

Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM

Fondo para el Medio Ambiente Mundial
Oficina de Evaluación

Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM

Documento de Evaluación
2006, No. 1

© 2006 Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Internet: www.thegef.org
Correo electrónico: gefevaluation@thegef.org

Reservados todos los derechos.

Derechos y autorizaciones

El material contenido en esta publicación está protegido por derechos de autor. La reproducción y/o transmisión no autorizadas de la totalidad o parte de esta publicación puede constituir una violación de la legislación pertinente. El FMAM alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará su autorización prontamente.

Fondo para el Medio Ambiente Mundial

Director de la Oficina de Evaluación del FMAM: Robert D. van den Berg
Gerente de tareas: Siv Tokle, Oficial Superior de Evaluación

Edición y diseño: Nita Congress

Documento de Evaluación
2006, No. 1

PUBLICACIÓN GRATUITA

Índice

Prefacio	v
1. Seguimiento y Evaluación en el FMAM	1
1.1 Contexto	1
1.2 Evaluación en el FMAM	4
1.3 Seguimiento en el FMAM	6
Notas	7
2. Roles y Responsabilidades	9
2.1 Asociados del Seguimiento y Evaluación en el FMAM	9
2.2 Consejo del FMAM	11
2.3 Oficina de Evaluación del FMAM	12
2.4 Secretaría del FMAM	13
2.5 Organismos de ejecución y Entidades Encargadas de Ejecutar los Proyectos ..	14
2.6 Grupo Asesor Científico y Tecnológico	16
2.7 Países Participantes	16
2.8 Partes Interesadas	17
Notas	18
3. Criterios de Evaluación y Requisitos Mínimos	19
3.1 Criterios Internacionales y Requisitos Mínimos	19
3.2 Criterios de Seguimiento y Evaluación	20
3.3 Requisitos Mínimos y Principios Clave	21
Nota	26
4. Oficina de Evaluación del FMAM	27
4.1 Misión y Principios Esenciales	27
4.2 Funciones Principales	28
4.3 Tareas y Actividades	29
Notas	30
5. Uso de las Evaluaciones	31
5.1 Seguimiento	31
5.2 Intercambio de Conocimientos	31

Prefacio

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) aborda los temas ambientales mundiales a la vez que apoya las iniciativas nacionales de desarrollo sostenible. Esto lo hace a través de una asociación de 176 países miembros, tres organismos de ejecución y siete entidades encargadas de ejecutar los proyectos, países beneficiarios, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Una asociación de tal magnitud plantea un desafío especial en la supervisión y evaluación adecuada de los logros del FMAM, teniendo en cuenta las actividades de todos los asociados de una manera uniforme y coherente. Esta política procura afrontar dicho desafío. La misma fue aprobada por el Consejo del FMAM mediante un procedimiento escrito el 6 de febrero de 2006.

La política fue elaborada mediante un proceso extenso de consulta con los asociados del FMAM, a partir de las decisiones del Consejo del FMAM de noviembre de 2004. Como primera medida, en enero de 2005 se realizó un taller de tormenta de ideas que reunió a expertos en evaluación, a profesionales de seguimiento y a gerentes de los organismos de ejecución, de las entidades encargadas de ejecutar los proyectos, de la Secretaría del FMAM y de la Oficina de Evaluación del FMAM. Se realizaron varias reuniones de seguimiento. Se llevaron a cabo reuniones bilaterales con las unidades centrales de evaluación de los organismos de ejecución y las entidades encargadas de ejecutar los proyectos. Se analizó el monitoreo con la Secretaría. Otras partes interesadas del FMAM que ayudaron a contribuir a la política comprenden al Grupo Asesor Científico y Técnico del FMAM, las secretarías de las convenciones, los socios del país, organizaciones no gubernamentales y la comunidad de investigación. El proyecto de política fue revisado por socios del FMAM seleccionados en un taller en septiembre de 2005. Luego se trató en la reunión del Consejo del FMAM en noviembre de 2005.

La política contiene los requisitos mínimos para el seguimiento y la evaluación de actividades financiadas por el FMAM que abarcan el diseño de proyectos, la aplicación del seguimiento y la evaluación al nivel de proyecto y la evaluación de proyectos. Los requisitos requieren planes concretos y plenamente presupuestados de seguimiento y evaluación del proyecto con indicadores, puntos de comparación y responsabilidades. Además, estos planes deben ejecutarse según el plan y las evaluaciones de término del proyecto también deben cumplir con normas mínimas de calidad. La política garantiza la independencia de la Oficina de Evaluación y su enlace directo con el Consejo del FMAM. También establece la responsabilidad de la Secretaría del FMAM y de

los organismos de ejecución y las entidades encargadas de ejecutar los proyectos del seguimiento a los niveles de la cartera y de proyecto.

El próximo desafío estriba en operacionalizar la política. La Oficina de Evaluación formulará normas adicionales e instrumentos de capacitación sobre temas específicos como las clasificaciones; el uso de indicadores, puntos de comparación y planes de seguimiento y evaluación; y evaluaciones terminales. Estos estarán disponibles en una página de recursos en el sitio Web de la Oficina de Evaluación. Nuestros socios también han indicado varios retos que requieren atención continua en la agregación, atribución y la cartera de seguimiento de resultados; el establecimiento de indicadores y puntos de comparación, particularmente para el impacto ambiental mundial; y la promoción eficaz de la compartición de conocimiento y el aprendizaje.

Deseo agradecer a todos los que contribuyeron al proceso de redacción de la política, en particular a la señora Siv Tokle, Oficial Superior de Evaluación, quién se desempeñó como gerente de tareas del proceso consultivo, asimismo como a todos los participantes en las reuniones que realizamos y a todos los que contribuyeron a través de correos electrónicos, por escrito y por teléfono y otros medios de comunicación. Esta política también establece de forma permanente el proceso consultivo que utilizamos para elaborar la política, que será utilizado para operacionalizar la política y se actualizará cuando los cambios en las normas internacionales lo hiciesen necesario.

Rob D. van den Berg
Director, Oficina de Evaluación



1. Seguimiento y Evaluación en el FMAM

1. Los objetivos principales de la función de seguimiento y evaluación en el FMAM son los siguientes:
 - a. Promover la rendición de cuentas para el logro de los objetivos del FMAM mediante la evaluación de los resultados, de la eficacia, de los procesos y del desempeño de los asociados que participan en el FMAM. Los resultados del FMAM son seguidos y evaluados en función de su contribución a beneficios para el medio ambiente mundial;
 - b. promover el aprendizaje, la retroalimentación y el intercambio de conocimientos sobre los resultados y las lecciones aprendidas entre el FMAM y sus asociados, como base para la toma de decisiones sobre políticas, estrategias, gestión de programas y proyectos para mejorar los conocimientos y el desempeño.

1.1 Contexto

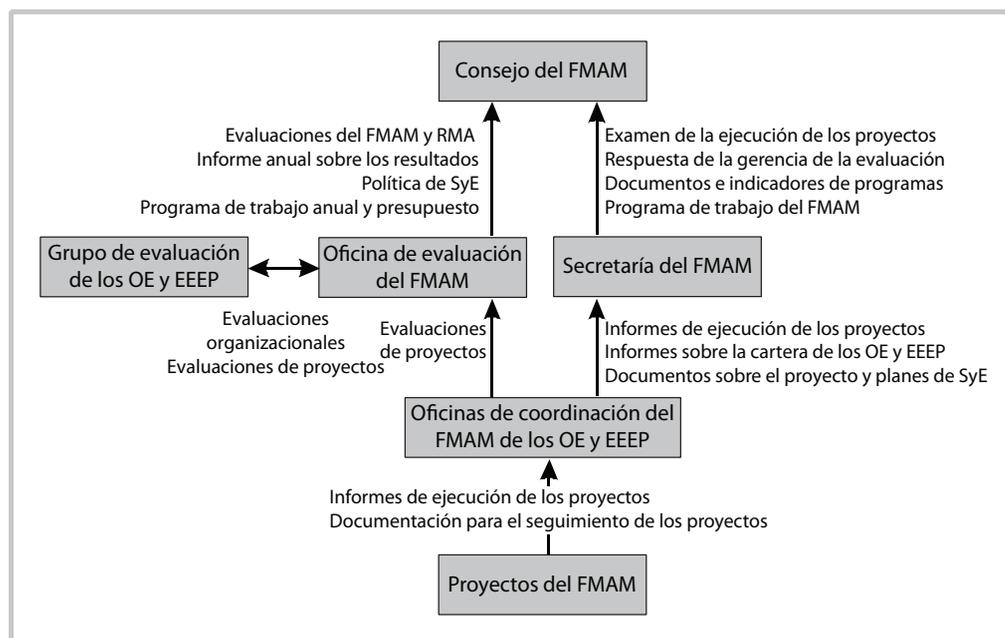
2. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) es un mecanismo financiero que promueve la cooperación internacional y que busca proporcionar fondos nuevos y adicionales, en forma de donaciones y en condiciones concesionarias, para cumplir con los costos incrementales de las medidas acordadas para lograr los beneficios convenidos para el medio ambiente mundial en las esferas de la diversidad biológica, el cambio climático, las aguas internacionales, la degradación de la tierra (fundamentalmente la desertificación y la deforestación), el agotamiento de la capa de ozono y los contaminantes orgánicos persistentes en países en desarrollo y países con economías en transición. El Consejo del FMAM asegura una orientación estratégica en esas seis esferas y actúa bajo la orientación de la Conferencia de las Partes en los convenios y convenciones sobre el medio ambiente mundial para cuales el Fondo sirve de mecanismo financiero¹. El Instrumento del FMAM requiere, entre otras cosas, que sus programas y proyectos sean seguidos y evaluados periódicamente. Además el Instrumento también requiere que el Fondo sea suficientemente flexible para reaccionar ante situaciones cambiantes y experiencias ganadas a través de las actividades de seguimiento y evaluación. Las actividades de seguimiento y evaluación necesitan ser retroalimentadas en los procesos de toma de decisión del FMAM a nivel de políticas, programas y proyectos.

3. El seguimiento y la evaluación desempeñan un papel importante en el FMAM. Dada su misión sobre el medio ambiente mundial, el FMAM debe hacer muestra de innovación y tener un carácter experimental que pueda poner a los miembros asociados en una situación en la cual pueda evaluar las dimensiones mundiales de las políticas medioambientales y de desarrollo. El FMAM innova también en el área de las relaciones institucionales entre las instituciones financieras internacionales, los organismos de las Naciones Unidas en colaboración con los países participantes, las instancias de las convenciones internacionales, las ONG y otras organizaciones. El seguimiento y la evaluación son una responsabilidad compartida en el FMAM. Por lo tanto, la Política de seguimiento y evaluación aplica plenamente las capacidades relativas particulares de cada uno de los miembros asociados del FMAM y de las del Fondo en general. La multiplicidad de partes interesadas también dan prioridad al aprendizaje y al mejoramiento, mediante el intercambio constante de conocimientos que resulta del seguimiento y evaluación, dentro de los asociados del FMAM, entre ellos mismos y con las partes interesadas externas. La participación activa de todas las partes interesadas mejorará la capacidad de seguimiento y evaluación así como su utilidad.
4. La retroalimentación proveniente del seguimiento y la evaluación permite al Fondo seguir los progresos realizados respecto al logro de su misión, es decir lograr los beneficios para el medio ambiente en sus seis áreas focales. Los proyectos del FMAM pueden apostar más sobre su papel innovador y catalítico cuando se integran plenamente a la gestión basada en resultados y cuando las actividades de gestión se basan en la retroalimentación que resulta de hallazgos sistemáticos provenientes del seguimiento y la evaluación. Los procesos de seguimiento y evaluación pueden ayudar a fortalecer las asociaciones, la participación y la apropiación relativas a los proyectos y a las preocupaciones del FMAM, que son los principios esenciales de las actividades y políticas del Fondo. Por consiguiente, el FMAM insistirá en la calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación y asegurará que sus hallazgos sean diseminados extensamente.
5. Un sistema de gestión de los resultados es esencial para lograr la confianza de los asociados —tanto de las partes interesadas como de los beneficiarios— en cuanto a la fiabilidad de la información sobre la eficacia del desarrollo. Cuando los requisitos y expectativas son consolidados y formulados de manera más explícita, la Política de seguimiento y evaluación promueve un mejor seguimiento y evaluación a diferentes niveles de la programación. Ésto es especialmente importante dados los desafíos particulares para medir y agrupar los resultados globales del FMAM.
6. Las funciones de seguimiento y evaluación del Fondo se establecieron después de la reestructuración del FMAM en 1994, cuando el Consejo recibió el mandato de desarrollar, adoptar y evaluar políticas y programas operacionales para las actividades del Fondo. Un marco de seguimiento y evaluación se aprobó en mayo de

1997, el *Framework and Work Program for GEF's Monitoring, Evaluation and Dissemination Activities* (GEF/C.8/4). Después del Segundo Estudio sobre los Resultados Globales y Reposición de Recursos del Fondo Fiduciario del FMAM, la Unidad de Seguimiento y Evaluación del FMAM se volvió independiente en el 2003 y ahora se reporta directamente al Consejo del FMAM. En noviembre de 2004, el Consejo del FMAM cambió el nombre de esa Unidad al de Oficina de Seguimiento y Evaluación, a la que solicitó que elabore una nueva política de seguimiento y evaluación en el FMAM.

7. La presente política tiene por objetivo explicar el concepto, el papel y el uso del seguimiento y evaluación en el Fondo, así como definir el marco institucional y las responsabilidades. Para los temas relativos a la evaluación, la política elabora detalladamente los principales aspectos de los términos de referencia de la Unidad independiente de Seguimiento y Evaluación, aprobada por el Consejo el 28 de julio de 2003. En particular, la política define los requisitos que se aplican a la manera en la cual las actividades del FMAM se deben seguir y evaluar, en conformidad con las normas, estándares y principios internacionales sobre seguimiento y evaluación. En la política no se contemplan los aspectos de la gestión fiduciaria del Fondo Fiduciario del FMAM, la auditoría financiera y gerencial o los mecanismos de investigación, que están sometidos a otros reglamentos del Instrumento del FMAM.
8. La política del FMAM estará vigente hasta que el Consejo lo decida. Para garantizar que siga siendo aplicable a las situaciones cambiantes y conforme a las normas, estándares y más altos principios internacionales relativos al seguimiento y a la evaluación, la política será revisada y puesta al día si es necesario. La política y su implementación se evaluarán al final del periodo FMAM-4. La Oficina de Evaluación del FMAM presentará al Consejo cualquier propuesta de modificación de la política para que éste tome una decisión.
9. La política será operacionalizada a través de consejos sobre cuestiones y estándares precisos, desarrollados por la Oficina de Evaluación del FMAM, en consulta con sus asociados. La Oficina tiene la autorización para publicar y revisar esas directrices, si es necesario, conforme a la política. Ésta y las directrices relacionadas serán compartidas con los asociados del FMAM y el público mediante el sitio web de la Oficina de Evaluación del Fondo. La política, las directrices y los procedimientos administrativos abarcarán todos los aspectos de los términos de referencia de la Oficina independiente de Seguimiento y Evaluación, establecidos el 28 de julio de 2003.
10. El marco de seguimiento y evaluación del FMAM yace en la elaboración de informes periódicos al Consejo del FMAM para apoyar la toma de decisiones, el desarrollo de políticas y la rendición de cuentas. Esto incluye los informes de evaluación que contienen la respuesta de gerencia y los informes sobre el seguimiento

Gráfico 1
Organigrama del marco para reportar seguimiento y evaluación en el FMAM



de las evaluaciones, así como informes anuales sobre los resultados y exámenes anuales de la ejecución de la cartera, el cual incluye datos a nivel de proyectos. El gráfico 1 ilustra el organigrama de la elaboración de informes de seguimiento y evaluación en el FMAM.

1.2 Evaluación en el FMAM

11. **Definición.** Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, sector, área operativa, etc. Su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las partes involucradas. Una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones.
12. **Uso de la evaluación.** La evaluación alimenta los procesos de gestión y toma de decisiones respecto al desarrollo de políticas y estrategias, y a la programación, implementación y elaboración de informes sobre actividades, proyectos y programas. La evaluación contribuye asimismo al aprendizaje institucional y a la formulación de políticas basadas en evidencia, a la rendición de cuentas, a la efectividad del desarrollo y a la efectividad organizacional. La evaluación informa el ciclo de planificación, programación, formulación del presupuesto, implementación y elaboración de informes. Su objetivo es mejorar la relevancia institucional y el logro de resultados, optimizando el uso de los recursos, ofreciendo satisfacción al cliente y maximizando el impacto de la contribución proporcionada.

13. **Tipos.** El enfoque y método de evaluación debe adaptarse a la naturaleza de la actividad. En el caso del FMAM, los principales tipos de evaluación realizados por los diferentes miembros asociados al FMAM son:
- a. **Evaluación de proyectos**—evaluación de proyectos que se están implementando; al término de la intervención (evaluación terminal); después del término del proyecto (evaluación ex post) o antes de llevar a cabo el proyecto (ex ante, pre-evaluación).
 - b. **Evaluación de programas**—evaluación de un conjunto de intervenciones para alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel global, regional, de país o sectorial. Incluye evaluaciones o estudios de las áreas focales, programas operacionales o prioridades estratégicas del FMAM.
 - c. **Evaluación del programa de país**—evaluación de la cartera de intervenciones de una o más instituciones, y de la estrategia de asistencia que la sustenta, en un país miembro del FMAM. Incluye evaluaciones de la cartera del país que evalúan la interacción entre el país y el FMAM y cómo la cartera encaja en las prioridades del país.
 - d. **Evaluación de impacto**—evaluación de los efectos de largo plazo producidos directa o indirectamente por una intervención, intencionalmente o no. El impacto se puede evaluar a nivel de proyecto, programa, cartera y país, e incluye los beneficios para el medio ambiente mundial.
 - e. **Evaluación temática y transversal**—evaluación de un conjunto determinado de intervenciones para el desarrollo, todas las cuales se refieren a una prioridad específica de desarrollo que abarca distintos países, regiones y sectores. Incluye estudios que evalúan temas de los programas operacionales del FMAM, tal como la participación, el género, el fortalecimiento de capacidades, políticas o tecnología.
 - f. **Evaluación de procesos**—evaluación de la dinámica interna de los organismos participantes, sus instrumentos, sus mecanismos y sus procedimientos de gestión. Incluye evaluaciones de cuestiones institucionales y procedimentales de las esferas de actividad del FMAM; y evaluaciones de la experiencia con las políticas del FMAM, sus criterios y procedimientos.
 - g. **Estudios sobre los Resultados Globales**—estudios del FMAM, relacionados con la reposición de recursos del FMAM y la Asamblea. Los estudios tratan de temas importantes como el impacto mundial y los beneficios acarreados por los programas del FMAM, así como los mecanismos institucionales, políticas, estrategias, programas y prioridades del FMAM. Las evaluaciones antes mencionadas, de (a) a (f), forman parte de los Estudios sobre los Resultados Globales.

14. *Los propósitos de la evaluación* incluyen comprender por qué y en qué medida se logran resultados intencionales y no intencionales, así como su impacto sobre las partes interesadas. La evaluación es una fuente importante de evidencia del logro de resultados y del desempeño institucional. La evaluación contribuye asimismo a desarrollar conocimientos y al aprendizaje institucional. La evaluación es un agente de cambio importante que tiene una función esencial y creíble en apoyar la rendición de cuentas. La evaluación puede mejorar el diseño y el desempeño de un programa continuo (evaluación formativa); determinar en qué medida se logró la eficacia de un programa terminado, a menudo para asegurar la rendición de cuentas (evaluación sumativa); y generar conocimientos sobre las buenas prácticas. La evaluación ayuda al FMAM a posicionarse para dirigir mejor el logro de los beneficios convenidos para el medio ambiente mundial. La evaluación difiere de otros mecanismos de supervisión, como la investigación y auditoría, que se centran en la idoneidad de los controles de gestión; en el cumplimiento de los reglamentos y políticas establecidas; y en la idoneidad de las estructuras y procedimientos organizacionales.

1.3 Seguimiento en el FMAM

15. **Definición.** El seguimiento es una función continua o periódica que utiliza una recopilación sistemática de datos, cualitativa y cuantitativa, para proporcionar indicaciones sobre el avance de las actividades. Es antes que todo un instrumento de gestión.
16. **Uso del seguimiento.** El seguimiento proporciona a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. También proporciona retroalimentación regular sobre el desempeño del programa tomando en cuenta el medio ambiente externo. La información que emane del seguimiento sistemático sirve de insumo crítico para la evaluación.
17. **Niveles.** En el caso del FMAM, el seguimiento se puede realizar a tres niveles:
- a. **Nivel del proyecto**—principalmente del proceso de ejecución y de las actividades, del logro de productos, y del avance realizado para obtener efectos directos.
 - b. **Nivel de la cartera**—principalmente de las tendencias de la ejecución; y de los efectos directos, a saber efectos de corto o mediano plazo de los productos de una intervención. Incluye el seguimiento de las esferas de actividad y de los resultados globales del FMAM así como el seguimiento de las cuestiones institucionales².
 - c. **Nivel nacional y global**—principalmente del impacto ambiental mundial, basado en la recolección y el análisis de datos independientes por las oficinas nacionales de estadística o entidades y organismos internacionales.

18. *Los propósitos del seguimiento* incluyen proporcionar información previa sobre el progreso o falta de progreso en el logro de los objetivos, resultados e impactos buscados. Al medir el progreso, el seguimiento ayuda a extraer enseñanzas sobre la ejecución que garantizan decisiones acertadas a diferentes niveles de la dirección. Un buen sistema de seguimiento agrupa la información de diferentes niveles —organizacional, de la cartera y del proyecto— de manera a presentar de forma exhaustiva el desempeño y permitir la elaboración de informes periódicos a los administradores para facilitar la toma de decisiones y mejorar el aprendizaje.

Notas

1. Para saber más acerca del FMAM, consultar el documento titulado: “Instrumento Constitutivo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial Reestructurado” (“Instrumento del FMAM”).
2. Los sistemas para el seguimiento de la cartera se definirán con más precisión después de la aprobación del Marco de Asignación de Recursos y del cambio en las responsabilidades de seguimiento de la cartera, que se transfirió de la Oficina de Seguimiento y Evaluación a la Secretaría del FMAM, y se publicarán directrices o revisiones de la política.

2. Roles y Responsabilidades

2.1 Asociados del Seguimiento y Evaluación en el FMAM

19. El seguimiento y la evaluación son una responsabilidad compartida en el FMAM. A diferentes niveles, para diferentes asociados y tomando en cuenta varias funciones en el FMAM, aparece una estructura compleja de las personas involucradas y de las tareas. Esta estructura se ha llamado “la pirámide Seguimiento y Evaluación (SyE)” del FMAM (véase el gráfico 2): la base amplia está compuesta de seguimiento y evaluación de proyectos bajo la responsabilidad de los organismos de ejecución (OE), las entidades encargadas de ejecutar los proyectos (EEEP) y sus asociados; a medio nivel de la pirámide se encuentra una serie de indicadores en

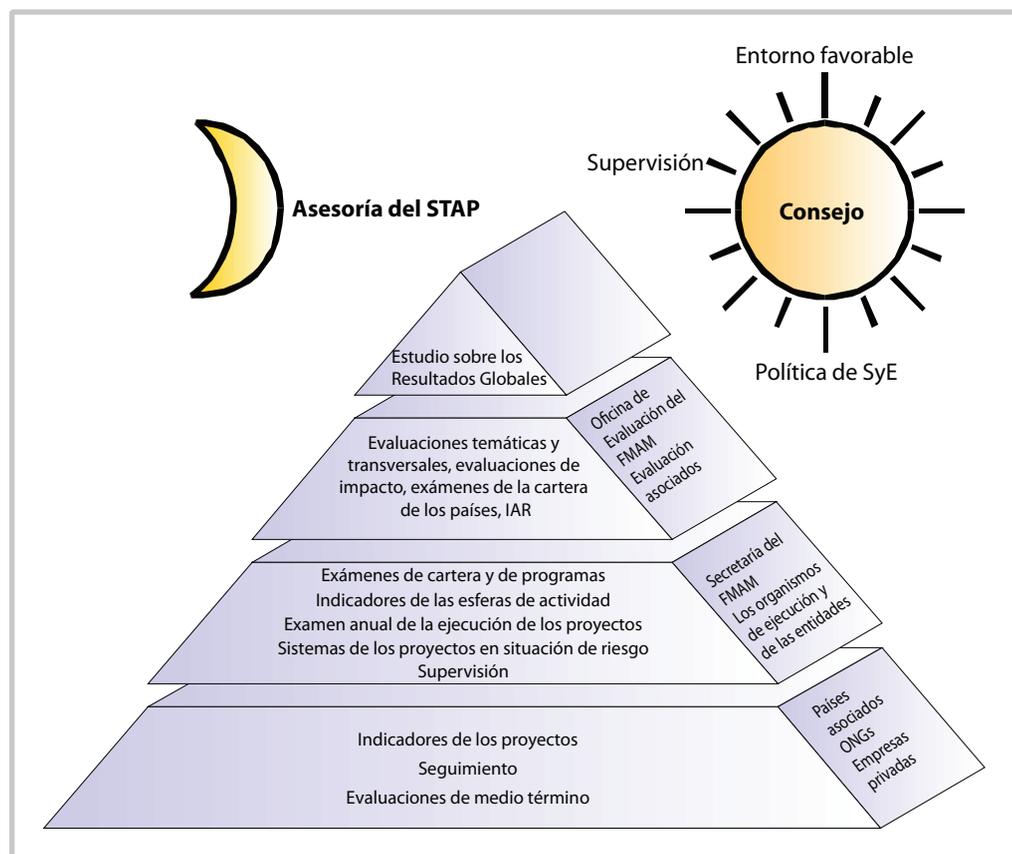


Gráfico 2
La Pirámide de SyE en el FMAM: niveles y entidades responsables

esferas de actividad, exámenes de cartera, evaluaciones temáticas y transversales e informes anuales sobre los resultados en los cuales la Secretaría del FMAM y la Oficina de Evaluación del FMAM unen sus esfuerzos a los de otros asociados del FMAM; y en la cumbre, aparecen las tendencias ambientales y de desarrollo así como los resultados del FMAM en cuanto a esas tendencias, como se presenta en el Estudio sobre los Resultados Globales.

20. La esencia de la asociación yace en que cada asociado tiene su propio sistema de gobernabilidad y reglamentos que gobiernan la ejecución de actividades, y también el seguimiento y evaluación de éstas. El Consejo del FMAM puede adoptar principios, normas y estándares para los sectores del FMAM de los cuales es directamente responsable, como la Secretaría, la Oficina de Evaluación y el STAP, pero no tiene la autoridad de hacerlo para los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos del FMAM. Sin embargo, el Consejo del FMAM puede decidir con qué asociados colaborar y puede exigir estándares y procedimientos mínimos que se aplicarán a dicha colaboración. Es por ello que esta política presenta principios, normas y estándares para el trabajo de seguimiento de la Secretaría del FMAM y para el trabajo de la Oficina de Evaluación, pero establece requisitos mínimos sobre seguimiento y evaluación para los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos y otros asociados.
21. En el presente capítulo se describen brevemente los roles y responsabilidades principales de cada asociado del FMAM en cuanto al seguimiento y evaluación, reflejando el mandato, beneficios comparativos y el reciente cambio en las responsabilidades de seguimiento y evaluación¹. Bajo la supervisión y el control del Consejo del FMAM para garantizar que las funciones de seguimiento y evaluación en el FMAM se asignen y se realicen de manera adecuada, la Oficina de Evaluación del FMAM lleva a cabo el trabajo de evaluación organizacional y apoya la aplicación de normas y estándares internacionalmente aceptados. La Oficina trabaja en estrecha colaboración con las oficinas de evaluación de los organismos de ejecución y de las entidades encargadas de ejecutar los proyectos para mejorar la capacidad combinada del FMAM de satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de evaluación. Al cumplir con sus funciones de gestión, las oficinas operacionales de la entidad interesada y la Secretaría del FMAM aseguran el seguimiento del progreso y resultados y la elaboración de informes al respecto a nivel consolidado de proyecto y cartera, respectivamente. Conforme al Instrumento del FMAM, los procedimientos de seguimiento y evaluación deben sacar ventaja de las capacidades y conocimientos de los asesores científicos, gobiernos encargados del programa, partes interesadas locales y beneficiarios. El Cuadro 1 presenta de manera general los principales papeles y responsabilidades en seguimiento y evaluación de los asociados principales.

Cuadro 1
Roles y responsabilidades principales de los asociados del FMAM en seguimiento y evaluación

Asociado	Papeles y responsabilidades principales en SyE
Consejo del FMAM	Elaboración de políticas sobre SyE Supervisión de las funciones de SyE Entorno favorable al SyE
Oficina de Evaluación del FMAM	Evaluación independiente del FMAM Supervisión de las funciones de SyE Establecer requisitos mínimos para el SyE en el FMAM
Secretaría del FMAM	Seguimiento de y reporte sobre la cartera del FMAM Revisión de los requisitos de seguimiento y evaluación del FMAM en las propuestas de proyecto
Unidades operacionales del FMAM en los OE y EEEP	Seguimiento de la cartera del FMAM en los OE y EEEP Garantizar el SyE a nivel del proyecto
Oficinas de evaluación de los OE y EEEP	Evaluaciones a nivel proyecto y/o a nivel institucional Incorporar las actividades del FMAM a la evaluación relevante de los OE y EEEP
STAP	Asesoría sobre los aspectos científicos y técnicos relativos al SyE Apoyo a los indicadores científicos y técnicos
Países participantes	Colaboración sobre SyE a nivel de la cartera y del proyecto
Otras partes interesadas	Participación en actividades y mecanismos de seguimiento Proporcionar opiniones y percepciones en las evaluaciones

2.2 Consejo del FMAM

22. El Consejo del FMAM asegura la rendición de cuentas y la supervisión del desempeño del FMAM. Como tal, desarrolla, adopta y evalúa las políticas y programas operacionales de las actividades financiadas por el FMAM; mantiene bajo vigilancia las actividades del FMAM con respecto a sus propósitos, metas y objetivos; y vela por que las políticas del FMAM y su programa de trabajo, incluyendo estrategias y proyectos operacionales, se sigan y evalúen periódicamente. El Consejo utiliza el seguimiento y evaluación para completar un amplio sistema de supervisión financiera y rendición de cuentas del Fondo Fiduciario del FMAM, OE y EEEP. En nombre del Consejo, el Administrador del FMAM garantiza el mantenimiento de registros y cuentas adecuadas del Fondo Fiduciario, y proporciona su auditoría, conforme a los reglamentos del Fondo Fiduciario.
23. El Consejo del FMAM es responsable de crear un entorno favorable a las actividades de seguimiento y evaluación conforme a los estándares internacionalmente aceptados. El Consejo del FMAM es responsable de garantizar que se asignen los recursos adecuados para que la función de evaluación discurra con eficacia y con la debida autonomía; que los evaluadores tengan la libertad necesaria para llevar a cabo su trabajo sin repercusiones para su evolución profesional; y que se designe un director de la evaluación que sea profesionalmente competente. El Consejo

también promueve la transparencia, participación y divulgación de los hallazgos sobre el seguimiento y la evaluación, y garantiza que se dedique suficiente tiempo a la discusión de temas de seguimiento y evaluación en las reuniones del Consejo.

24. El Consejo del FMAM, el Funcionario Ejecutivo Principal (FEP) del FMAM y el Director de la Evaluación del FMAM son responsables de asegurar que el seguimiento y la evaluación contribuya a la toma de decisiones y a la gestión, mediante el establecimiento de un sistema dedicado a la planificación de seguimientos y evaluaciones y a la consideración sistemática de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y repositorio de las lecciones aprendidas.

2.3 Oficina de Evaluación del FMAM

25. La Oficina de Evaluación del FMAM tiene el rol central de garantizar la función de evaluación independiente del FMAM; de establecer los requisitos mínimos de seguimiento y evaluación; de asegurar la garantía de calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación a nivel del programa y del proyecto y de compartir los resultados evaluativos del FMAM. Los objetivos y tareas de la Oficina relativas al Consejo se presentan en el capítulo 4 de la política. La presente sección resume los roles y responsabilidades generales de la Oficina.
26. La Oficina tiene la responsabilidad de realizar evaluaciones independientes que involucren un conjunto de proyectos de más de un organismo de ejecución y entidad encargada de ejecutar los proyectos. Estas evaluaciones se llevan a cabo típicamente a nivel estratégico, en esferas de actividad o en temas transversales. Además, se realizan evaluaciones institucionales. De ser posible, y para prevenir la duplicación y promover las sinergías, la Oficina colaborará en estas evaluaciones con oficinas de evaluación (independientes) de los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos.
27. En el FMAM, la Oficina de Evaluación facilita la cooperación con los asociados del FMAM, y entre ellos, sobre cuestiones relativas a la evaluación y al seguimiento. Ello incluye el establecimiento de procedimientos y directrices sobre la evaluación de las actividades del FMAM, basados en los máximos estándares internacionalmente reconocidos, y la colaboración con la Secretaría del FMAM y los OE y EEEP para establecer los requisitos del seguimiento de la cartera.
28. Para apoyar el rol de supervisión del Consejo y promover la rendición de cuentas, la Oficina de Evaluación del FMAM proporciona directa y regularmente al Consejo información sobre la calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación, si es pertinente para la ejecución de proyectos y programas del FMAM. La información se presenta en un informe anual sobre los resultados y se basa en la evidencia evaluativa desarrollada por la Oficina de Evaluación del FMAM, las oficinas de evaluación, o las unidades operacionales, examinados por mecanismos indepen-

dientes de garantía de calidad. La Oficina también examina las evaluaciones de término del proyecto sometidas por los OE y EEEP. El informe se centra en los resultados ex post de los proyectos del FMAM y las tendencias conforme a los requisitos mínimos sobre el diseño del proyecto de seguimiento y evaluación, la aplicación del seguimiento y evaluación del proyecto y la evaluación del proyecto. También puede abarcar las tendencias futuras en cuanto a la calidad del seguimiento de la cartera.

29. La Oficina de Evaluación del FMAM apoya el intercambio de conocimientos y el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. Trabaja con la Secretaría del FMAM, los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos para establecer sistemas dedicados a difundir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que emanan de las actividades de seguimiento y evaluación, y proporciona evidencia evaluativa independiente a la base de conocimientos del FMAM.
30. El Director de la Oficina de evaluación del FMAM es responsable directamente ante el Consejo del FMAM por el trabajo de la Oficina, y puede proponer al Consejo cualquier medida que juzgue necesaria para garantizar la independencia de la evaluación. Conforme a sus Términos de referencia², el Director dirige la Oficina de Evaluación del FMAM y su presupuesto mediante la ejecución de las decisiones estratégicas del Consejo del FMAM; proporciona orientación global y gestión de los recursos; y fortalece las relaciones institucionales. El Director es el único que puede tomar decisiones en cuanto al personal de la Oficina de Evaluación del FMAM de conformidad con los reglamentos sobre el personal.

2.4 Secretaría del FMAM

31. La Secretaría del FMAM es responsable de dar seguimiento a la cartera total del FMAM que abarca todas las áreas focales y proyectos de todos organismos de ejecución o entidades encargadas de ejecutar los proyectos. Ello puede implicar la agregación de los hallazgos a nivel de las áreas focales de los proyectos, programas operacionales, organismo o tipo de proyecto. Basándose en la información proporcionada por los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos en cuanto a sus proyectos en curso durante el año, la Secretaría del FMAM produce un reporte anual de ejecución de los proyectos en el cual presenta el progreso hacia resultados, incluyendo efectos directos, cuestiones de ejecución y tendencias sobre la cartera al Consejo del FMAM.
32. Para respaldar el seguimiento eficaz, la Secretaría del FMAM da los pasos necesarios para identificar los indicadores a nivel de la cartera o del programa y utilizar los datos para supervisar el desempeño de los indicadores del programa. Examina todos los proyectos antes de su aprobación para garantizar que responden a los requisitos de seguimiento y evaluación del FMAM. También trabaja con la Oficina de Evaluación del FMAM para establecer requisitos de seguimiento a niveles

del proyecto y de la cartera. La Secretaría garantiza que los proyectos responden a los requisitos mínimos de seguimiento y evaluación antes de la entrada al programa de trabajo para los proyectos grandes y antes de que el Funcionario Ejecutivo Principal apruebe los proyectos de tamaño medio.

33. La Secretaría del FMAM da los pasos necesarios para desarrollar los sistemas de gestión de conocimientos del FMAM que utilizan la información sobre seguimiento y evaluación, lo que facilita la cooperación en el campo del seguimiento y aprendizaje exhaustivos a nivel de la cartera, mediante la reunión de los asociados pertinentes en grupos de trabajo; estableciendo mecanismos y sistemas para la recolección de conocimientos y la difusión de éstos.
34. Para respaldar la evaluación, la Secretaría del FMAM responde sin demora y totalmente a los pedidos de la Oficina de Evaluación del FMAM sobre información relacionada con los proyectos del FMAM; coordina la respuesta de gerencia del sistema del FMAM a las evaluaciones institucionales; proporciona cierto apoyo administrativo a la Oficina de Evaluación del FMAM y consulta la Oficina de Evaluación cuando lleva a cabo exámenes de los aspectos relativos al FMAM.
35. En su capacidad gerencial, la Secretaría del FMAM garantiza que se le dé seguimiento a los hallazgos y recomendaciones provenientes de las actividades de seguimiento y evaluación en cuanto a las políticas, programas y procedimientos del FMAM, y que se ejecuten las decisiones del Consejo relacionadas a éstos. La Secretaría garantiza que los resultados y lecciones identificadas mediante las actividades de seguimiento y evaluación se reflejen adecuadamente en la información que el FMAM pone a disposición del público. Sus actividades de gobernabilidad, gestión de programas y relaciones con los asociados están cubiertas por el presupuesto institucional del FMAM, lo que incluye la preparación del reporte anual de la ejecución de los proyectos del FMAM; las actividades de recolección y difusión de mejores prácticas para mejorar la calidad de la cartera y favorecer la replicación; entregar la información requerida por la Oficina de Evaluación y preparar respuestas de gerencia conjuntas a las evaluaciones³.

2.5 Organismos de ejecución y Entidades Encargadas de Ejecutar los Proyectos

Oficinas Operacionales

36. Los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos son responsables de desarrollar planes de seguimiento y evaluación e indicadores de desempeño y de resultados para los proyectos, y para seguir adecuadamente las actividades del proyecto, la producción de productos y el progreso hacia los efectos directos. Mediante sus sistemas de seguimiento interno, las oficinas operacionales relevantes de los OE y EEEP garantizan la evaluación periódica de las tendencias y cuestiones en su cartera del FMAM, y la elaboración periódica de

informes (al menos cada año) para la Secretaría del FMAM sobre la ejecución de proyectos y el desempeño. También trabajan con la Secretaría del FMAM en el desarrollo de indicadores de programa en las esferas de actividad donde las políticas y programas operacionales se han avalado.

37. Los OE y EEEP son responsables de garantizar que los proyectos sean evaluados periódicamente y conforme a los estándares internacionalmente reconocidos, y que cualquier proyecto o evaluación de cartera realizada se comparta con la Oficina de Evaluación del FMAM. Los OE y EEEP respaldan la Oficina de Evaluación del FMAM respondiendo sin demora y totalmente a los pedidos de información o de asistencia relativas al seguimiento y evaluación de las actividades del FMAM, y poniendo las evaluaciones de proyectos a disposición del público y la documentación sobre el proyecto a disposición de la Oficina de Evaluación del FMAM. Los OE y EEEP se aseguran que sus empleados estén al tanto de esta responsabilidad.
38. Los OE y EEEP trabajan con las oficinas de los otros asociados del FMAM para intercambiar lecciones aprendidas e información, e incorporar las lecciones aprendidas en sus políticas operacionales, programas o proyectos, si es apropiado. También fomentan la participación del público a todas las fases del ciclo del proyecto consultando a los países participantes en el FMAM y a las partes interesadas acerca de las actividades de seguimiento y evaluación y proporcionándoles información al respecto.
39. Los tres organismos de ejecución del FMAM reciben un presupuesto institucional del FMAM. Todos los OE y EEEP reciben asignaciones y cuotas de los proyectos. Las asignaciones de los proyectos cubren los costos de los insumos, del trabajo y de los servicios dispensados por los beneficiarios de donaciones del FMAM como parte de la preparación y ejecución de proyectos, incluyendo actividades específicas para realizar el seguimiento y evaluación. Las cuotas de los proyectos permiten a los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos proporcionar servicios de gestión del ciclo de proyectos relativos a los proyectos del FMAM que dirigen. Los servicios incluyen: desarrollo y gestión de cartera por las unidades regionales y operacionales; identificación de proyectos; asistencia a los países beneficiarios en materia de desarrollo y preparación de su proyecto; evaluación de las propuestas de proyecto y negociación de las operaciones cofinanciadas por el FMAM; supervisión de los proyectos del FMAM, preparación de informes de conclusión; exámenes por las oficinas de evaluación de los organismos. Los OE y EEEP también proporcionan insumos a la Oficina de Evaluación del FMAM y preparan respuestas de gerencia conjuntas⁴.

Oficinas de Evaluación

40. Las oficinas de evaluación de los OE y EEEP han acordado intercambiar mutuamente sus programas de evaluación o planes de trabajo con la Oficina de Evaluación del FMAM para buscar posibles sectores de interés común y cooperación,

y posibles evaluaciones conjuntas. Las oficinas fomentan la cobertura óptima de las cuestiones ambientales en sus planes de evaluación. Para las evaluaciones relevantes que abarcan temas de interés para el FMAM y su cartera, las oficinas de evaluación proporcionan posibilidades de interacción a la Oficina de Evaluación del FMAM con respecto a los términos de referencia, enfoque y alcance. Cuando existe una cartera considerable del FMAM, las evaluaciones institucionales de los organismos deben integrar y reflejar esto lo más posible, por ejemplo en sus evaluaciones de la cartera del país, evaluaciones del impacto y evaluaciones temáticas. Las oficinas de evaluación de los organismos también cooperarán sobre las normas, estándares y calidad de las evaluaciones. Se espera de los OE y EEEP que proporcionen apoyo financiero adecuado para que las oficinas de evaluación emprendan su trabajo, de una manera que facilite la realización de evaluaciones independientes. Se organizarán consultas bilaterales entre la Oficina de Evaluación del FMAM y las oficinas de evaluación de los OE y EEEP para tratar de las cuestiones sistemáticas, incluyendo las cuestiones sobre el presupuesto. La Oficina de Evaluación del FMAM someterá toda cuestión sin resolver a la atención del Consejo.

2.6 Grupo Asesor Científico y Tecnológico

41. El Grupo Asesor Científico y Tecnológico (STAP) del FMAM proporcionará asesoría relevante en tiempo oportuno sobre aspectos científicos y técnicos relativos a actividades de seguimiento y evaluación. El Presidente del STAP asiste a reuniones y consultas pertinentes sobre seguimiento y evaluación en el FMAM.
42. El STAP provee asesoría sobre el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación del FMAM relativo a evaluaciones con aspectos científicos y técnicos, y sugerencias sobre los temas a evaluar. También puede dar opiniones sobre la evaluabilidad de aspectos científicos y metodologías relacionadas para medir los impactos ambientales mundiales, en respuesta a documentos sobre enfoques de evaluación, términos de referencia o informes. También se puede dar que se les pida a los miembros del STAP apoyar directamente una evaluación, respetando al mismo tiempo la independencia del STAP y de la Oficina de Evaluación del FMAM.
43. Los expertos también respaldarán, sobre pedido, el seguimiento de los aspectos científicos y técnicos del FMAM, mediante la gestión de los conocimientos y el intercambio de información, para la evaluación científica y técnica de la cartera. El STAP respalda la Secretaría del FMAM en el desarrollo y uso de indicadores científicos para medir el impacto a nivel nacional y de cartera. Su trabajo está cubierto por el presupuesto institucional del FMAM.

2.7 Países Participantes

44. Un cierto número de entidades de los países participantes en el FMAM están involucrados en el seguimiento y evaluación de varios modos. Muchos países

hacen esfuerzos para establecer o mejorar los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación de los beneficios convenidos para el medio ambiente a nivel local y mundial, lo que puede incluir esfuerzos para mejorar el censo de base y otros datos en los países asociados; establecer bases nacionales y para proyectos; utilizar comunicaciones e inventarios nacionales de los beneficios convenidos para el medio ambiente mundiales; participar en varias iniciativas mundiales como la Global Reporting Initiative y hacer el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con el respaldo de los asociados en desarrollo si es apropiado.

45. Conforme a los Principios Operacionales del FMAM, las actividades de seguimiento y evaluación del FMAM deben estar dirigidas hacia el país y proveer la consulta y participación. Los países participantes del FMAM directamente involucrados en las actividades de seguimiento y evaluación serán totalmente consultados e informados acerca de los planes, ejecución y resultados de la actividad de evaluación. Se espera que los empleados de los gobiernos o instituciones cooperantes respalden las evaluaciones respondiendo sin demora a las demandas de información sobre los proyectos, cartera o políticas del FMAM y compartiendo experiencias relevantes. El Punto Focal del FMAM tiene una responsabilidad particular para utilizar, dar seguimiento y actuar sobre las recomendaciones de evaluaciones relativas a las actividades del FMAM y dirigidas a nivel regional, nacional, local y del proyecto y para integrar las lecciones aprendidas en las propuestas del proyecto. El Punto Focal también desempeña un papel importante en consultar, informar e involucrar a los asociados acerca de los planes, la ejecución y los resultados de las actividades de seguimiento y evaluación del FMAM en el país.

2.8 Partes Interesadas

46. Varias partes interesadas locales e internacionales participan en las actividades de seguimiento y evaluación del FMAM. Las partes interesadas son las personas, grupos o instituciones que se interesan en el resultado de un proyecto financiado por el Fondo o que tienen intereses especiales sobre dicho proyecto, en particular los que podrían ser afectados por un proyecto. Las partes interesadas pueden incluir los gobiernos de los países beneficiarios, los organismos de ejecución, las entidades encargadas de ejecutar los proyectos, los grupos cuyos servicios son retenidos por contrato para realizar las actividades de un proyecto en varias fases de ese proyecto y otros grupos de la sociedad civil que podrían interesarse en el proyecto. Su participación en el seguimiento y evaluación depende del proyecto y de su rol. Por ejemplo, los establecimientos de educación o las empresas privadas que participan en el proyecto podrían apoyar directamente las actividades de seguimiento y dar puntos de vista y conocimientos especializados externos. Los organismos no gubernamentales y de la sociedad civil podrían desempeñar un papel importante en el seguimiento de las actividades de proyecto a nivel local y proporcionar retroalimentación a título de beneficiarios o representantes de grupos comunitarios.

47. Conforme a las disposiciones del Instrumento del FMAM, la preparación, realización, producción de informes y evaluación de las actividades en las que participa el público deberían ser transparentes en todos los proyectos, incluso en el seguimiento y evaluación. Eso garantiza la divulgación completa de la información no confidencial y la consulta con los principales grupos y colectividades locales en el procedimiento de seguimiento y evaluación. El seguimiento y evaluación en el FMAM deberían incluir las partes interesadas y los beneficiarios, tanto a título de participantes y colaboradores como de utilizadores y beneficiarios, de ser necesario. La participación de las partes interesadas y de los enfoques de participación de seguimiento y evaluación son especialmente necesarias en los proyectos que tienen repercusión sobre el ingreso y los medios de subsistencia de los grupos locales, sobre todo los de las poblaciones desfavorecidas que viven en el sitio de los proyectos y a proximidad (por ejemplo, las comunidades autóctonas, las mujeres y los hogares pobres).
48. Las partes interesadas son particularmente responsables de presentar su punto de vista y opinión. Ellas utilizan el seguimiento y evaluación para determinar los progresos, recalcar preguntas o confirmar el logro de los resultados, así como para mejorar el desempeño y el aprendizaje. En el diseño de sistemas de seguimiento y en los términos de referencia de las evaluaciones, las posibilidades precisas de interacción con las partes interesadas y de participación de los varios grupos de partes interesadas deben ser descritas tomando en cuenta condiciones como los factores culturales, políticos y propios al proyecto. Todo requisito presupuestario necesario debe ser indicado en las proposiciones de proyectos aplicables.

Notas

1. Decisión del Consejo del FMAM basada en GEF/ME/C.24, Elementos para una nueva política de seguimiento y evaluación.
2. Términos de referencia de una Unidad independiente de Seguimiento y Evaluación, 28 de julio de 2003, Anexo I (GEF/C.21/12.Rev.1).
3. GEF/C.25/7, Presupuesto institucional, ejercicio de 2006.
4. GEF/C.25/7, Presupuesto Institucional, ejercicio de 2006.

3. Criterios de Evaluación y Requisitos Mínimos

3.1 Criterios Internacionales y Requisitos Mínimos

49. El trabajo de los organismos de ejecución y de las entidades encargadas de ejecutar los proyectos en el campo del seguimiento y evaluación está, a diferentes niveles, orientado por los principios, normas y estándares internacionalmente reconocidos. Prácticamente todos los OE y EEEP tienen políticas y reglamentos bien formulados, que contienen normas y estándares. A pesar de la convergencia general hacia normas y estándares internacionalmente aceptados, hay una cierta divergencia con las metas y objetivos particulares de los OE y EEEP. Esas metas diferentes provocan diferencias en la importancia y aplicación de estándares entre los organismos y entidades. Es decir que es difícil formular principios, normas y estándares precisos que sean comunes a todas las redes del FMAM. Sin embargo, se espera en el futuro una mayor convergencia debido a los progresos realizados en el sistema de evaluación de las Naciones Unidas (NU) y en el sistema de las instituciones bancarias.
50. El Grupo de Evaluación de las NU (UNEG) ha adoptado recientemente normas y estándares profesionales de evaluación que han sido compilados mediante «lo más sofisticado» de la evaluación en el medio bilateral (en la Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y en el grupo de coordinación de las evaluaciones de las instituciones bancarias. El UNEG propone que cada organismo de las NU adopte una política de evaluación donde las normas y los estándares sean adaptados a la situación precisa del organismo. Por otra parte, un sistema de exámenes por los pares será desarrollado para ayudar a cada organismo a obtener un mejor desempeño y adaptarse mejor a las normas y estándares del UNEG.
51. El grupo de coordinación de las instituciones bancarias toma otro camino. No ha adoptado normas y estándares profesionales, pero ha establecido las “mejores prácticas” en evaluación en varios sectores para armonizar y mejorar el desempeño de las evaluaciones en las instituciones bancarias. La independencia de las evaluaciones es una cuestión bien especial, que ha retenido mucho la atención y ha llevado a la formulación de un modelo de la independencia y un examen de la independencia hecho por los pares, que permite a cada institución bancaria poner el último toque a su puesta en marcha organizacional, si es necesario.

52. Desde hace más de diez años, la Red de Evaluación del CAD de la OCDE es el foro más activo y que pone autoridad en las discusiones sobre las normas y estándares profesionales de evaluación de cuestiones relativas al desarrollo y las donaciones. Los principios de evaluación del CAD para la asistencia al desarrollo, que fueron adoptados durante una reunión cumbre del CAD en 1991, siguen siendo hasta hoy los principios y criterios utilizados para la evaluación de donaciones los más conocidos a nivel internacional. Actualmente, la Red de Evaluación del CAD elabora estándares mínimos aplicables a las evaluaciones y a un procedimiento de examen por los pares para determinar la calidad de las evaluaciones y de los sistemas de evaluación. Ese sistema de exámenes por los pares se extenderá más allá del medio bilateral de la evaluación, al sistema de las Naciones Unidas y, en fin de cuentas, a las instituciones bancarias.
53. En el caso del seguimiento, ninguna norma o estándar profesional ha sido formulado en los medios bilaterales, de las NU o de las instituciones bancarias. Sin embargo, es común formular requisitos mínimos para los sistemas de seguimiento: que los proyectos los tengan; que estén relacionados lo más posible con metas e indicadores de marcos lógicos, etc. Sin embargo, también se reconoce en general que los sistemas de seguimiento son “propios al proyecto”, es decir que deben estar diseñados de manera a corresponder a la situación precisa de un proyecto.
54. Una norma internacional clave establece que los proyectos dispongan de suficiente de recursos para permitir a las funciones de seguimiento y evaluación ser ejecutadas de manera eficaz. La planificación del seguimiento y evaluación debe ser una parte explícita de la planificación y de la producción de presupuesto a nivel del proyecto y para la organización en su totalidad. El seguimiento y evaluación en el FMAM deberían ser dirigidos de manera a asegurar la rentabilidad del valor agregado de la cartera. El establecimiento de costos y del presupuesto de las actividades de seguimiento y evaluación se deben tomar en cuenta, si es necesario, en la planificación del presupuesto de la Oficina independiente de Evaluación del FMAM, del presupuesto institucional del FMAM, de los presupuestos de los sistemas de cuotas de los organismos, lo que podría incluir las repercusiones financieras adicionales que vierten de los requisitos mínimos y de las responsabilidades de la presente política.
55. Los criterios, los requisitos mínimos y los principios clave de seguimiento y evaluación se describen más a fondo en las guías, que serán desarrolladas para las partes pertinentes de los términos de referencia del 20 de julio de 2003.

3.2 Criterios de Seguimiento y Evaluación

56. Los proyectos y programas del FMAM adoptarán sistemas de seguimiento, incluyendo la planificación de indicadores pertinentes de desempeño, que son:
- a. **Específicos.** El sistema captura la esencia del resultado esperado estableciendo un vínculo claro y directo con el logro de un objetivo, y solamente de ese objetivo.

- b. **Mensurables.** El sistema y los indicadores de seguimiento se precisan sin ambigüedad de manera que todas las partes se pongan de acuerdo con su contenido y que existan maneras prácticas de medirlos.
 - c. **Viabiles y atribuibles.** El sistema determina cuales cambios son previstos después de la intervención y si los resultados son realistas; la atribuibilidad exige que los cambios hechos a una cuestión de desarrollo establecida se relacionen con la intervención.
 - d. **Pertinentes y realistas.** El sistema establece los niveles de desempeño que se podrían lograr en práctica y que toman en cuenta las expectativas de las partes interesadas.
 - e. **Plazo determinado, puntuales, detectables y centrados.** El sistema permite supervisar los avances de manera rentable, a la frecuencia deseada por un periodo establecido, indicando claramente el grupo particular de las partes interesadas que será afectado por el proyecto o programa.
57. En general, las evaluaciones en el FMAM se basan en cinco criterios importantes y no todos los criterios se aplican a todas las evaluaciones:
- a. **Relevancia**—determinar la medida en que la actividad responde a las prioridades nacionales de desarrollo y a las políticas institucionales, incluyendo cambios que se dan con el tiempo.
 - b. **Eficacia**—determinar la medida en que se ha logrado un objetivo o si es probable que se logre.
 - c. **Eficiencia**—analizar los resultados obtenidos en relación con los gastos en que se ha incurrido, de la manera más económica posible. Llamado también rentabilidad o eficacia.
 - d. **Efecto**—Los cambios y efectos positivos y negativos, previstos e imprevistos, producidos por una intervención en desarrollo. En el contexto del FMAM, los resultados incluyen los productos directos del proyecto, los efectos directos a corto y mediano plazo, y el impacto a largo plazo incluyendo los beneficios convenidos para el medio ambiente mundial, los efectos de la replicación y otros efectos locales.
 - e. **Sostenibilidad**—verificar en que medida los resultados de la intervención tienen probabilidades de ser duraderos después de terminado el programa. Los proyectos deben ser sostenibles a nivel ambiental, financiero y social.

3.3 Requisitos Mínimos y Principios Clave

58. Los requisitos mínimos siguientes se aplican al seguimiento y evaluación a nivel del proyecto.

Requisito Mínimo No. 1: Planes de seguimiento y evaluación en el diseño del proyecto

Todos los proyectos incluirán un plan de seguimiento y evaluación concreto y presupuestado integralmente al momento en que los proyectos grandes sea incluidos en el programa de trabajo y en que el FEP apruebe los proyectos de tamaño mediano. El plan de seguimiento y evaluación contiene por lo menos:

- indicadores SMART para la ejecución del proyecto, o si no se han indicado los indicadores, un plan alternativo de seguimiento de manera que este plan alternativo proporcione información fiable y válida a los administradores (SMART se refiere a la sigla en ingles de los tipos de indicadores descritos en el párrafo 56);
- indicadores SMART para los resultados (efecto directo y si aplicable impactos) y, de ser el caso, indicadores identificados a nivel corporativos;
- la base de referencia del proyecto, con una descripción del problema por solucionar, datos sobre los indicadores o, si no se han indicado los principales indicadores de referencia, un plan alternativo para solucionar el problema al terminar el primer año de ejecución;
- identificación de las revisiones y evaluaciones que se realizarán, por ejemplo revisiones de término medio o evaluaciones de las actividades; y
- los arreglos institucionales y los presupuestos del seguimiento y de la evaluación.

59. Los objetivos y resultados esperados de los proyectos del FMAM deben ser precisos y mensurables, para permitir un seguimiento y evaluación eficaces. Los datos de referencia deben ser diseñados por los principales indicadores de desempeño. En raros casos, se podría tener que llevar más lejos la elaboración del diseño de seguimiento y evaluación, especialmente en cuanto a los datos de referencia, entre la inclusión del proyecto al programa de trabajo y la aprobación del FEP o en el primer año de ejecución. La presencia del plan de seguimiento y evaluación y de la base de referencia debería ser considerada como una medida del desempeño satisfactorio del seguimiento y evaluación en el primer informe de ejecución de

Requisito Mínimo No. 2: Aplicación del seguimiento y evaluación del proyecto

El seguimiento y la supervisión del proyecto deben incluir la ejecución del plan de SyE, fijándose en que:

- los indicadores SMART relativos a la ejecución se utilicen de manera activa o, de lo contrario, que se den explicaciones razonables;
- los indicadores SMART relativos a los resultados se utilicen de manera activa o, de lo contrario, que se den explicaciones razonables;
- la base de referencia del proyecto sea establecida integralmente y que los datos sean compilados para que se puedan realizar exámenes del avance de los trabajos y de las evaluaciones como previsto; y
- la puesta en marcha institucional del SyE sea operacional y que los presupuestos se utilicen como previsto.

un proyecto. Si es necesario, los OE y EEEP deberían insistir para que se ponga atención a esas cuestiones en la etapa de la elaboración de los proyectos para que la planificación del seguimiento y evaluación se haga en tiempo oportuno.

60. El seguimiento de un proyecto del FMAM permite a los administradores de los OE y EEEP tener una base para tomar decisiones sobre progresos del proyecto y al Fondo obtener información sobre los resultados. Para ser utilizado en las conclusiones y las decisiones, el seguimiento debería recurrir a datos cualitativos y cuantitativos para informar acerca de la creación de productos y progresos para lograr efectos directos con exactitud, identificar los principales problemas relativos a la ejecución y proponer medidas para solucionarlos. Los informes periódicos deberían basarse en el principio de la continuidad para permitir el seguimiento de los resultados y progresos. Para ser válido, el seguimiento debería basarse en visitas de observación a intervalos regulares, capturar los puntos de vista de las par-

Requisito Mínimo No. 3: evaluación del proyecto

Cada proyecto grande será evaluado al término de la ejecución. Esta evaluación tendrá los requisitos mínimos siguientes:

- La evaluación debe ser realizada de manera independiente de la dirección del proyecto o, si es efectuada por la dirección del proyecto, debe ser examinada por la oficina de evaluación del organismo de ejecución o de la entidad encargada de ejecutar los proyectos o por mecanismos independientes de garantía de calidad del organismo.
- La evaluación debe aplicar las normas y estándares de los organismos de ejecución o entidades encargadas de ejecutar los proyectos en cuestión.
- La evaluación debe al menos:
 - determinar si los productos y efectos se han logrado, y clasificar los objetivos y los efectos buscados;
 - describir la probabilidad de la sostenibilidad de los efectos al término del proyecto, y clasificarlos; y
 - clasificar el primero y el segundo requisito mínimo aplicable al SyE si se han logrado.
- El informe de esta evaluación debe contener al menos:
 - los datos de base de la evaluación:
 - el momento en que la evaluación se efectuó,
 - las personas que participaron en ella,
 - las preguntas principales, y
 - la metodología, incluso la aplicación de los cinco criterios de evaluación;
 - los datos de base del proyecto, incluso los gastos reales del FMAM y otros gastos;
 - las lecciones de más amplia aplicación; y
 - los términos de referencia de la evaluación (en un anexo).
- El informe de la evaluación debe ser enviado a la Oficina de Evaluación del FMAM en cuanto esté listo pero no más tarde de 12 meses después de la conclusión de la ejecución del proyecto.

tes interesadas y explicar las limitaciones metodológicas del uso de sus fuentes y datos. Los planes de Seguimiento y Evaluación son herramientas dinámicas y deberían ser revisados si el alcance del proyecto cambia de manera considerable.

61. Las evaluaciones de proyectos deben presentar las lecciones aprendidas y recomendaciones para los proyectos, políticas y carteras futuras. Los OE y EEEP deben aplicar sus disposiciones internas a la realización de evaluaciones y su costo para garantizar que los informes de evaluación de los proyectos del FMAM sean convincentes, imparciales, consecuentes y bien documentados conforme a los requisitos antes mencionados. Cada evaluación debe tratar de los resultados, sobre todo los productos, los efectos directos y el impacto, según los criterios de relevancia, eficacia, eficiencia (o costo-eficacia) y sostenibilidad, si se aplica. Las decisiones futuras del Consejo del FMAM sobre el concepto de la costo-eficacia podrían llevar a la integración de los requisitos mínimos de los proyectos del FMAM en la política de seguimiento y evaluación. Dado que la duración y el presupuesto de los proyectos de tamaño mediano son más limitados, estos proyectos del FMAM merecen ser tomados en cuenta en los requisitos mínimos de evaluación, diseñados a la medida. La Evaluación conjunta del ciclo de actividades del FMAM y de sus modalidades tratará de la experiencia obtenida de los proyectos de tamaño mediano y hará recomendaciones al respecto¹.
62. Además, el seguimiento y la evaluación en el FMAM estarán orientados por los principios siguientes, que fueron retenidos como denominadores comunes del FMAM y que serán definidos más a fondo mediante directrices o procedimientos específicos del procedimiento consultativo de la Oficina de Evaluación del FMAM con sus asociados. Estos principios no son “requisitos mínimos” como tales sino más bien ideales profesionales internacionalmente reconocidos que se deben aplicar a las evaluaciones y a los sistemas de seguimiento y evaluación particulares que el FMAM emprende, o en los cuales sus asociados colaboran.
 - a. **Independencia.** Los miembros de un equipo de evaluación deben ser independientes del procedimiento de toma de decisiones y de la ejecución y gestión de la asistencia. En particular, no deben haber estado personalmente involucrados en las actividades por evaluar ni haber sido responsables anteriormente del diseño, ejecución o supervisión del proyecto, programa o política por evaluar. En el caso de las evaluaciones que se realizan bajo la responsabilidad de los directores de proyecto o grupos jerárquicos, los mecanismos de examen específicos podrían ayudar a verificar la imparcialidad y el rigor.
 - b. **Imparcialidad.** Las evaluaciones deben presentar integralmente y de manera equilibrada los puntos más fuertes y débiles de la política, del programa, del proyecto o del grupo institucional por evaluar. El requisito de imparcialidad está presente en todas las fases del proceso de evaluación y toma en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas. Los grupos que encargan eva-

luaciones deberían asegurarse que los evaluadores seleccionados sean imparciales. El principio de la ausencia de sesgos también se aplica a las autoevaluaciones, auto revisiones, revisiones e informes internos y medidas de seguimiento.

- c. **Transparencia.** La transparencia y la consulta con las principales partes interesadas son características esenciales en todas las fases del proceso de seguimiento y evaluación, lo que incluye la comunicación clara del propósito de la actividad de evaluación o seguimiento, de los criterios aplicados y de la utilización prevista de los hallazgos. La documentación de los seguimientos y evaluaciones, en un formato fácil de consultar y legible, debería contribuir, asimismo, a la transparencia y la legitimidad. Los informes de evaluación y de seguimiento deben proporcionar información transparente sobre sus fuentes, metodologías y enfoque.
- d. **Divulgación.** Las lecciones aprendidas obtenidas del seguimiento y evaluación deben ser difundidas mediante la creación de ciclos de retroalimentación que llevan a los que elaboran políticas, al personal operacional, a los beneficiarios y al público en general. En un espíritu de colaboración, los asociados del FMAM deben intercambiar los informes de evaluación relativos al Fondo, seguir los informes y otros exámenes periódicos de los progresos y de la ejecución y poner los hallazgos y las lecciones aprendidas a disposición de los administradores de los proyectos para mejorar la eficacia. La Oficina de Evaluación del FMAM debe tener acceso a la documentación, relativa a las actividades financiadas por el FMAM, de todos los proyectos de los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos.
- e. **Ética.** El proceso de seguimiento y evaluación debe ser sensible al bienestar, creencias y costumbres de las personas involucradas o afectadas, y evitar conflictos de intereses. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas individuales a proporcionar información de manera confidencial. Si se descubren pruebas de infracción, el evaluador o administrador debe reportar dichos casos discretamente al Director de la Evaluación del FMAM, quien se encargará de tomar las medidas necesarias como informar al organismo de investigación competente. La ética del seguimiento y evaluación exige que el administrador o jefe de la evaluación permanezca abierto a los hallazgos, y no permite que los intereses concedidos interfieran en la evaluación.
- f. **Asociación.** Las actividades del FMAM son ejecutadas mediante varias asociaciones compuestas de organismos internacionales, entidades nacionales o no gubernamentales, y donantes bilaterales que participan en éstas gracias al cofinanciamiento. La Oficina de Evaluación del FMAM y los asociados del FMAM deben examinar activamente la posibilidad de realizar evaluaciones conjuntas que le darían al Fondo conocimientos especializados y una retroalimentación que no podría obtener por medio de una evaluación separada. Los asociados del FMAM deben colaborar en los trabajos de evaluación del Fondo

a través de su participación en asociaciones y grupos internacionales de seguimiento y evaluación, y de la colectividad de investigación. Las actividades de seguimiento y evaluación del FMAM deben ser efectuadas con la participación de las partes interesadas a nivel de país, incluso los administradores de los proyectos y los ONG que participan en la ejecución de los proyectos, para que los beneficiarios puedan participar en el procedimiento de aprendizaje con el FMAM y que las redes del FMAM aprendan de ellos.

- g. **Competencias y capacidades.** Según el tema, las actividades de seguimiento y evaluación exigen un conjunto de conocimientos especializados en tecnología, medio ambiente, ciencias humanas o evaluación. Los grupos que dirigen las evaluaciones están encargados de seleccionar evaluadores expertos, independientes de espíritu y bien posicionados, y adoptar una metodología rigurosa de evaluación de los resultados y del desempeño. Las evaluaciones de las actividades del FMAM deben utilizar de la mejor manera la pericia local, tanto en el ámbito técnico como en el de la evaluación. Los asociados del FMAM deben, en lo posible, colaborar para fortalecer la capacidad de evaluación a escala local, concentrándose especialmente en los problemas de evaluación relativos al medio ambiente.
- h. **Credibilidad.** El seguimiento y la evaluación deben ser convincentes y basarse en datos u observaciones fiables, es decir que los informes de seguimiento y evaluación deben recalcar la uniformidad y la fiabilidad de los datos, hallazgos, opiniones y lecciones aprendidas, en lo que concierne la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis empleados para recolectar e interpretar la información. El seguimiento y evaluación a nivel de proyectos y carteras deben utilizar lo más posible técnicas e indicadores dinámicos y pragmáticos para medir los resultados y los progresos.
- i. **Utilidad.** El seguimiento y la evaluación deben responder a las necesidades en materia de información de los utilizadores previstos. Los asociados, los evaluadores y los grupos que encargan evaluaciones deben asegurarse que los trabajos estén bien informados, sean pertinentes, efectuados a tiempo y presentados de manera clara y concisa, de manera a ser de mayor utilidad para las partes interesadas. Los informes de seguimiento y evaluación deberían presentar de manera integral y equilibrada evidencias, hallazgos o problemas, conclusiones y recomendaciones. Deben estar centrados a la vez en los resultados y en las medidas de acción.

Nota

1. Mientras tanto, los requisitos actuales para realizar proyectos de gran envergadura siguen vigentes.

4. Oficina de Evaluación del FMAM

4.1 Misión y Principios Esenciales

63. Conforme a la decisión del Consejo del FMAM¹, la Oficina de Evaluación del FMAM funciona como un grupo institucional independiente de los administradores de los OE, EEEP o de la Secretaría del FMAM al llevar a cabo las evaluaciones que realiza. En su trabajo, la Oficina de Evaluación aplica la siguiente declaración de objetivos:

Mejorar los beneficios ambientales mundiales mediante una calidad excepcional, la independencia y la asociación en las actividades de seguimiento y evaluación.

64. La Oficina de Evaluación del FMAM trabajará en estrecha colaboración con otras entidades del FMAM y extenderá esta colaboración a la comunidad mundial de la evaluación para estar al tanto de las metodologías emergentes e innovadoras y aprovechar los beneficios óptimos de la colaboración. Consultará a todos los asociados competentes y colaborará con ellos para establecer una red compuesta de profesionales del seguimiento y evaluación que puedan agregar valor a las operaciones y a los resultados del FMAM.

65. La Oficina respetará los principios formulados en el párrafo 62, es decir la independencia, imparcialidad, transparencia, divulgación, ética, asociación, competencias y capacidades, credibilidad y utilidad. Al ejecutar sus trabajos, la Oficina se concentrará sobre todo en ²:

- a. **La imparcialidad**—realizando evaluaciones y haciendo hallazgos de manera equilibrada e imparcial.
- b. **El profesionalismo**—aplicando los últimos conocimientos y competencias del campo de la evaluación, demostrando integridad, responsabilidad y respeto.
- c. **La transparencia**—garantizando la divulgación completa y la comunicación activa con las partes interesadas sobre las prioridades de la evaluación, los términos de referencia de las evaluaciones, la metodología y la formulación de hallazgos y recomendaciones, en el momento adecuado.

4.2 Funciones Principales

66. En el FMAM, la Oficina de Evaluación del FMAM busca alcanzar los objetivos que son la mejora en la rendición de cuentas y del aprendizaje, mediante tres funciones:
- a. **Una función de evaluación.** La función principal de la Oficina consiste en evaluar de manera independiente la eficacia de los programas del FMAM y la asignación de sus recursos a diferentes niveles: proyecto, programa, país, cartera e institucional.
 - b. **Una función normativa.** La Oficina de Evaluación está encargada de establecer estándares mínimos de seguimiento y evaluación en el FMAM para garantizar la medición mejorada y uniforme de los resultados del FMAM.
 - c. **Una función de supervisión.** La Oficina asegura la garantía de calidad de los requisitos mínimos de las prácticas de seguimiento y evaluación del FMAM, la plena colaboración con los grupos competentes de los organismos de ejecución y entidades encargadas de ejecutar los proyectos, y supervisa la ejecución de las decisiones del Consejo en cuanto a las recomendaciones de las evaluaciones.
67. En el ejercicio de sus funciones, el Director de la Evaluación asiste a las reuniones del Consejo del FMAM, la Asamblea y la reposición de recursos, preparatorias y ordinarias, que tratan de problemas de seguimiento y evaluación. También responde a las demandas del Consejo sobre asuntos conexos. El Consejo tiene acceso directo al Director de la Oficina de Evaluación y a su personal, y el Director puede comunicarse directamente con los miembros del Consejo durante y entre las reuniones del Consejo, y organizar reuniones extraordinarias, si las juzga necesarias, sin la aprobación previa de ninguna persona externa a la Oficina de Evaluación del FMAM. Además, el Director puede proponer decisiones al Consejo del FMAM, entre sesiones, para ser aprobadas sin reservas de acuerdo a las reglas y procesos del Consejo.
68. La Oficina de Evaluación del FMAM es independiente del procedimiento de elaboración de políticas y de la prestación y gestión de la asistencia para garantizar que la recopilación y el análisis de los datos, las opiniones sobre los criterios, los hallazgos y las recomendaciones no sean influenciados mediante conflictos de intereses o ingerencia injustificada de la dirección a cualquier nivel que sea. La Secretaría, los OE y las EEEP y otras partes afectadas pueden recibir los informes preliminares y finales, hacer comentarios y responder a éstos, pero no tienen derecho de aprobar esos informes, retenerlos, pedir que se les hagan cambios o modificarlos de otra manera. El Director emite informes de evaluación finales directamente y simultáneamente al Consejo y al FEP del FMAM sin previa aprobación de nadie.

69. Para evitar conflictos de intereses, el Director debe establecer reglamentos claros sobre los conflictos de intereses para el personal de la Oficina. Para este fin, un miembro de la oficina que haya sido anteriormente responsable del diseño, de la ejecución o de la supervisión del proyecto, programa o política por evaluar no podrá conducir dicha evaluación. La Oficina no debe contratar consultores que hayan trabajado en el diseño o ejecución de un proyecto, programa o política para realizar un análisis de evaluación o preparar informes de evaluación.
70. El Director de la Evaluación formula, independientemente de la gestión, un programa de trabajo de cuatro años y un pedido anual de presupuesto y los somete directamente al Consejo para su aprobación, mientras que las necesidades presupuestarias de los OE y EEEP y de la Secretaría del FMAM se tratan por separado en el presupuesto institucional del FMAM y en las cuotas de los proyectos. Como se describe en detalle en cada programa de trabajo³, los programas de evaluación están diseñados según criterios de transparencia y son el reflejo de un enfoque progresivo que se realiza en un periodo de reposición de recursos del FMAM para garantizar la cobertura suficiente de la evaluación con el fin de promover la rendición de cuentas y el aprendizaje. Para todas las grandes evaluaciones, la Oficina de Evaluación del FMAM debe preparar un documento de enfoque que debe compartir con todos los asociados competentes para obtener comentarios y permitir a las partes interesadas que hagan una retroalimentación.

4.3 Tareas y Actividades

71. Las funciones de la Oficina de Evaluación del FMAM serán puestas en obra mediante las tareas siguientes:
- a. Elaborar políticas, directrices operacionales y estándares relativos a los elementos de seguimiento y evaluación de los proyectos, la cartera y los programas o actividades institucionales de seguimiento y evaluación, y proporcionar asistencia al respecto.
 - b. Efectuar evaluaciones de los programas operacionales y de las prioridades estratégicas del FMAM; evaluaciones del impacto y de la cartera del país; estudios transversales y temáticos; cuestiones institucionales y procedimentales; y cualquier otra cuestión aprobada o requerida por el Consejo.
 - c. Administrar evaluaciones completas e independientes del desempeño global del FMAM para ser presentados al proceso de la reposición de recursos y Asamblea del Fondo que se llevan a cabo cada cuatro años.
 - d. Supervisar la ejecución de las decisiones del Consejo en cuanto a las recomendaciones de las evaluaciones y a las respuestas de gerencia, y producir informes al respecto.

- e. Colaborar con los asociados del FMAM y participar en los foros internacionales para hacer avanzar el seguimiento y evaluación en el Fondo.
- f. Apoyar la medición de los resultados en el FMAM estableciendo criterios para medir el desempeño, los resultados y el impacto; y proporcionar apoyo metodológico para elaborar sistemas de indicadores de programa, en asociación con los OE y EEEP, el STAP y la Secretaría del FMAM.
- g. Efectuar ejercicios de validación, si es necesario, para supervisar los sistemas de seguimiento y evaluación, sobre todo los exámenes de los proyectos, los exámenes de las evaluaciones, la verificación de los progresos realizados para lograr las metas o la ejecución de las recomendaciones.
- h. Proporcionar datos e información sobre seguimiento y evaluación para ayudar al FMAM a cumplir con sus responsabilidades en materia de información ante el Consejo del FMAM, la Asamblea, los convenios y convenciones a quienes el FMAM rinde servicio, otros asociados y ante el público en general.
- i. Trabajar con la Secretaría, los OE y EEEP y otros asociados para difundir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que resultan de las actividades de seguimiento y evaluación, sobre todo mediante un ciclo de retroalimentación formal.
- j. Responder a las demandas del Consejo.

Notas

1. GEF/C.21/12.Rev.1, *Términos de referencia de una Unidad independiente de Seguimiento y Evaluación*.
2. GEF/ME/C.24/1, *Elementos para una nueva política de seguimiento y evaluación del FMAM*.
3. GEF/ME/C.25/3, *Programa de trabajo y presupuesto cuatrienal de la Oficina de Seguimiento y Evaluación, ejercicios de 2006-09*.

5. Uso de las Evaluaciones

5.1 Seguimiento

72. El seguimiento satisfactorio de los informes de seguimiento y evaluación necesita la participación de todos los asociados del FMAM. En todos los casos, las oficinas que rinden informes de seguimiento y evaluación son responsables de la calidad del informe final, subrayando al mismo tiempo los insumos y respuestas proporcionados por las partes interesadas.
73. Una *respuesta de gerencia* se exige para todos los informes sobre el desempeño y la evaluación presentados al Consejo del FMAM por la Oficina de Evaluación. El FEP coordina la preparación de la respuesta de gerencia con las partes interesadas de los organismos para examen por el Consejo del FMAM, para cada informe de evaluación. Los OE y EEEP velan por que las recomendaciones que provienen de las evaluaciones relativas al FMAM y efectuadas por la Oficina de Evaluación del FMAM o las oficinas de los organismos sean sometidas a la toma de decisiones y de medidas a tomar en los OE y EEEP.
74. El Consejo discute de los informes de seguimiento y evaluación del FMAM, de las medidas recomendadas y de las respuestas de gerencia de la evaluación, las examina, toma las decisiones necesarias y da orientación al FMAM sobre las políticas o el plan de acción indicado en un plazo determinado.
75. Debe hacerse un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones de la evaluación que hubieran sido aceptadas por la gerencia y/o el Consejo del FMAM. Debe realizarse, asimismo, un informe periódico acerca del estado de ejecución de las recomendaciones de la evaluación. En consulta con los asociados competentes del FMAM, cada año, la Oficina de Evaluación del FMAM y la Secretaría del FMAM deben rendir cuentas al Consejo de sus decisiones compiladas en un Registro de Medidas Adoptadas (RMA) que se entrega al Consejo anualmente.

5.2 Intercambio de Conocimientos

76. El seguimiento y la evaluación contribuyen a la construcción del conocimiento y al mejoramiento organizacional. Los hallazgos y las lecciones extraídas deben

ser presentados de manera que el público al que están destinados, los comprenda fácilmente. Los informes de evaluación deberían ser sometidos a una estrategia de difusión dinámica, adaptada al público meta y descrito en el documento de orientación y términos de referencia de la evaluación pertinente.

77. Para fines de la presente política, la gestión de los conocimientos se considera como el procedimiento por el cual las organizaciones generan valor y mejoran el desempeño de sus bienes intelectuales y basados en los conocimientos. El intercambio de conocimientos permite a los asociados sacar ventaja de las lecciones aprendidas adquiriendo conocimientos profundos sobre su experiencia, comprendiendo dichos conocimientos y aplicándolos para crear nuevos conocimientos. También ayuda al FMAM a crear y transformar los conocimientos en acción, innovación y cambio. La gestión de los conocimientos está estrechamente vinculada a la mejora del desempeño y a la gestión basada en resultados.
78. Los principales propósitos de la adquisición de conocimientos y del intercambio de la información sobre seguimiento y evaluación en el FMAM son los siguientes: (a) promover una cultura de aprendizaje gracias a una mejor extensión a nivel del proyecto y del país facilitando el acceso a productos de aprendizaje; (b) promover la aplicación de las lecciones aprendidas para mejorar el desempeño de las actividades del FMAM.
79. El seguimiento y evaluación están estrechamente vinculados con la formulación de políticas y una gestión y toma de decisiones más informadas en vistas de la planificación estratégica. Las evaluaciones pueden ser un medio muy rentable de mejorar el desempeño y el impacto de las políticas, programas y proyectos de desarrollo, en especial cuando se efectúan en el momento adecuado e insisten en temas de interés para los que toman decisiones y los gerentes. Por otro lado, la gestión de los conocimientos apoya la elaboración de políticas creando un conjunto completo de evidencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas que provienen de varios informes de seguimiento y evaluación.
80. Todos los asociados del FMAM son responsables de preconizar los conocimientos y el aprendizaje de manera activa y transparente. Las estrategias de difusión de la gestión de los conocimientos y de las lecciones aprendidas deberían estar basadas en las necesidades y prioridades de los utilizadores, así como en las últimas tecnologías y enfoques. Están fundadas en el principio de la integración al sistema actual de conocimientos de los OE y EEEP para permitir a los asociados integrar y promover el aprendizaje generado por el seguimiento y evaluación del FMAM en su respectiva cartera y para que el FMAM aproveche las bases de conocimientos más amplias. La elaboración de sistemas de gestión de los conocimientos y de comunidades de práctica y la participación en esos elementos deberían incrementar el acceso a los conocimientos, y mejorar el intercambio de conocimientos, la colaboración e innovación.

81. La Secretaría del FMAM coordina la estrategia general de gestión de los conocimientos del FMAM y preconiza mecanismos de difusión de las lecciones aprendidas y de las mejores prácticas que emanan de las actividades de seguimiento del FMAM mediante un repositorio apropiado de los conocimientos. Las oficinas de evaluación aportan evidencias empíricas y de evaluación, y aseguran una validación independiente y un análisis causal.
82. Las lecciones obtenidas de las actividades de seguimiento y evaluación deberían en particular estar a disposición de las partes interesadas que se ocupan directamente de la formulación y ejecución de los proyectos a nivel del país para mejorar la eficacia. Los asociados del FMAM deben buscar medios dinámicos e interactivos de difundir los hallazgos que emanan de las actividades de seguimiento y evaluación a una gran audiencia, incluso las entidades ambientales, los establecimientos universitarios, las instituciones de investigación, la sociedad civil y el público. Gracias al intercambio generalizado de hallazgos y lecciones, el seguimiento y evaluación pueden aumentar la sensibilización a la importancia de los beneficios convenidos para el medio ambiente; la confianza en los trabajos del FMAM y la optimización del apoyo.
83. La Oficina de Evaluación del FMAM apoya en particular el intercambio de conocimientos imponiendo los más altos estándares que existen relativamente al acceso y a la presentación de sus informes publicados; proporcionando otros productos de aprendizaje basados en evaluaciones; utilizando una gama de cauces para llegar al público meta; participando en las actividades de gestión de los conocimientos; y favoreciendo el intercambio de experiencia propia al FMAM entre los organismos. La Oficina sacará plenamente ventaja de los medios dinámicos posibles para intercambiar sobre las lecciones aprendidas con una audiencia más grande, en particular medios electrónicos e interactivos, redes de conocimientos y comunidades de prácticas.



**Oficina de
Evaluación**

FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL

**1818 H Street, NW
Washington, DC 20433 USA
www.thegef.org
gefevaluation@thegef.org**