilitadores para el logro de los resultados? Por favor explicar

11. ¿Ha logrado el Proyecto tener una estrategia de socios apropiada? ¿Se debería sumar a algún otro socio o actor clave al proceso? Por favor explicar

Parte IV: Implementación del proyecto y Gestión Adaptativa

12. ¿Cree usted que la estructura y organización del Proyecto son los adecuados (oficina central, apoyo del PNUD)? ¿Dispone el proyecto de suficiente equipo humano y técnico y recursos para lograr los resultados?

Nota: En caso de no saberlo, preguntar si ha sido informado/a de cambios en el proyecto y si ha podido incidir o transmitir inquietudes en las distintas instancias de coordinación

13. ¿Ha habido cambios sustantivos en el proyecto? ¿Ha sido capaz el proyecto de adaptarse a dichos cambios?

14. ¿Cómo ha sido la coordinación entre actores? ¿Han funcionado los distintos comités de coordinación? (junta directiva, comité coordinación nacional) ¿Se puede mejorar?
(n/a para ciertos actores)

PARA GOBIERNO

15. ¿Cree usted que ha habido duplicidad de esfuerzos con otros proyectos?

16. ¿Cómo han afectado los diversos cambios políticos al logro de los resultados?

17. ¿Apoyan los gobiernos locales los objetivos del proyecto? ¿Tienen un papel activo en la toma de decisiones?

18. ¿Tienen los gobiernos locales poder de decisión en relación con la certificación de los bosques, el monitoreo o el mercadeo?

19. ¿Una vez concluido el proyecto, tienen las comunidades locales la capacidad para gestionar el proceso?

20. ¿Han aportado los diferentes socios al co-financiamiento? ¿Cómo se le está dando seguimiento?

21. ¿Ha participado usted o la organización a la que representa en el monitoreo del proyecto? ¿Cree que ha sido efectivo? ¿Se puede mejorar? ¿Sabe si se están utilizando datos nacionales, estadísticas, información generada a nivel nacional?

Parte V: Sostenibilidad

22. ¿Una vez concluya el Proyecto y el apoyo financiero del FMAM, podrá el Gobierno seguir impulsando esta iniciativa?

23. El proceso de certificación forestal es costoso y complejo. ¿Cree usted que los productos generados por el Proyecto y la capacidad fortalecida de las partes responsables es suficiente para seguir promoviendo la certificación?

24. ¿Hay nuevos riesgos a tomar en cuenta para la sostenibilidad del proyecto? (por ejemplo, inestabilidad política, de mercado). ¿qué medidas se podrían tomar para mitigar dichos riesgos?

¡Muchas gracias!

¿Tiene algún otro comentario, algo que añadir?

6.4 Escalas de valoración

Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE		
6	Muy satisfactorio (MS)	No presentó deficiencias
5	Satisfactorio (S)	Deficiencias menores
4	Algo satisfactorio (AS)	Deficiencias menores, aunque se espera que como mínimo algunos productos se mantendrán
3	Algo insatisfactorio (AI)	Riesgo elevado de que resultados principales no seguirán más allá de la vida útil del proyecto, aunque algunos productos sí que continuarán.
2	Insatisfactoria (I)	Alto riesgo de que los resultados y productos no continuarán.
1	Altamente insatisfactoria (AI)	Se espera que muy pocos o ningún producto o actividad continuará después del cierre del proyecto.

Calificaciones de sostenibilidad: (una valoración general)		
4	Probable (P)	Riesgo mínimo para la sostenibilidad; los resultados más importantes llevan camino de lograrse a la conclusión del proyecto y se espera que continúen en el futuro próximo.
3	Algo probable (AP)	Riesgos moderados, pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
2	Moderadamente improbable (AI)	Riesgo significativo de que los resultados más importantes no continuarán tras la conclusión del proyecto, aunque algunos productos y actividades sí deberían continuar.
1	Improbable (I)	Riesgo grave de que los resultados del proyecto y los productos clave no podrán sostenerse.
0	Muy Improbable (MI)	Se espera que pocos o ningún producto o actividad continuará después del cierre del proyecto.

Calificaciones de relevancia: (una valoración general)		
2	Relevante (R)	
1	No Relevante (NR)	

Calificaciones de impacto: (una valoración general)		
3	Significativo (S)	
2	Mínimo (M)	
1	Insignificante (I)	

6.5 Itinerario de la misión de la EF

PROPUESTA DE RECORRIDO VISITA DE EVALUACION

Tramo	Vía	Actor	Fecha	Actividad	Días	Fecha tentativa
La Paz - La Paz	Aérea	PNUD, Proyecto Bol 79912, Vice Ministerio, Dir. Forestal, ABT La Paz	10/07 PM	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con BOL 79912 (3 horas) 	2	10-11
			11/07 AM	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con BOL 79912 (3 horas) 		
			11/07 PM			
La Paz – Caranavi - Guanay	Terrestre	Bol 79912	12/07 AM	Viaje.	0,5	12
Guanay - PILCOL	Terrestre	PILCOL (Arturo Quety) Municipio Guanay (Marco Aurelio - Sub Alcalde)	12/07 PM		0,5	12
Guanay – San José de Pelera	Terrestre	Chocolecos (Benigno Salazar) Productores de miel (Edson Medina)	12-13/07 PM-AM	Pernocte en Guanay	1	12
			13/07 AM			
Guanay - Cotapampa	Terrestre	Productores de majo de Cotapampa (Janet Pinto y otros)	13/07 AM	Pernocte en Guanay	0,5	13
Cotapampa – Santa Rosa – Palos B.	Terrestre	Santa Rosa (Sonia Valero)	14/07 PM	Viaje a Sta Rosa y Palos B. y Pernocte en Palos Blancos	0,5	14
Palos B. - Rurrenabaque	Terrestre	OMIN (Justina Álvarez) OECME Inicua (Hilda Surco)	15/07 AM	Viaje a Rurrenabaque pasando por Inicua. Pernocte en Rurrenabaque.	0,5	15
			15/07 PM			
Rurrenabaque - Tumupasa – Ixiamas	Terrestre	OFC APIAT (Kemel Fesy, David Medina) OFC San Pedro (Fredy Howard y otros)	16/07 AM	Pernocte en Ixiamas.	0,1	16
			16/07 PM			

Ixiamas – Rurrenabaque	Terrestre	Alcaldía Ixiamas (Alcalde y equipo técnico) Iniciativa Productiva Carmen Pecha CIPTA (Constantino Nay, Robert Cartagena)	17/07 AM	Pernocte en Rurrenabaque.	0,5	17
Rurrenabaque – La Paz	Aéreo	Bol 79912	18/07 14:20 PM	Pernocte en La Paz.	0,5	18
La Paz – La Paz	Terrestre	Guido Fernández	18/07 PM	● Reunión con Representación PNUD	0,5	18
La Paz – La Paz	Terrestre	Guido Fernández	19/07 AM - PM	● Entrevista ABT La Paz (1 hora) Ing. Jhony Choque acordar hra. ● Reunión DGGDF Ing. Aldo Claire. ● Reunión de cierre.	0,5	19
La Paz - España	Aérea	Guido Fernández	20/07	Viaje España consultor	0,5	20
					10,0	

6.6 Lista de personas entrevistadas

Día	Persona	Cargo
10/07	Edgar Gareca	Consultor
10/07	Karen Udaeta	Consultora
10/07	Dalia Beltrán Mano	Jefe Unidad de Manejo y Conservación de Bosque, Coordinadora ad interim proyecto
10/07	Jhon Rosales	Asistente Administrativo
11/07	Eloy Zenteno	Consultor Administrativo MIF
11/07	Karen Udaeta	Consultora
12/07	Benigno Salazar Gamboa	Socio Chocolecos
12/07	Omar Mejía	Dirigente Federación Departamental de Productores y Recolectores de Cacao
12/07	Viviana Salazar	Responsable Comunicación Chocolecos
13/07	Arturo Qetimedina	Presidente PILCOL
13/07	Marcos Aurelio Conlori	Sub-alcalde distrito indígena Leco
13/07	Policario Limber	Socio Emprendimiento Miel
13/07	Maria Luisa Tapia	Socia Emprendimiento Miel
13/07	Sofía Condori	Socia Emprendimiento Miel
13/07	Edson Medina	Socio Emprendimiento Miel
13/07	Tito Ibáñez	Socio Emprendimiento Miel
14/07	Melanie Zegaja	Socia Emprendimiento Majo
14/07	Rene Garila	Socia Emprendimiento Majo
14/07	Manuel Blanco	Emprendimiento Majo
14/07	Jannet Pinto	Emprendimiento Majo
14/07	Estevan Perez	Emprendimiento Majo
14/07	Francisco Cripa	Emprendimiento Majo
14/07	Corsino Morinera	Emprendimiento Majo
14/07	Fortunata Pérez	Emprendimiento Majo
14/07	Emiliana Morinero	Emprendimiento Majo
14/07	Josefa Mamai	Emprendimiento Majo
15/07	Justina Álvarez	Responsable Producción OMIN
15/07	Hilda Surco	Presidente de planta OECME INICUA
15/07	Carmen Callata	Socia OECME INICUA
16/07	Kemel Feccy	Responsable Administración Asociación de Pequeños Industriales Agroforestales (APIAT)
16/07	David Medina	Representante Legal APIAT
16/07	Freddy Howard	Responsable Administración OFC San Pedro
17/07	Abraham Amani Paco	Responsable Dirección de Gestión de Riesgos
17/07	Arremberto Escobar	Secretario General Municipio Ixiamas
17/07	Helio Zambrana	Responsable Unidad de Producción
17/07	Leonidas Zambrana	Representante Legal, ,
17/07	Vicenta Sea	Acta
17/07	Ervin Dumy	Secretario comercialización
17/07	Edwin Aldo Wancasea	Socio Carmen Pecha
17/07	Luciano Darwa	Socio Carmen Pecha
17/07	Severo Portillo	Socio Carmen Pecha
17/07	mariano Macuapa	Socio Carmen Pecha
17/07	Veronica Castro	Socia Carmen Pecha
17/07	Casto Portillo	Socio Carmen Pecha
17/07	Jose Macuapa	Socio Carmen Pecha
17/07	Rodreri villamay	Socio Carmen Pecha
17/07	Siria Macuapa	Socia Carmen Pecha
18/07	Rocío Chain	Oficial de Programa, PNUD
18/07	Monica Pacheco	Monitoreo y Evaluación, PNUD
18/07	Constantino Nay	Presidente
18/07	Robert Cartagena	Secretario RRNN;
18/07	Dolores Amutari Kenebo	Secretaria de Salud;
18/07	Yessi Mayo	Secretaria Economía y Desarrollo;
18/07	Gladys Ibaguari	Presidenta CIPTA
19/07	Jhony Choque Valencia	Director Departamento ABT
19/07	Aldo Flores	Director Dirección Forestal

6.7 Lista de documentos examinados

Item #	Items (siempre que sea posible son preferibles las versiones electrónicas)	Comentarios
1	PIF	√
2	Plan de Iniciación del PNUD	
3	Documento de Proyecto final del PNUD y documentos finales de aprobación del FMAM (solicitud de autorización del CEO, etc).	√
4	Resultados del Diagnóstico Medioambiental y Social de PNUD	En Prodoc
5	Informes de progreso (trimestrales, semestrales, o anuales) con los planes de trabajo del proyecto e informes financieros correspondientes	√
6	Informe de Iniciación del Proyecto	√
7	Todos los Informes de Ejecución del Proyecto (PIRs)	Se dispone todos los PIRS
8	Informes trimestrales de progreso y planes de trabajo de los diversos equipos de tareas encargados de la ejecución	√
9	Informes de auditoría (copias electrónicas si es posible)	√
10	Copias electrónicas de las Herramientas de Seguimiento finalizadas y relevantes del FMAM, desde la autorización del CEO a la mitad del ciclo (<i>indicar las TTs específicas para esta área de actuación del proyecto</i>)	√
11	Informes de supervisión del proyecto	√
12	Minutas de las reuniones de la Junta del Proyecto y de cualquier otro órgano relacionado (p.ej. reuniones del Comité de Evaluación Preliminar del Proyecto)	√
13	Mapas de los lugares de ejecución del proyecto, según sea necesario	Incluidos en el Prodoc
14	Otros documentos de gestión relacionados: informes de gestión adaptativa, memorandos de la Dirección, etc	Actas de las reuniones del Comité Directivo
15	Copias electrónicas de productos del proyecto: boletines, folletos, manuales, informes técnicos, artículos, etc.	Se ha dado al evaluador acceso al Gdrive del proyecto
16	Lista resumen de las reuniones formales, talleres, etc. que se hayan realizado, indicando fecha, lugar, tema tratado y cifra de participantes	Información disponible en informes trimestrales
17	Cualquier información disponible sobre los datos de seguimiento relevantes en material medioambiental (indicadores de especies, etc.), más allá de lo que haya disponible sobre indicadores en el marco lógico de los PIRs	Información disponible en los distintos productos
18	Cualquier dato de seguimiento relevante en materia socio-económica, como la renta media/niveles de empleo de las partes interesadas en el área de actuación, cambios en ingresos relacionados con las actividades del proyecto	NA
19	Gastos reales por resultado del proyecto, incluyendo los costos de gestión, así como la documentación de cualquier revisión presupuestaria significativa	√
20	Lista de contratos y artículos adquiridos por valor superior a ~\$5.000 US\$ (por ejemplo, entidades o compañías contratadas para los productos del proyecto, etc., excepto en casos de información confidencial)	Pendiente
21	Tabla de cofinanciación con un desglose de los totales previstos y reales en efectivo y en especie, así como por su origen, si está disponible	√

6.8 Formulario del Código de Conducta de UNEG firmado

Los evaluadores/consultores:

1. Deben presentar una información completa y justa en su evaluación de las fortalezas y debilidades, de tal manera que las decisiones o acciones llevadas a cabo se encuentren bien fundadas.
2. Deben revelar el conjunto completo de conclusiones junto con la información de sus limitaciones y tenerlo a disposición de todos aquellos afectados por la evaluación que posean el derecho expreso para recibir los resultados.
3. Deberán proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deberán ofrecer el máximo tiempo de notificación, limitar las demandas de tiempo y respetar el derecho de las personas a no involucrarse. Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a otorgar información de manera confidencial, y deben asegurarse de que la información sensible no pueda ser rastreada hasta su origen. Los evaluadores no están obligados a evaluar a personas individuales, pero están deben mantener el equilibrio entre la evaluación de las funciones de gestión y este principio general.
4. En ocasiones, al realizar las evaluaciones destaparán pruebas de delitos. Se debe informar de manera discreta sobre tales casos al órgano de investigación apropiado. Los evaluadores deberán consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando exista la mínima duda sobre si estos temas deberían ser comunicados y de cómo deberían comunicarse.
5. Deberán ser sensibles hacia las creencias, usos y costumbres y actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. En la línea de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los evaluadores deben ser sensibles hacia los temas de discriminación e igualdad de género. Deberán evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que establezcan un contacto durante la evaluación. Sabiendo que existe la posibilidad de que la evaluación afecte negativamente a los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores deberán conducir la evaluación y comunicar el objetivo de ésta y sus resultados de una manera que respete claramente la dignidad y la autoestima de los implicados.
6. Son responsables de su actuación y (los) producto(s) que generen. Son responsables de una presentación escrita u oral clara, precisa y equilibrada, así como de las limitaciones, conclusiones y recomendaciones del estudio.
7. Deberán aplicar procedimientos contables sólidos y ser prudentes a la hora de utilizar los recursos de la evaluación.

Formulario de Acuerdo del Consultor de la EF

Acuerdo para acatar el Código de Conducta para Evaluadores del sistema de la ONU:

Nombre del Consultor: Guido Fernández de Velasco Sert _____

Nombre de la Organización Consultora (cuando sea necesario): _____

Afirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para Evaluadores de las Naciones Unidas.

Firmado en Barcelona a 23 de Julio de 2019



Firma:

6.09 Formulario de aprobación del informe final de la EF firmado

6.10 Rastro de auditoría obtenido a partir de los comentarios recibidos en el borrador del informe de la EF

Los siguientes cambios fueron suministrados en forma de cambios de edición al borrador del informe del Examen de Mitad de Periodo; están referenciados por institución (columna "Autor") y cambio / número de comentario (columna "Nº"):

Autor	#	Párrafo Nº / Ubicación del comentario	Comentario / aportación al borrador del informe EMT	Respuesta del evaluador de la EMT y medidas adoptadas

6.11 Línea de Base de Evidencias