



FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL
OFICINA DE EVALUACIÓN

Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM 2010

Noviembre de 2010

**Fondo para el Medio Ambiente Mundial
Oficina de Evaluación**

Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM 2010

Documento de Evaluación
Noviembre de 2010, n.º 4

© 2011 Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Internet: www.gefeo.org
Correo electrónico: gefeo@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 autorizada 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.

Credits

Director de la Oficina de Evaluación del FMAM: Robert D. van den Berg
Jefe de proyecto: Carlo Carugi, Oficial Superior de Evaluación
Edición y diseño: Nita Congress

Documento de Evaluación n.º 4

PUBLICACIÓN GRATUITA

Índice

Abreviaturas	iv
Prefacio	v
1. El seguimiento y la evaluación en el FMAM.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 La evaluación en el FMAM.....	5
1.3 El seguimiento en el FMAM.....	8
1.4 Actividades posteriores a las evaluaciones	9
1.5 Difusión de conocimientos.....	10
Notas.....	11
2. Funciones y responsabilidades.....	12
2.1 Los asociados en las actividades de SyE en el FMAM.....	12
2.2 El Consejo del FMAM.....	15
2.3 La Oficina de Evaluación del FMAM	15
2.4 La Secretaría del FMAM	19
2.5 Los Organismos del FMAM	20
2.6 Grupo Asesor Científico y Tecnológico	22
2.7 Entidades de coordinación de las operaciones del FMAM	23
2.8 Otras partes interesadas.....	24
Notas.....	25
3. Criterios de seguimiento y evaluación y requisitos mínimos.....	26
3.1 Principios, normas y criterios internacionales de SyE.....	26
3.2 Criterios y principios de evaluación.....	28
3.3 Criterios y principios de seguimiento.....	31
3.4 Requisitos mínimos y principios clave.....	33
Nota.....	36

Abreviaturas

CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación sobre Evaluación
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GBR	gestión basada en los resultados
NU	Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	organización no gubernamental
STAP	Grupo Asesor Científico y Tecnológico
SyE	seguimiento y evaluación
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Prefacio

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) aborda los problemas ambientales de alcance mundial dando apoyo a iniciativas nacionales de desarrollo sostenible a través de una alianza en la que colaboran 176 países miembros, 10 agencias, los países receptores, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado. En esta gran alianza se plantea un desafío especial para dar seguimiento y evaluar adecuadamente los logros del FMAM teniendo en cuenta las actividades de todos los socios de una manera coherente y sistemática. La finalidad de la Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM es ayudar a afrontar ese desafío.

La política fue aprobada inicialmente por el Consejo del FMAM a través de un procedimiento escrito el 6 de febrero de 2006. El 22 de junio de 2009, el Consejo del FMAM solicitó que la Oficina de Evaluación del FMAM revisara la Política de Evaluación y Seguimiento para el FMAM-5, a fin de incorporar en ella los resultados y recomendaciones del examen por los pares de la función de evaluación del FMAM que se había realizado en el marco del Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM. Además, las reformas del FMAM a partir de 2006, incluidas las que se habían introducido para el FMAM-5, hacían necesarias varias modificaciones de la política.

Mientras que la primera versión de la política se elaboró mediante un proceso consultivo a cargo de la Oficina de Evaluación, la presente versión ha sido preparada conjuntamente por esa oficina y la Secretaría. La Oficina de Evaluación mantuvo la plena responsabilidad del componente de evaluación de la política, y el componente de seguimiento fue elaborado conjuntamente con la Secretaría.

Se realizó análisis de deficiencias para asegurarse de que en la versión modificada de la política se incorporaran las recomendaciones de revisión por pares y los cambios que se han producido en las mejores prácticas internacionales, así como las recomendaciones del Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM, el proceso de reforma del FMAM y el marco de gestión basada en los resultados. Además, se consultó a las partes interesadas del FMAM en diversos encuentros, como las reuniones subregionales con los puntos focales del FMAM, las reuniones interinstitucionales y una reunión con el Grupo Asesor Científico y Tecnológico (STAP). Asimismo, en marzo de 2010 se inició una encuesta electrónica para que todos los asociados que no pudieron asistir a esas reuniones tuvieran la oportunidad de expresar su opinión. En

la reunión de la red del FMAM del 15 de septiembre de 2010 se discutió un primer borrador del documento con los organismos del FMAM y con el STAP. Finalmente, el Consejo del FMAM aprobó la política modificada en su reunión de noviembre de 2010.

Las principales modificaciones de la versión de 2006 de la política incluyen referencias a la nueva política del FMAM sobre gestión basada en los resultados y otras políticas importantes introducidas con el FMAM-5, una mejor definición de las funciones y responsabilidades correspondientes a los diversos niveles y tipologías de seguimiento, un mayor énfasis en el protagonismo de los países y en la función de los coordinadores del FMAM en lo que respecta al seguimiento y la evaluación, un mayor énfasis en la gestión de los conocimientos y el aprendizaje y una mejor articulación de esos dos aspectos, referencias a programas y a proyectos ejecutados en forma conjunta, referencias al establecimiento de puntos de referencia para los proyectos y programas mediante ratificación del Director Ejecutivo, y la introducción de un cuarto requisito mínimo relativo a la participación de los coordinadores del FMAM en las actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas.

Si bien la política respalda la independencia de la Oficina de Evaluación y su relación directa con el Consejo del FMAM, también aumenta la responsabilidad de la Secretaría del FMAM y de los organismos del FMAM en lo que respecta a las actividades de seguimiento a nivel de la cartera y de los proyectos. El próximo desafío consiste en poner en práctica la política. La Oficina de Evaluación elaborará orientaciones adicionales en materia de evaluación, y la Secretaría del FMAM hará lo mismo con respecto al seguimiento.

Deseamos agradecer a todas aquellas personas que colaboraron durante el proceso de elaboración de la política, especialmente a Carlo Carugi, oficial superior de evaluación, que estuvo a cargo del proceso consultivo; Deborah Hines, ex especialista superior en gestión basada en los resultados, y Dima Shocair Reda, coordinadora superior de gestión de resultados, quien colaboró en el proceso en representación de la Secretaría del FMAM. Agradecemos además a Anna Viggli, oficial superior de evaluación, y Rebecca Frischkorn, asistente de investigación, por su colaboración en la encuesta electrónica, el análisis de deficiencias y el primer borrador de la versión modificada de la política. También extendemos nuestros agradecimientos a todos quienes contribuyeron de una u otra manera.



Rob D. van den Berg
Director, Oficina de Evaluación



Monique Barbut
Directora Ejecutiva y Presidenta del FMAM

1. El seguimiento y la evaluación en el FMAM

1. Las actividades de seguimiento y evaluación (SyE) en el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) tienen los siguientes objetivos fundamentales:
 - a. Promover la responsabilidad y la rendición de cuentas sobre el logro de los objetivos del FMAM mediante la evaluación de los resultados, la eficacia, los procesos y el desempeño de los asociados que participan en actividades del FMAM. Los resultados del FMAM se someterán a un proceso de seguimiento y evaluación para determinar su contribución al logro de beneficios ambientales de alcance mundial.
 - b. Promover el aprendizaje, la retroalimentación y la difusión de conocimientos sobre los resultados y lecciones aprendidas entre el FMAM y sus asociados, como base para la toma de decisiones sobre políticas, estrategias, gestión de programas, proyectos y programas, y para mejorar el desempeño.
2. El renovado énfasis que pone el FMAM en la gestión basada en los resultados (GBR) tiene por objetivo mejorar la eficacia de la gestión y la rendición de cuentas mediante la definición de metas y resultados realistas, el seguimiento de los avances para alcanzar las metas y resultados previstos, la incorporación de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión y la presentación de informes sobre el desempeño.
3. El seguimiento es uno de los instrumentos fundamentales de la GBR, pero en la evaluación se da una mirada crítica a las actividades de seguimiento y a la GBR con el fin de determinar su validez, credibilidad y fiabilidad. El *seguimiento* permite determinar si una organización, país, cartera o proyecto está bien encaminado para lograr los objetivos previstos. Las actividades de *evaluación* proporcionan información acerca de si un proyecto o una cartera tomo' el camino correcto. La evaluación también proporciona pruebas de cómo ocurren los cambios, y de la virtudes y deficiencias del diseño de los proyectos, programas o estrategias institucionales contenidas en la GBR.

El FMAM hace hincapié en la gestión basada en los resultados.

1.1 Antecedentes

4. El FMAM es un mecanismo financiero de cooperación internacional —basada en la formación de alianzas— que otorga financiamiento nuevo y adicional en

condiciones concesionarias y a título de donación para sufragar los costos incrementales convenidos de medidas orientadas a lograr beneficios ambientales de alcance mundial acordados en seis áreas focales— diversidad biológica, mitigación y adaptación al cambio climático¹, aguas internacionales, degradación de la tierra, agotamiento de la capa de ozono y contaminantes orgánicos persistentes, además de la gestión forestal sostenible que es común a varias de ellas— en países en desarrollo y países con economía en transición. El Consejo del FMAM da orientaciones estratégicas y de política en estas seis esferas, teniendo en cuenta las orientaciones emanadas de las conferencias de las partes en los convenios y convenciones ambientales internacionales respecto de los cuales el FMAM actúa como mecanismo financiero². El Instrumento del FMAM dispone que el FMAM debe, entre otras cosas, cerciorarse de que sus programas y proyectos sean objeto de un seguimiento y evaluación sistemáticos, y actuar con suficiente flexibilidad para responder al cambio de circunstancias y a la experiencia obtenida de las actividades de seguimiento y evaluación (SyE). Para poder cumplir estas disposiciones se debe aportar información a los procesos decisorios del FMAM a nivel de las políticas, programas y proyectos.

En la alianza del FMAM, la responsabilidad por las actividades de seguimiento y evaluación es compartida.

5. El seguimiento y la evaluación cumplen una función importante en el FMAM. La misión del FMAM en el contexto del medio ambiente mundial exige que esta alianza sea capaz de innovar y experimentar, y la expone a buscar soluciones a cuestiones ambientales de alcance mundial. El FMAM también está explorando relaciones entre instituciones financieras internacionales, organismos de las Naciones Unidas en asociación con los países participantes, convenios y convenciones internacionales, ONG y otras organizaciones. En la alianza del FMAM, la responsabilidad por las actividades de SyE es compartida. En consecuencia, la Política de Seguimiento y Evaluación aprovecha plenamente la combinación de capacidades de tan amplia alianza y las ventajas comparativas de cada uno de sus asociados. La multiplicidad de partes interesadas también constituye una gran ventaja para el aprendizaje y la introducción de mejoras mediante el constante intercambio de los conocimientos derivados de las actividades de SyE, tanto en cada uno de los asociados del FMAM como entre todos ellos, y con partes interesadas externas. La activa participación de todos estos agentes mejora la capacidad para realizar actividades de SyE y realza su utilidad.
6. La información que se obtiene de las actividades de SyE permite al FMAM seguir los progresos en el cumplimiento de su misión de producir beneficios ambientales de alcance mundial en las seis áreas focales. Los proyectos y programas del FMAM tienen más probabilidades de sacar provecho de su función catalizadora e innovadora cuando están plenamente integrados con la GBR y cuando las actividades de gestión se basan en los resultados de las actividades sistemáticas de SyE. Los procesos en el ámbito del SyE pueden ayudar a fortalecer las alianzas, aumentar la participación de los interesados locales y de otras partes interesadas, y fomentar la identificación con los proyectos, programas y asuntos del FMAM, todo lo cual

forma parte de los principios esenciales de las operaciones y políticas del FMAM. En consecuencia, el FMAM pone énfasis en la calidad de las actividades de SyE y en asegurar que los resultados de esas actividades se difundan ampliamente.

7. Las funciones de SyE del FMAM se establecieron después de su reestructuración en 1994, cuando se confió al Consejo del FMAM la responsabilidad de elaborar, aprobar y evaluar las políticas y programas operacionales para las actividades del FMAM de conformidad con las disposiciones del Instrumento. En mayo de 1997 se aprobó un marco para las actividades de SyE denominado “Framework and Work Program for GEF’s Monitoring, Evaluation and Dissemination Activities” (Marco y programa de trabajo para las actividades de seguimiento, evaluación y difusión del FMAM, GEF/C.8/4). Como resultado del Segundo estudio sobre los resultados globales del FMAM y de la reposición de los recursos del Fondo Fiduciario del FMAM, la Unidad de Seguimiento y Evaluación del FMAM pasó a ser una unidad independiente en 2003, y desde entonces informa directamente al Consejo del FMAM. En noviembre de 2004, el Consejo cambió el nombre de esa unidad, denominándola Oficina de Seguimiento y Evaluación del FMAM (actualmente, la Oficina de Evaluación del FMAM) y le solicitó que procediera a elaborar una nueva política para las actividades de SyE en el FMAM. Las actividades de seguimiento fueron transferidas a la Secretaría del FMAM como resultado de una serie de consultas que llevaron a la formulación de la Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM³. La política se elaboró mediante un proceso de consultas con los asociados del FMAM y fue aprobada por el Consejo del FMAM en febrero de 2006. En ella se respalda la independencia de la Oficina de Evaluación y su relación directa con el Consejo.
8. La GBR y el seguimiento son funciones para planear, medir, vigilar, evaluar, revisar e informar continuamente sobre los avances en procura de los resultados deseados. Todo esto lo hacen los responsables de la gestión de las políticas, programas, proyectos, operaciones o unidades institucionales. En las actividades de evaluación se utiliza, en la medida de lo posible, la información sobre el desempeño, y las evaluaciones entregan información para promover una gestión adaptativa, el aprendizaje institucional, el logro de resultados más sólidos y la rendición de cuentas sobre los recursos. Contar con un buen sistema de GBR es fundamental para generar confianza entre los asociados del FMAM (tanto las partes interesadas como los beneficiarios) en la fiabilidad de la información sobre la eficacia del desarrollo. Al consolidar y hacer más explícitos los requisitos y las expectativas, la Política de Seguimiento y Evaluación debería fomentar la realización de actividades de SyE adecuadas en los distintos niveles de la programación y la entrega de resultados. Esto es particularmente importante en vista de las dificultades específicas que presenta la medición y agregación de los resultados globales del FMAM.
9. En junio de 2007, el Consejo del FMAM aprobó el documento de política titulado “Results-based Management Framework” (Marco de gestión basada en los

Un sistema sólido de GBR exige un sistema de seguimiento y evaluación igualmente sólido.

resultados, GEF/C.31/11) como un planteamiento para mejorar el desempeño y la presentación de informes anuales en materia de seguimiento. En el documento “GEF-5 Programming Document” (Documento de programación del FMAM-5, GEF/R.5/31/CRP.1) de 2010 se indicaban los marcos de resultados estratégicos de las áreas focales y a nivel institucional para orientar la planificación y las actividades de SyE. En junio de 2009, el Consejo, tras haber examinado el documento “Peer Review: The Evaluation Function of the Global Environment Facility (GEF)” (Examen por los pares: La función de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM]), pidió que la Oficina de Evaluación del FMAM revisara la Política de Seguimiento y Evaluación de 2006 para el FMAM-5.

10. La presente política procura explicar el concepto, la función y el uso del seguimiento y la evaluación en el FMAM, y definir el marco institucional y las responsabilidades de las partes Interesadas. Concretamente, la política establece cómo se debe dar seguimiento y evaluar las actividades del FMAM de conformidad con los principios, normas y criterios sobre esa materia. En ella también se considera la forma en que la GBR puede mejorar las actividades de SyE. En la política no se abordan los aspectos de la administración del Fondo Fiduciario de FMAM por el Depositario, las auditorías financieras y gerenciales, ni los mecanismos de Investigación, que están sometidos a otras disposiciones del Instrumento del FMAM.
11. La Política de Seguimiento y Evaluación del FMAM seguirá vigente hasta que el Consejo decida otra cosa. Para garantizar que siga siendo relevante a medida vayan cambiando las circunstancias y se siga ajustando a los más elevados principios, normas y criterios internacionales, la política se seguirá revisando y actualizando a medida que sea necesario. La política y su aplicación serán evaluadas a fines del FMAM-5. Cualquier cambio que se proponga hacer a la política en lo que respecta al *seguimiento* deberá ser presentado por la Secretaría del FMAM al Consejo para que este adopte una decisión una vez realizadas las consultas correspondientes con las partes interesadas. Toda propuesta de cambio de la política relacionada con la *evaluación* deberá ser presentada por la Oficina de Evaluación del FMAM al Consejo para que este adopte una decisión una vez realizadas las consultas pertinentes con las partes interesadas. La Oficina de Evaluación podrá presentar comentarios al Consejo sobre los cambios de la política propuestos por la Secretaría del FMAM referentes al seguimiento.
12. La política se instrumentará a través de directrices sobre asuntos específicos y normas elaboradas por la Secretaría del FMAM (para el seguimiento) y por la Oficina de Evaluación del FMAM (para la evaluación), en consulta con los asociados. La Secretaría y la Oficina de Evaluación están autorizadas a publicar y revisar las directrices, según proceda, de conformidad con la política. La política y sus directrices se darán a conocer a los asociados del FMAM y al público general en el sitio web del FMAM (www.thegef.org/gef/).

La política se instrumentará a través de directrices sobre asuntos específicos y normas.

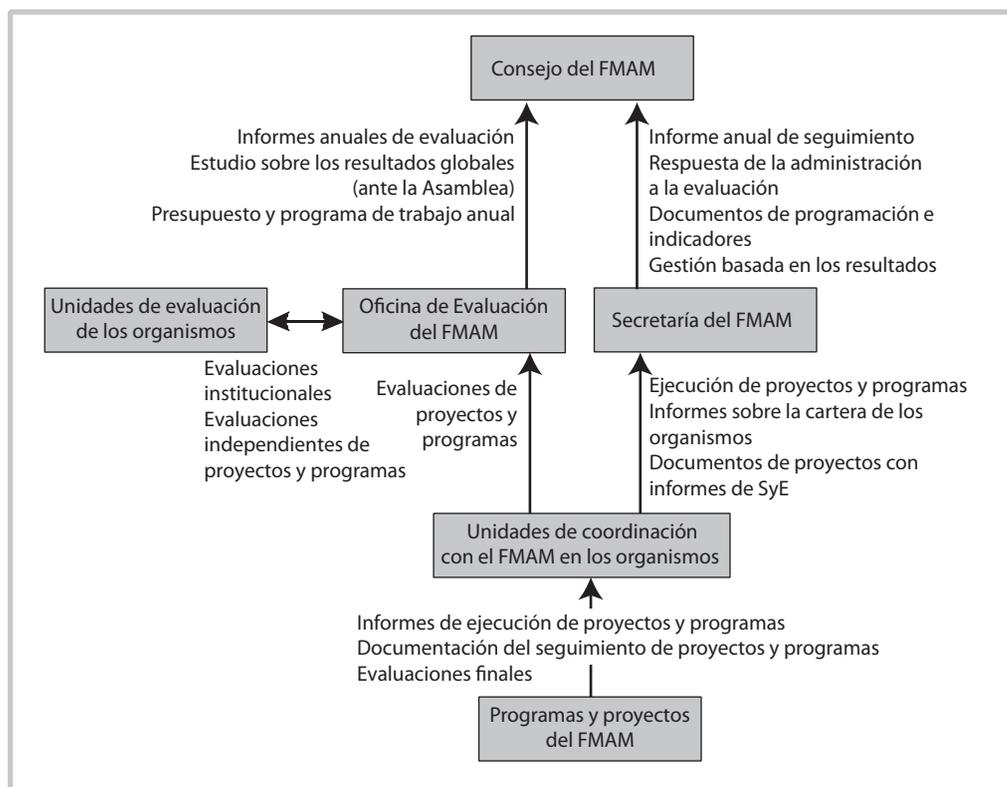
13. La política, las directrices y los procedimientos administrativos abordarán todos los aspectos de los Términos de Referencia para una Unidad de Seguimiento y Evaluación Independiente, de fecha 28 de julio de 2003, que siguen vigentes en relación con la autonomía de la Oficina de Evaluación. Además, continúan en vigor el memorando de entendimiento entre la Secretaría del FMAM y la Oficina de Evaluación, firmado por el Director de dicha oficina y por la Directora Ejecutiva del FMAM⁴, y los acuerdos entre la Directora Ejecutiva y el Director de la Oficina de Evaluación relativos a recursos humanos y el contacto directo con el Consejo del FMAM. En la medida que sea necesario, se establecerán otros acuerdos operativos y administrativos entre ambas oficinas y con el Depositario.
14. El marco para las actividades de SyE en el FMAM se basa en la presentación de informes periódicos al Consejo del FMAM a los efectos de la gestión interna, a fin de apoyar la toma de decisiones, la formulación de políticas y la rendición de cuentas. Sustentados en los marcos de resultados tanto institucionales como de las respectivas áreas focales del FMAM, los informes de seguimiento comprenden los informes sobre la ejecución de los proyectos y programas, los informes generales de los organismos del FMAM y los informes de seguimiento anuales. La presentación sistemática de informes de evaluación comprende todos los principales informes de evaluación junto con las respuestas de la administración y los informes sobre las correspondientes medidas posteriores; los estudios sobre los resultados globales que se realizan cada cuatro años antes de la reposición de los recursos del FMAM, y todos los informes anuales sobre el desempeño, las evaluaciones de la cartera de proyectos en los países, las evaluaciones de impacto y las evaluaciones temáticas que incluyen datos recopilados de los proyectos y programas. En el gráfico 1 se presenta un diagrama de flujo simplificado de la preparación de informes de SyE en el FMAM.

1.2 La evaluación en el FMAM

15. **Definición.** Una evaluación consiste en un análisis sistemático e imparcial de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, sector, área focal u otro tema. Su finalidad es determinar la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de los asociados que intervienen en ellos. Una evaluación debería arrojar información fundamentada, independiente, creíble, fiable y útil, que permita incorporar oportunamente las conclusiones, recomendaciones y lecciones en los procesos decisorios. En el contexto del FMAM, la evaluación procura determinar la relevancia, eficiencia, eficacia, resultados y —cuando sea posible— la sostenibilidad de las intervenciones del FMAM para contribuir a generar beneficios ambientales de alcance mundial en las áreas focales del FMAM a nivel local y global.
16. **Usos de la evaluación.** Las actividades de evaluación aportan información a los procesos de gestión y de toma de decisiones relativos a la formulación de políticas

Una evaluación es un análisis sistemático de qué elementos dan buenos resultados, cuáles no y por qué.

Gráfico 1
Diagrama de flujos simplificado sobre la presentación de informes de SyE en el FMAM



y estrategias, así como a la programación, ejecución de las actividades, proyectos y programas y la preparación de los informes correspondientes. En consecuencia, la evaluación contribuye al aprendizaje institucional y a la formulación de políticas fundamentadas en las pruebas recogidas, la rendición de cuentas, la eficacia del desarrollo y la eficacia organizativa. La evaluación aporta información para el *ciclo de planificación, programación, presupuestación, ejecución y presentación de informes*. Su propósito es aumentar la relevancia institucional y mejorar el logro de resultados, optimizar el uso de los recursos, satisfacer las necesidades de los clientes y producir el mayor impacto posible con la contribución suministrada.

17. **Tipos de evaluaciones.** El enfoque y el método de evaluación deben adaptarse a la naturaleza de la actividad. En el contexto del FMAM, los principales tipos de evaluaciones que realizan los diversos asociados son:

- a. **Evaluaciones de proyectos.** Evaluación de proyectos en ejecución, al término de la intervención (evaluación final) y una vez que el proyecto ha concluido (evaluación ex post) o antes del inicio del proyecto (evaluación ex ante; evaluación de la calidad en las etapas iniciales).
- b. **Evaluaciones de programas.** Evaluación de un conjunto de intervenciones para lograr objetivos específicos a nivel global, regional, nacional o sectorial; comprenden evaluaciones o estudios de las áreas focales del FMAM, enfoques programáticos y programas institucionales del FMAM.

- c. **Evaluaciones a nivel de los países.** Evaluación de la cartera de proyectos y actividades de uno o más organismos del FMAM en un país, y de la estrategia de asistencia en que se sustentan. Estas evaluaciones incluyen evaluaciones de la cartera en un país, en las que se determina cómo interactúa el país con el FMAM y la medida en que el apoyo del FMAM coincide con las prioridades del país, y las actividades voluntarias de formulación de la cartera de proyectos a nivel nacional.
 - d. **Evaluaciones de impacto.** Evaluaciones de los efectos a largo plazo, directos o indirectos, producidos por una intervención, en forma intencional o imprevista; el impacto puede evaluarse a nivel de proyecto, programa regional, cartera, ecosistema o país, e incluye los beneficios ambientales de alcance mundial.
 - e. **Evaluaciones transversales y temáticas.** Evaluaciones de una selección de intervenciones que abordan un aspecto específico en varios o todos los países, regiones y sectores. Comprenden evaluaciones y estudios de los principios del FMAM, tales como la función catalizadora del FMAM, la participación, los beneficios socio-económicos y la temática del género, el desarrollo de la capacidad, las políticas, la tecnología, o la capacidad de adaptación al cambio climático en toda la cartera del FMAM.
 - f. **Evaluaciones de procesos y del desempeño.** Evaluaciones de la dinámica interna de las organizaciones participantes, y de los instrumentos, mecanismos y prácticas de gestión. Comprenden las evaluaciones de cuestiones institucionales y de procedimiento en todas las áreas focales del FMAM y las evaluaciones de la experiencia con las políticas, normas y procedimientos del FMAM.
 - g. **Exámenes especiales.** Exámenes de programas y procesos que no requieren una evaluación completa, pero sí una evaluación independiente. Los realiza la Oficina de Evaluación en respuesta a peticiones específicas del Consejo o la administración del FMAM.
 - h. **Estudios sobre los resultados globales del FMAM.** Estudios que guardan relación con el ciclo de asambleas y de reposición de recursos del FMAM, en los que se abordan cuestiones primordiales, como el impacto y los beneficios a nivel mundial de los programas del FMAM, y los dispositivos institucionales, políticas, estrategias, programas y prioridades del FMAM. Las evaluaciones señaladas en los incisos a) a g) sirven de base a los estudios sobre los resultados globales de FMAM.
18. **La finalidad de las evaluaciones** es, entre otras cosas, entender las razones por las que se logran los resultados previstos e imprevistos, la medida en que estos se consiguen y su impacto en las partes interesadas. La evaluación es una fuente importante de información fundamentada sobre el logro de resultados y el desempeño institucional, que permite adquirir conocimientos y contribuye al apre-

En una evaluación se pregunta si se está siguiendo el camino adecuado.

ndizaje a nivel de toda la organización. La evaluación debería servir de agente de cambio y cumplir una función fundamental para apoyar la rendición de cuentas. Se puede usar para mejorar el diseño y el desempeño de un programa en curso o planeado (evaluación formativa); para emitir un juicio general sobre la eficacia de un programa ya concluido, a menudo para asegurar la rendición de cuentas (evaluación sumativa), y para generar conocimientos acerca de las buenas prácticas. Por lo tanto, también debería ayudar al FMAM a posicionarse mejor para lograr beneficios ambientales de alcance mundial. La evaluación se diferencia de otros mecanismos de supervisión, como la investigación y las auditorías, que se centran en la adecuación de los controles gerenciales, el cumplimiento de las regulaciones, reglamentos y políticas establecidas, y la adecuación de las estructuras y procesos orgánicos.

1.3 El seguimiento en el FMAM

El seguimiento es una evaluación continua o periódica en la que se determina si las iniciativas están desarrollándose conforme a lo previsto.

19. **Definición.** El seguimiento es una función continua o periódica que se vale de la recopilación sistemática de datos cualitativos y cuantitativos, para mantener bien encaminadas las actividades. Es, sobre todo, un instrumento de gestión. Al FMAM le interesa hacer un seguimiento del estado del medio ambiente, el estrés ambiental, los avances hacia el logro de los resultados previstos en los proyectos, y el desempeño en la ejecución de los proyectos, los programas y la cartera institucional.
20. Tal como la define el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD de la OCDE), la GBR es una estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de resultados, efectos directos e impactos. Un buen sistema de GBR apoya las actividades de seguimiento al establecer en qué situación se encuentra un proyecto o programa en un momento determinado con respecto a los objetivos, metas y efectos directos de la institución.
21. **Usos del seguimiento.** Las actividades de seguimiento dan a los directivos y a las principales partes interesadas de una intervención en curso indicaciones sobre los progresos realizados y el logro de objetivos, y sobre los avances en la utilización de los fondos asignados. Ofrecen información sistemática sobre el desempeño de los proyectos y programas, teniendo en cuenta las condiciones externas. La información que arrojan las actividades de seguimiento sistemáticas es fundamental para la toma de decisiones de gestión (gestión adaptativas), la evaluación y el aprendizaje.
22. **Niveles.** En el contexto del FMAM, las actividades de seguimiento pueden ocurrir en tres niveles:
 - a. **Nivel de proyectos y programas:** principalmente, seguimiento de los procesos de ejecución, incluido el seguimiento de las actividades y los recursos financieros, la entrega de productos y los avances hacia el logro de resultados.

- b. **Nivel de la cartera:** principalmente, seguimiento de las tendencias en cuanto a la ejecución, productos, resultados y avances hacia el logro de todos ellos, con inclusión del seguimiento de la cartera de las distintas áreas focales, la cartera en los países, y la cartera de cada organismo del FMAM, y de los elementos comunes de todas esas carteras: resultados globales para el FMAM y seguimiento de las cuestiones institucionales.
- c. **Nivel nacional y mundial:** principalmente, seguimiento de la situación, estrés, tendencias y beneficios ambientales, a partir de la recopilación y análisis de datos en forma independiente por las oficinas nacionales de estadística u órganos y organizaciones internacionales. Estas actividades de seguimiento se realizan sobre todo entre los períodos de reposición de recursos, al momento de reevaluar y rediseñar los indicadores para las asignaciones de recursos a los países en el marco de cualquiera de los sistemas del FMAM para esos efectos y, en general, al formular las estrategias relativas a las esferas actividad.
23. **La finalidad de las actividades de seguimiento** es, entre otras cosas, suministrar información oportuna sobre los progresos o la falta de avances en el logro de los objetivos y resultados previstos. Al hacerse un seguimiento de los progresos, se pueden detectar problemas de ejecución que ameritan una decisión en diferentes niveles gerenciales. Un buen sistema de seguimiento combina información procedente de diversos niveles —institucional, de cartera, y de proyecto o programa— para tener un panorama más completo del desempeño, y permite elaborar informes periódicos para la administración que facilitan la toma de decisiones y el aprendizaje.

En el seguimiento se pregunta si se está bien encaminado.

1.4 Actividades posteriores a las evaluaciones

24. Para que las actividades posteriores a los Informes de SyE resulten satisfactorias, se requiere la participación activa de todos los asociados del FMAM. En todos los casos, las oficinas que emitan informes de SyE deberán hacerse responsables de la calidad del informe final, y acusar recibo de las opiniones y respuestas de las partes interesadas.
25. Se requiere una respuesta de la administración para todos los informes de evaluación e informes sobre el desempeño que la Oficina de Evaluación del FMAM presente al Consejo. El Director Ejecutivo del FMAM coordina la preparación de la respuesta, a tono con cada informe de evaluación, con los organismos del FMAM para su consideración por el Consejo. En las respuestas de la administración se debe indicar claramente si esta acepta, acepta parcialmente o rechaza las recomendaciones, y explicar las razones. La Oficina de Evaluación no es responsable del fondo de la respuesta, pero verifica su calidad para cerciorarse de que se han abordado las recomendaciones y de que estas tengan la posibilidad de ser puestas en práctica. Los organismos del FMAM se aseguran de que las recomendacio-

Se proponen actividades posteriores...

nes derivadas de las evaluaciones relativas al FMAM, ya sea que estas hayan sido realizadas por la Oficina de Evaluación o por las unidades de evaluación independientes de los organismos del FMAM, sean presentadas para la adopción de decisiones y de medidas en dichos organismos.

**... el Consejo del
FMAM decide...**

26. El Consejo analiza y revisa los informes de SyE del FMAM, las medidas recomendadas y las respuestas de la administración; adopta las decisiones necesarias y da orientaciones al FMAM sobre políticas o un plan de acción apropiado dentro de plazos específicos.

**... se efectúa el
seguimiento de la
ejecución.**

27. Luego de una evaluación se realizan sistemáticamente ciertas actividades, como la difusión de los informes de evaluación, las respuestas de la administración y los informes complementarios. También se verifica sistemáticamente la aplicación de aquellas recomendaciones formuladas en las evaluaciones que hayan sido aceptadas por la administración o el Consejo del FMAM, y se hace un examen y seguimiento periódicos sobre la aplicación de dichas recomendaciones. En consulta con los asociados del FMAM pertinentes, la Oficina de Evaluación y la Secretaría informan al Consejo acerca de las medidas ulteriores relacionadas con las decisiones de este último; esas decisiones y medidas ulteriores se compilan en un registro de medidas adoptadas por la administración que se suministra cada año al Consejo.

1.5 Difusión de conocimientos

28. Las actividades de SyE contribuyen a adquirir conocimientos y a mejorar las organizaciones. Se debería facilitar el acceso de las audiencias correspondientes a las conclusiones y enseñanzas obtenidas de tales actividades. Los informes de evaluación deberían divulgarse conforme a una estrategia dinámica que sea adecuada a la audiencia de cada informe específico; cada estrategia en particular se describe en el correspondiente documento de exposición de problemas y los términos de referencia de la evaluación.

29. A los efectos de esta política, la gestión de los conocimientos se define como el proceso por el cual las organizaciones generan valor y mejoran su desempeño gracias a sus activos intelectuales y basados en los conocimientos. Gracias a la difusión de conocimientos, los asociados del FMAM pueden capitalizar las lecciones aprendidas, al ampliar su percepción y comprensión a partir de la experiencia adquirida, y al aplicar ese saber para generar nuevos conocimientos. La difusión ayuda al FMAM a crear y transformar esos conocimientos en acciones, innovación y cambio. La gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con la mejora del desempeño y la GBR.

30. Los principales objetivos de la creación de conocimientos y la difusión de la información sobre SyE en el FMAM son:

- a. promover una cultura de aprendizaje a través de un mayor acercamiento a nivel de los proyectos, programas y países mediante la facilitación del acceso a productos de aprendizaje;
 - b. promover la aplicación de las lecciones aprendidas a fin de mejorar el desempeño de las actividades del FMAM;
 - c. promover la formulación de observaciones y comentarios referentes al desarrollo de proyectos y programas.
31. La gestión de los conocimientos apoya la formulación de políticas al generar un conjunto de pruebas, enseñanzas y buenas prácticas a partir de numerosas evaluaciones e informes de seguimiento. Además, las actividades de SyE están estrechamente relacionadas con la formulación de políticas, una gestión más informada y la toma de decisiones para la planificación estratégica. Las evaluaciones pueden constituir una manera muy eficaz en función del costo para mejorar el desempeño y aumentar el impacto de las políticas, programas y proyectos de desarrollo, especialmente cuando se llevan a cabo oportunamente y se centran en cuestiones que preocupan a los directivos y responsables de las políticas.
32. Las lecciones recogidas de las actividades de SyE deberían ponerse a disposición especialmente de las partes interesadas que intervienen directamente en la formulación y ejecución de proyectos y programas a nivel nacional, con el fin de mejorar la eficacia. Se espera que los asociados del FMAM encuentren formas dinámicas e interactivas de diseminar las conclusiones de las actividades de SyE a un público más amplio, incluidas las entidades ambientales, los círculos académicos, las instituciones de investigación, la sociedad civil y el público general. Cuando sus conclusiones y lecciones se difunden ampliamente, las actividades de SyE pueden contribuir a generar más conciencia acerca de la importancia de los beneficios ambientales de alcance mundial, aumentar la confianza en la labor que realiza el FMAM y movilizar apoyo.

La gestión de los conocimientos es un proceso para mejorar el desempeño a través del aprendizaje.

Notas

1. El principio del costo incremental no se aplica al Fondo para los Países Menos Adelantados ni al Fondo Especial para el Cambio Climático.
2. Para obtener información más detallada sobre el FMAM, véase el “Instrumento Constitutivo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial Reestructurado” (el Instrumento del FMAM).
3. En los siguientes documentos del Consejo se discute la transferencia de las actividades de seguimiento a la Secretaría del FMAM: GEF/C.24/ME/1, GEF/C.24/ME/5, GEF/C.25/ME/3 y GEF/C.25/ME/Inf.1. El resumen conjunto de la reunión del Consejo de junio de 2005 contiene la decisión correspondiente [párrafo 11 d]).
4. Memorando de entendimiento para una gestión de recursos y apoyo administrativo coordinados, entre la Secretaría del FMAM y la Oficina de Evaluación, de octubre de 2009.

2. Funciones y responsabilidades

2.1 Los asociados en las actividades de SyE en el FMAM

33. Las actividades de SyE son una responsabilidad compartida en el FMAM. Habida cuenta de los distintos niveles, diferentes asociados y variadas funciones dentro del FMAM, el panorama sobre quién hace qué se torna complejo. El Consejo del FMAM establece el marco general, partiendo por un acuerdo sobre los objetivos y los marcos de resultados a nivel institucional y en cada esfera de actividad. La Secretaría del FMAM propone al Consejo cómo se debe dar seguimiento a esos objetivos y resultados, y la Oficina de Evaluación le propone cómo deben ser evaluados. Las nuevas tendencias ambientales y en materia de desarrollo, y los resultados y desempeño del FMAM en el contexto de esas tendencias quedan reflejados en el estudio sobre los resultados globales del FMAM elaborado por la Oficina de Evaluación, que constituye uno de los principales documentos del proceso de reposición de recursos del FMAM. Sobre la base de esta información, el Consejo adopta decisiones estratégicas y en materia de políticas. Los Organismos del FMAM y sus asociados llevan a cabo las actividades de SyE de los proyectos, programas y cartera. El STAP de FMAM da asesoría sobre indicadores, metas y métodos de evaluación. La Oficina de Evaluación colabora con las unidades de evaluación independientes de los Organismos del FMAM a fin de mejorar la capacidad colectiva para satisfacer las necesidades de evaluación de una manera eficaz y eficiente. En este capítulo se describen brevemente las principales funciones y responsabilidades en materia de SyE de cada asociado del FMAM, con sus respectivos mandatos y ventajas comparativas. En el gráfico 2 y el cuadro 1 se presenta un panorama de las principales funciones y responsabilidades de SyE de los asociados más importantes.

34. Cada Organismo del FMAM tiene su propio sistema de gobierno, además de reglas y reglamentos para la ejecución de las actividades y para su seguimiento y evaluación. El Consejo del FMAM puede adoptar principios, normas y criterios para aquellas partes del FMAM de las que es directamente responsable, como la Secretaría, la Oficina de Evaluación y el STAP, pero no tiene esas mismas facultades con respecto a los Organismos del FMAM. No obstante, el Consejo puede decidir con qué asociados colaborar y puede exigir que en las actividades que financia se apliquen ciertas normas y procedimientos mínimos. Por esta razón, la

**Cada asociado
emplea su propio
sistema de SyE.**

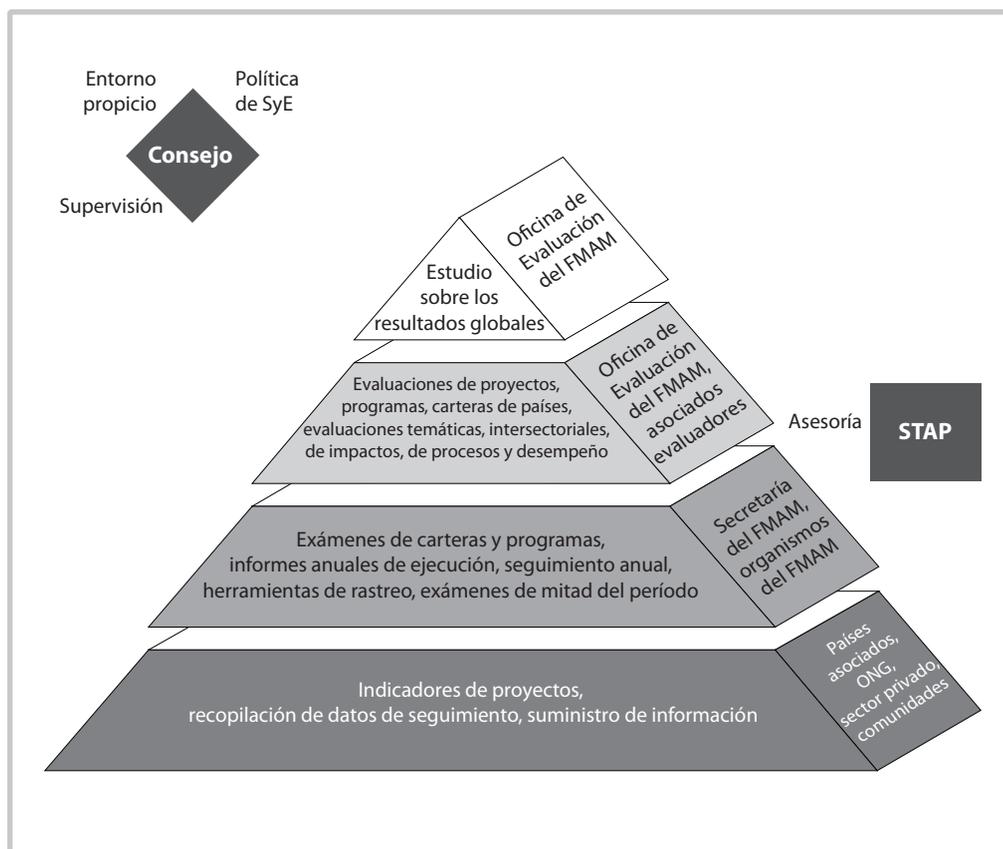


Gráfico 2
Niveles de SyE y órganos responsables dentro del FMAM

Política de Seguimiento y Evaluación contiene los principios, normas y criterios para la labor de seguimiento que lleva a cabo la Secretaría, y para las actividades de evaluación de la Oficina de Evaluación. En ella se establecen los requisitos mínimos de SyE para los proyectos y programas financiados por el FMAM, y también comprende las actividades de seguimiento, evaluación y preparación de informes para los enfoques programáticos.

35. Todos los asociados del FMAM tienen la responsabilidad de contribuir de manera activa y transparente a la generación de conocimientos y al aprendizaje. Las estrategias de gestión de conocimientos y de difusión de las lecciones aprendidas deberían basarse en las necesidades y prioridades de los usuarios y en las tecnologías y enfoques más avanzados. Sobre la base del principio de la integración con los sistemas en materia de conocimientos que existen en los Organismos del FMAM, los asociados pueden incorporar y promover lo aprendido de las actividades de SyE del FMAM en las respectivas carteras, en beneficio de una base de conocimientos más amplia. El desarrollo de sistemas de gestión de los conocimientos y la participación en círculos especializados deberían aumentar el acceso a los conocimientos y mejorar su difusión, la colaboración y la innovación. En el desempeño de sus funciones de gestión, los departamentos operacionales de los Organismos del FMAM y la Secretaría aseguran el seguimiento de los avances y la preparación de informes sobre los resultados a nivel de los proyectos o pro-

Todos los asociados tienen la responsabilidad de intercambiar enseñanzas.

Cuadro 1
Funciones y responsabilidades principales de los asociados del FMAM en las actividades de SyE

Asociado	Funciones y responsabilidades principales en las actividades de SyE
Consejo del FMAM	<ul style="list-style-type: none"> • Formular políticas sobre SyE • Supervisar las funciones de SyE • Generar un entorno propicio para el SyE
Oficina de Evaluación del FMAM	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación independiente del FMAM • Supervisar las evaluaciones de proyectos y programas • Supervisar la pertinencia, el desempeño y la calidad general de los sistemas de seguimiento • Fijar los requisitos mínimos para el SyE en el FMAM • Intercambiar y difundir los conocimientos en materia de evaluaciones
Secretaría del FMAM	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer marcos de resultados en el nivel de las áreas focales y las instituciones • Efectuar el seguimiento de la cartera del FMAM en los organismos y las áreas focales • Elaborar informes sobre el seguimiento de la cartera e incorporar enseñanzas aprendidas • Examinar si se cumplen los requisitos de SyE del FMAM en las propuestas de proyectos y programas • Coordinar las actividades de gestión de conocimientos entre los asociados
Unidades de operación de los organismos del FMAM	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el seguimiento de la cartera del FMAM en los organismos • Informar sobre los avances de los proyectos, programas y carteras de los organismos y sobre sus respectivos resultados, aprendizajes y enseñanzas • Verificar que se efectúe el seguimiento en el nivel de los proyectos y programas • Realizar la gestión adaptativa de la ejecución de proyectos y programas • Incluir sistemáticamente a los asociados nacionales y difundir información sobre el SyE de los proyectos en el nivel nacional
Unidades de evaluación de los organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones independientes de proyectos o programas o evaluaciones institucionales • Incorporar el FMAM en las evaluaciones pertinentes de los organismos
STAP	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar sobre cuestiones científicas y técnicas de SyE • Apoyar los indicadores científicos y técnicos • Respalda la gestión de conocimientos y la difusión de información
Coordinadores de las operaciones del FMAM	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en las actividades de SyE en el nivel de los proyectos, programas y carteras
Otras partes interesadas (ONG y organizaciones de la sociedad civil, sector privado y miembros de la comunidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades y los mecanismos de seguimiento • Aportar opiniones y percepciones a las evaluaciones

gramas y de la cartera consolidada, respectivamente. También aseguran que las lecciones aprendidas se incorporen en las estrategias, el diseño de los proyectos y programas y la ejecución. De conformidad con el Instrumento del FMAM, tanto el seguimiento como la evaluación se deben basar plenamente en las capacidades y conocimientos de los asesores científicos, los Gobiernos a cargo de los programas, las partes interesadas locales y los beneficiarios.

2.2 El Consejo del FMAM

36. El Consejo del FMAM se asegura de la rendición de cuentas y de la supervisión del desempeño y los resultados del FMAM. En ese contexto, elabora, aprueba y evalúa las políticas y programas operacionales para las actividades financiadas por el FMAM; examina continuamente el funcionamiento del FMAM con respecto a sus propósitos, alcance y objetivos, y se asegura de que las políticas y el programa de trabajo del FMAM, incluidas las estrategias operacionales, programas y proyectos, se sometan a un seguimiento y evaluación periódicos. El Consejo utiliza las actividades de SyE para complementar un sistema más amplio de supervisión y rendición de cuentas financieras del Depositario y los Organismos del FMAM. En nombre del Consejo, el Depositario del FMAM se asegura de que se mantengan cuentas y registros adecuados del fondo y dispone las auditorías pertinentes, de conformidad con su reglamento.
37. El Consejo del FMAM crea condiciones propicias para las actividades de SyE de conformidad con las normas aceptadas internacionalmente. Se asegura de que se asignen suficientes recursos para que la función de evaluación pueda realizarse eficazmente y con la debida independencia, y de que los evaluadores tengan libertad para llevar a cabo su labor sin que se produzcan repercusiones para su avance profesional; también nombra a un profesional competente para que ocupe el cargo de Director de Evaluación. Del mismo modo, el Consejo se asegura de que se asignen recursos suficientes para que las partes responsables puedan llevar a cabo la función de seguimiento de manera eficaz a nivel institucional y de los programas y proyectos. El Consejo promueve la transparencia, la participación y la difusión de las conclusiones de las actividades de SyE, y se cerciora de que en las reuniones del Consejo se dedique tiempo suficiente a la discusión de los asuntos sobre SyE.
38. El Consejo, junto con el Director Ejecutivo y el Director de Evaluación del FMAM, son responsables de garantizar el uso de los productos de SyE para la toma de decisiones y la gestión, a través de la GBR y un sistema conexo de planificación de SyE, la consideración sistemática de los resultados, las conclusiones y recomendaciones, y los repositorios de las lecciones aprendidas.

El Consejo del FMAM establece la política de SyE.

2.3 La Oficina de Evaluación del FMAM

39. De conformidad con la decisión del Consejo de 2003¹, la Oficina de Evaluación del FMAM funciona como una unidad orgánica independiente de la gestión de los Organismos del FMAM o de la Secretaría. La Oficina de Evaluación tiene la función central de asegurar la función de evaluación independiente en el FMAM, establecer los requisitos mínimos de SyE, asegurar la supervisión de la calidad de los sistemas de SyE a nivel de los proyectos y programas, y difundir en el FMAM las pruebas obtenidas en las evaluaciones.

La Oficina asegura la función de evaluación independiente en el FMAM.

40. La meta de la Oficina de Evaluación es mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje a través de tres funciones principales:
- Función evaluativa:** la función principal de esta oficina es evaluar de manera independiente la eficacia de los programas del FMAM, y la asignación de recursos a nivel institucional y de los proyectos, programas, países y carteras.
 - Función normativa:** la Oficina de Evaluación está encargada de establecer normas mínimas de SyE en el FMAM a fin de garantizar una medición mejorada y coherente de los resultados del FMAM.
 - Función de supervisión:** la oficina se ocupa del control de calidad de los requisitos mínimos de SyE en el FMAM, en plena cooperación con las unidades pertinentes de los Organismos del FMAM, y verifica la aplicación de las decisiones del Consejo relativas a las recomendaciones en materia de evaluación.
41. En el ejercicio de estas funciones, el Director de Evaluación participa en las reuniones del Consejo y la Asamblea del FMAM, así como en las reuniones preparatorias para la reposición de recursos y las reuniones regulares sobre SyE, y responde a las peticiones del Consejo relativas a cualquier asunto conexas. El Consejo tiene acceso directo al Director de Evaluación y a su personal, y el Director de Evaluación puede comunicarse directamente con los miembros del Consejo durante las reuniones de este último y en el período entre reuniones, o disponer la realización de reuniones especiales, según lo estime necesario, sin la autorización previa de personas ajenas a la Oficina de Evaluación. Además, el Director puede proponer decisiones al Consejo para su aprobación tácita en el período entre reuniones del Consejo.
42. La Oficina de Evaluación del FMAM tiene autonomía con respecto a los procesos de formulación de políticas y la entrega y gestión de asistencia, a fin de garantizar que la recopilación y el análisis de datos, y las determinaciones con respecto a las normas, las conclusiones y recomendaciones, no se vean influenciados por conflictos de interés o la interferencia indebida de personal directivo en ningún nivel. La Secretaría, los Organismos del FMAM y otras partes afectadas pueden recibir las versiones preliminares y finales de los informes, formular comentarios al respecto y responder a ellos, pero no tienen derecho a aprobar, retener, solicitar cambios ni modificar de alguna otra manera esos informes de evaluación preliminares y finales. El Director emite los informes finales de evaluación directamente y en forma simultánea al Consejo y al Director Ejecutivo del FMAM, sin el visto bueno previo de nadie.
43. La Oficina de Evaluación tiene la responsabilidad de llevar a cabo evaluaciones independientes de un conjunto de proyectos correspondientes a más de un Organismo del FMAM. Estas evaluaciones suelen ser a nivel estratégico, sobre áreas focales o sobre temas transversales. También se realizan evaluaciones a nivel institucional. Cuando es posible, y para evitar duplicaciones y promover las

**La Oficina
goza de total
independencia...**

sinergias, en estas evaluaciones la oficina colabora con las unidades de evaluación independientes de los Organismos del FMAM. En el FMAM, la Oficina de Evaluación facilita la cooperación con los asociados del FMAM y entre estos en asuntos relativos a la evaluación. Esa colaboración comprende el establecimiento de procedimientos y directrices sobre la evaluación de los asuntos del FMAM conforme a las más elevadas normas reconocidas internacionalmente.

44. Para apoyar la función de supervisión del Consejo y promover la rendición de cuentas, la Oficina de Evaluación informa directa y periódicamente al Consejo sobre la calidad de los sistemas de SyE, cuando ello es pertinente para la ejecución de los proyectos y programas del FMAM. Esta información se presenta en informes anuales (informes de impacto, por país, de desempeño y temáticos) y se basa en pruebas obtenidas de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación del FMAM, las unidades de evaluación de los Organismos del FMAM o las unidades operacionales y revisadas utilizando mecanismos independientes de garantía de calidad. La oficina también revisa los informes finales de evaluación de proyectos y programas presentados por los Organismos del FMAM. Estos informes se centran en los resultados ex post de los proyectos, programas y tendencias del FMAM en cumplimiento de los requisitos mínimos sobre diseño de actividades de SyE de proyectos y programas, aplicación de SyE en los proyectos y programas, y evaluación de estos. La Oficina también supervisa la relevancia, desempeño y calidad general de los sistemas de seguimiento que utiliza el FMAM.
45. La Oficina de Evaluación del FMAM respalda la difusión de conocimientos y la puesta en práctica de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, a través del sistema de registro de medidas adoptadas por la administración, como parte de su función de rendir cuentas. Colabora con la Secretaría y los Organismos del FMAM para establecer sistemas de difusión de las lecciones aprendidas y de las mejores prácticas derivadas de las actividades de SyE, y proporciona pruebas derivadas de las evaluaciones independientes a la base de conocimientos del FMAM. Concretamente, la Oficina respalda la difusión de conocimientos asegurándose de que se apliquen las más elevadas normas de accesibilidad y presentación de los informes publicados, suministrando otros productos de aprendizaje preparados a partir de las evaluaciones, utilizando diversos conductos para llegar a las audiencias seleccionadas, participando en actividades de gestión de los conocimientos, y facilitando el intercambio de experiencias pertinentes para el FMAM entre los Organismos del FMAM. La Oficina aprovechará plenamente todos los conductos dinámicos de intercambio de enseñanzas con un espectro más amplio de destinatarios, incluso a través de medios electrónicos e interactivos, redes de conocimientos y círculos especializados.
46. El Instrumento del FMAM, modificado en la cuarta Asamblea del FMAM realizada en mayo de 2010, incluye en el párrafo 34 el procedimiento de selección y nombramiento, así como el sistema de evaluación inicial del desempeño, del

**... e interactúa
directamente con el
Consejo del FMAM.**

El director de la Oficina de Evaluación rinde cuentas de la labor de dicho órgano ante el Consejo del FMAM.

Director Ejecutivo del FMAM y del Director de la Oficina de Evaluación. El Director de esa oficina es nombrado por un período de cinco años, que puede renovarse una vez. Se establece un Comité de Selección y Examen del Consejo para supervisar los procesos de nombramiento y nuevo nombramiento del Director Ejecutivo y el Director de Evaluación, y para llevar a cabo el examen de los objetivos de desempeño para dichos cargos. El Director de Evaluación rinde cuenta de la labor de la Oficina de Evaluación directamente al Consejo y puede proponer a este cualquier medida que estime necesaria para garantizar la independencia de las evaluaciones². El Director de Evaluación administra la Oficina de Evaluación y su presupuesto mediante la puesta en práctica de las decisiones estratégicas del Consejo, el suministro de orientaciones generales y la gestión de los recursos, y el fortalecimiento de las relaciones institucionales. El Director de Evaluación es el único responsable de las decisiones en materia de personal de la Oficina de Evaluación, de conformidad con el reglamento del personal.

47. La Oficina de Evaluación del FMAM establecerá mecanismos de control de calidad adecuados para sus principales evaluaciones, de conformidad con las más elevadas normas reconocidas internacionalmente en el ámbito de la evaluación. Estos mecanismos abarcarán los enfoques y métodos, así como la recopilación y análisis de datos, e incluirán la presentación de informes sobre los resultados y las conclusiones de las evaluaciones.
48. La Oficina de Evaluación trabaja en estrecha colaboración con otras entidades del FMAM y extiende esta colaboración a la comunidad internacional de evaluación, a fin de mantenerse a la vanguardia de las metodologías incipientes e innovadoras y aprovechar al máximo los beneficios de la colaboración. Mantiene consultas y colabora con los asociados pertinentes para promover una red de profesionales de SyE que pueda agregar valor a las operaciones y los resultados del FMAM.
49. Para evitar conflictos de interés, el Director establece reglas claras a este respecto para el personal de la Oficina de Evaluación. En este sentido, no se confiará una evaluación a un miembro del personal de la oficina que en el pasado haya sido responsable del diseño, ejecución o supervisión del proyecto, programa o política que se va a evaluar. La oficina no contrata consultores que anteriormente hayan trabajado, como individuos o a través de firmas privadas de consultoría u organizaciones sin fines de lucro, en el diseño o ejecución de un proyecto, programa o política para que realicen análisis de evaluaciones o preparen informes de evaluación sobre esas actividades.
50. El Director de Evaluación formula, de manera independiente de la administración, un programa de trabajo cuatrienal continuo y una solicitud de presupuesto anual, y los presenta directamente al Consejo para su aprobación; las necesidades presupuestarias en materia de SyE de los Organismos y la Secretaría del FMAM se abordan por separado en el presupuesto institucional del FMAM y se financian

con las cuotas para los proyectos asignadas a los Organismos. Como se detalla en cada programa de trabajo cuatrienal, la programación en materia de evaluación se prepara sobre la base de criterios transparentes y refleja un enfoque por etapas a lo largo de todo un período de reposición de recursos a fin de asegurar que la cobertura de la evaluación sea la adecuada para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje. Para cada evaluación importante, la Oficina de Evaluación prepara un documento de exposición de problemas, que se distribuye a todos los asociados participantes para que formulen sus comentarios.

El director presenta el plan de trabajo y el presupuesto de la Oficina ante el Consejo del FMAM.

2.4 La Secretaría del FMAM

51. La Secretaría del FMAM es responsable de las actividades seguimiento de conformidad con el marco de GBR establecido por el Consejo para la totalidad de la cartera del FMAM, que abarca todas las áreas focales y los proyectos y programas del FMAM. Esto puede entrañar la agregación de los resultados de las carteras de proyectos y programas por esfera de actividad, tipo, tema o asunto. Conforme a las mejores prácticas reconocidas internacionalmente, la Secretaría del FMAM apoya las medidas posteriores a los resultados de las actividades de seguimiento y el análisis de las tendencias y cuestiones sistémicas para sustentar la toma de decisiones, la formulación de estrategias y la base de conocimientos del FMAM. La Secretaría prepara un informe anual de seguimiento para el Consejo en el que presenta un panorama general de los avances hacia el logro de resultados, incluidos los efectos directos, problemas de ejecución y tendencias de la cartera a partir de la información proporcionada por los Organismos del FMAM en los informes de ejecución sobre los proyectos o programas, y de las herramientas de seguimiento de cada esfera de actividad.
52. En consonancia con su compromiso con la GBR, la Secretaría del FMAM se ocupa de identificar indicadores a nivel institucional y de la cartera para dar seguimiento a los progresos mediante su comparación con los objetivos declarados y con las metas fijadas para la reposición de recursos. En colaboración con los Organismos del FMAM y la Oficina de Evaluación, la Secretaría también establece los requisitos de seguimiento a nivel de los proyectos, programas y carteras. La Secretaría examina todos los proyectos y programas antes de su aprobación para cerciorarse de que reúnen los requisitos de SyE del FMAM, incluido el uso de indicadores y metas acordes con los objetivos e indicadores de las esferas actividad. La Secretaría facilita la cooperación en el ámbito del seguimiento integral y el aprendizaje a nivel de la cartera institucional reuniendo a los asociados pertinentes, y coordina los mecanismos y sistemas para recoger y diseminar los conocimientos. También apoya la difusión de conocimientos y las medidas posteriores a los resultados y conclusiones de las actividades de seguimiento.
53. La Secretaría del FMAM se encarga de desarrollar un sistema de gestión de los conocimientos del FMAM que utiliza la información recogida en las actividades

La Secretaría del FMAM realiza el seguimiento de la totalidad de la cartera del FMAM.

de seguimiento. La Secretaría coordina la estrategia general de gestión de los conocimientos y promueve mecanismos para difundir las lecciones aprendidas de la cartera, así como las prácticas óptimas que emanan de las actividades de seguimiento en el FMAM a través de un repositorio de conocimientos adecuado. La Secretaría hace un seguimiento selectivo y focalizado de la cartera y examina lo aprendido para entender mejor las cuestiones sistémicas. La Secretaría puede visitar el emplazamiento de los proyectos para estudiar problemas específicos relativos al seguimiento de la cartera y el aprendizaje.

**La Secretaría
incorpora las
enseñanzas
aprendidas a la
hora de elaborar
nuevas políticas.**

54. La Secretaría del FMAM se asegura de que se tengan en cuenta las conclusiones y se pongan en práctica las recomendaciones derivadas de las actividades de SyE en relación con las políticas, programas y procedimientos del FMAM, y se apliquen las decisiones adoptadas por el Consejo. La Secretaría se cerciora de que los resultados y lecciones recogidos a través de las actividades de SyE queden reflejados debidamente en la información pública sobre el FMAM. Esto incluye actividades para recopilar y difundir las prácticas óptimas que permitan mejorar la calidad de la cartera y promover su aplicación en otros casos, suministrar la información solicitada por la Oficina de Evaluación y preparar las respuestas conjuntas de la administración a las evaluaciones.
55. En apoyo de las evaluaciones, la Secretaría del FMAM responde oportunamente y en plenitud a las solicitudes de información sobre los proyectos y programas del FMAM que haga la Oficina de Evaluación, coordina la respuesta de la administración del FMAM a las evaluaciones institucionales, ofrece cierto apoyo administrativo a la Oficina de Evaluación y realiza consultas con esta oficina durante los exámenes de asuntos específicos sobre seguimiento y aprendizaje.

2.5 Los Organismos del FMAM

Unidades operacionales

56. Los Organismos del FMAM son responsables de elaborar los planes de SyE y los indicadores de desempeño y de resultados para los proyectos y programas, y de hacer un seguimiento adecuado de las actividades contempladas en estos, la generación de productos y los progresos hacia la obtención de los resultados. Para que los resultados se puedan analizar de manera coherente en todos los Organismos del FMAM, los marcos lógicos de los proyectos se armonizan con los marcos de resultados de las distintas áreas focales del FMAM, según corresponda. Los Organismos del FMAM colaboran con la Secretaría en la elaboración de indicadores para los programas en las distintas áreas focales. Apoyan la función de seguimiento de la cartera y de aprendizaje que cumple la Secretaría respondiendo a las solicitudes de información y facilitando los exámenes y misiones. Como parte de su función de seguimiento de las carteras, la Secretaría es responsable de las visitas, exámenes y solicitudes de información referentes a cualquier proyecto financiado por el FMAM. A través de sus sistemas de seguimiento internos, las

correspondientes unidades operacionales de los Organismos del FMAM se aseguran de que se realicen evaluaciones periódicas de las tendencias y cuestiones relativas a la ejecución y el desempeño de los proyectos y programas que conforman su cartera, y de informar periódicamente (al menos una vez al año) a la Secretaría acerca de la ejecución y el desempeño de estos últimos. Los organismos del FMAM realizan exámenes de mediado término de los proyectos mayores que se encuentran en ejecución. También se recomienda realizar estos exámenes para los proyectos medianos y las actividades de apoyo, cuando sea pertinente y factible. Estos informes se presentan a la Secretaría como parte de las funciones de preparación de informes anuales. Los Organismos del FMAM también presentan una herramienta de seguimiento para los proyectos y programas en el ámbito de cada esfera de actividad (si corresponde), e informes globales, en los que se hace una evaluación general de su cartera de proyectos del FMAM en ejecución.

57. Los Organismos del FMAM son responsables de garantizar que los proyectos (incluidos los que se ejecutan en forma conjunta) y programas sean evaluados periódicamente y se ajusten a las normas reconocidas internacionalmente, y de que toda evaluación de un proyecto, programa o cartera sea dada a conocer a la Oficina de Evaluación del FMAM. Los Organismos del FMAM apoyan a la Oficina de Evaluación respondiendo en forma oportuna y plena a las solicitudes de información o apoyo relacionadas con el SyE de las actividades del FMAM, y brindando acceso público a las evaluaciones y poniendo a disposición de la Oficina de Evaluación los documentos sobre los proyectos y programas.
58. En el caso de los proyectos y programas que se ejecutan en forma conjunta y que están diseñados para lograr sinergias y economías de escala, se debe evitar la duplicación de evaluaciones. En la etapa de preparación se deben discutir y convenir las responsabilidades en materia de evaluación que corresponden a los diferentes asociados, a fin de garantizar la eficacia en función de los costos y las sinergias, y de evitar la duplicación de informes de evaluación. Se puede hacer una evaluación conjunta, o un Organismo puede llevar la iniciativa de la evaluación, o bien se puede realizar una evaluación paralela, con un solo informe a nivel del programa. El plan de SyE en el momento de la ratificación por el Director Ejecutivo del FMAM debe incluir lo convenido por los Organismos del FMAM.
59. Los Organismos del FMAM trabajan con otros asociados del FMAM para intercambiar información y lecciones aprendidas e incorporarlas en sus políticas operacionales, programas o proyectos, según corresponda. También alientan la participación pública en todas las etapas del ciclo de los proyectos mediante consultas con los países participantes y partes interesadas del FMAM, el suministro de información y la realización de reuniones informativas sobre las actividades de SyE.
60. Los Organismos del FMAM alientan la participación de las entidades coordinadoras de las operaciones del FMAM en las actividades de SyE. Específicamente, se aseguran de que dichas entidades estén plenamente informadas y reciban toda la

Para que el SyE sea adecuado, se debe contar con el fuerte respaldo y compromiso de los organismos.

documentación de los proyectos, incluidos los informes de ejecución, exámenes de mediados del período y evaluaciones finales de los proyectos y programas. Los Organismos del FMAM alientan a dichas entidades coordinadoras a participar en las actividades de SyE. Sin embargo, si estas desean participar, su intervención tendría que ser financiada por la entidad coordinadora o el país en cuestión. Si estas desean llevar a cabo el seguimiento o la evaluación de los proyectos o de la cartera del país, los Organismos del FMAM deberían darles acceso a la información sobre SyE.

Unidades de evaluación

61. Las unidades de evaluación de los Organismos del FMAM han convenido en compartir sus programas o planes de trabajo en materia de evaluación con la Oficina de Evaluación del FMAM para determinar si existen posibles áreas de cooperación e interés común y la posibilidad de realizar evaluaciones conjuntas. Estas unidades alientan a que en sus planes de evaluación se dé cobertura óptima a las cuestiones ambientales. En las evaluaciones en que se aborda la cartera del FMAM y cuestiones que preocupan a este, las unidades de evaluación ofrecen oportunidades para interactuar con la Oficina de Evaluación respecto de los términos de referencia, el enfoque y el alcance de dichas evaluaciones. Cuando la cartera del FMAM es apreciable, en las evaluaciones institucionales del organismo en cuestión —por ejemplo, las evaluaciones de la cartera del país, las evaluaciones de impacto y las evaluaciones temáticas— todo esto debería incorporarse y reflejarse en la mayor medida posible. Se prevé que las unidades de evaluación de los organismos del FMAM también cooperen en lo que respecta a las normas, criterios y calidad de las evaluaciones³. Se espera que los Organismos del FMAM proporcionen suficiente apoyo financiero a las unidades de evaluación para que estas puedan llevar a cabo su labor sin afectar la realización de evaluaciones independientes. Se organizarán consultas bilaterales entre la Oficina de Evaluación del FMAM y las unidades de evaluación de los Organismos del FMAM para abordar cualquier asunto sistémico, incluidas las cuestiones presupuestarias.

**La Oficina de
Evaluación
colabora con
las unidades
de evaluación
independiente de
los organismos.**

2.6 Grupo Asesor Científico y Tecnológico

62. El STAP brinda asesoría oportuna y pertinente sobre asuntos científicos y técnicos relacionados con las actividades de SyE. El presidente del STAP participa en las reuniones y consultas pertinentes sobre SyE en el FMAM.

63. El STAP da asesoría sobre el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación del FMAM relacionado con las evaluaciones que incluyen componentes científicos y tecnológicos, y hace sugerencias sobre dichos temas. En respuesta a los documentos de exposición de problemas, términos de referencia o informes en el ámbito de la evaluación, el STAP también puede emitir opiniones acerca de si es factible o no evaluar los aspectos científicos y metodologías conexas para determinar los

impactos ambientales de alcance mundial. Igualmente, se puede pedir a los miembros del STAP que presten apoyo directo a una evaluación respetando al mismo tiempo su independencia y la de la Oficina de Evaluación del FMAM.

64. El STAP brinda apoyo a la Secretaría y los Organismos del FMAM, cuando estos lo solicitan, para el seguimiento de los aspectos científicos y técnicos de las carteras y programas del FMAM. También promueve la gestión de conocimientos y la difusión de información relacionada con los aspectos científicos y técnicos de la cartera. Apoya a la Secretaría del FMAM en la elaboración y el uso de indicadores científicos para medir resultados a nivel de los países y de la cartera.

El STAP brinda asesoría sobre indicadores y metodologías.

2.7 Entidades de coordinación de las operaciones del FMAM

65. Numerosas entidades de países miembros del FMAM participan en actividades de SyE de diversas maneras. Muchos países están trabajando para establecer o mejorar sus sistemas para dar seguimiento, evaluar y determinar los beneficios ambientales de alcance local y mundial. Estas iniciativas pueden incluir la mejora de los censos básicos y otros datos en los países asociados, el establecimiento de datos de referencia a nivel nacional y de los proyectos, el establecimiento de sistemas de seguimiento participativos en el ámbito ambiental y de los recursos naturales, el uso de las comunicaciones nacionales e inventarios de beneficios ambientales de alcance mundial, la participación en diversas iniciativas mundiales, tales como la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes, y el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con el apoyo de asociados en el ámbito del desarrollo, según corresponda.
66. En consonancia con los principios operacionales del FMAM y con el mayor énfasis que el FMAM pone en la identificación de los países con los proyectos y programas, las actividades de SyE del FMAM deberán contemplar la realización de consultas y la participación. Las entidades de coordinación de las operaciones del FMAM serán consultadas e informadas cabalmente por los Organismos del FMAM y la Oficina de Evaluación acerca de la planificación, la realización y los resultados de cualquier actividad de evaluación que se realice en el país, respetando al mismo tiempo el carácter independiente de la evaluación. Cabe esperar que funcionarios de los Gobiernos o instituciones cooperantes apoyen las evaluaciones respondiendo oportuna y completamente a las solicitudes de información relativa a los proyectos, carteras o políticas del FMAM que formule la Oficina de Evaluación, y cuando esta les pida compartir sus experiencias pertinentes.
67. Las entidades de coordinación de las operaciones del FMAM también tienen una responsabilidad especial con respecto al uso de las evaluaciones, la puesta en práctica de las recomendaciones sobre los asuntos del FMAM formuladas en las evaluaciones en el plano regional, nacional y de los proyectos, y la adopción de medidas ulteriores. Las entidades de coordinación también cumplen el papel fundamental de velar por que todas las partes interesadas nacionales (en especial

Los organismos deben consultar a los coordinadores respecto de las actividades de SyE y deben brindarles información completa sobre esta materia.

Los coordinadores desempeñan una función clave en las actividades posteriores al SyE.

las organizaciones de la sociedad civil que participan en actividades del FMAM) sean plenamente consultadas e informadas acerca de los planes, la ejecución y los resultados de las actividades de SyE del FMAM relacionadas con el país, y tomen parte en ellas.

68. Si así se le solicita específicamente, la Secretaría y la Oficina de Evaluación del FMAM brindarán apoyo sobre las actividades de SyE a las entidades de coordinación a través del Programa de Apoyo a los Coordinadores en los Países.

2.8 Otras partes interesadas

69. Numerosas partes interesadas locales e internacionales participan en actividades de SyE del FMAM. Se trata de personas físicas, agrupaciones o instituciones que tienen intereses en juego en los resultados de un proyecto o programa financiado por el FMAM, e incluyen a quienes podrían verse afectados por esos proyectos o programas. Las partes interesadas pueden ser organismos nacionales de ejecución de proyectos o programas, grupos contratados para llevar a cabo actividades en diversas etapas de un proyecto o programa, y otras agrupaciones de la sociedad civil, incluidos miembros de comunidades locales que pueden tener intereses en el proyecto o programa, o que viven en la zona del proyecto o programa, o que dependen, para una parte de sus medios de vidas o en tiempos de dificultades, de los recursos naturales existentes en la zona del proyecto o programa. Su participación en las actividades de SyE depende del proyecto o programa y de la función que cumplen. Por ejemplo, las instituciones académicas o empresas privadas pueden apoyar actividades de SyE directamente y aportar sus puntos de vista y conocimientos especializados externos. Las ONG y las organizaciones de la sociedad civil pueden cumplir una función importante en el seguimiento de las actividades contempladas en los proyectos o programas, y para formular comentarios y opiniones en su condición de beneficiarios o como representantes de agrupaciones comunitarias.
70. De conformidad con las disposiciones del Instrumento del FMAM, la preparación, realización, elaboración de informes y evaluación de actividades de participación pública en todos los proyectos y programas, incluidas las actividades de SyE, deben ser transparentes. De esa manera se garantiza la plena difusión de toda información no confidencial y la consulta a los principales grupos y representantes de las comunidades locales. En las actividades de SyE del FMAM deberán participar las partes interesadas y beneficiarios de los proyectos, tanto como participantes y contribuyentes, y como usuarios y beneficiarios, según corresponda. En los proyectos y programas que afectan los ingresos y medios de vida de grupos locales, especialmente poblaciones desfavorecidas en la zona de los proyectos y en sus cercanías (por ejemplo, comunidades locales indígenas y de otro tipo, mujeres y hogares pobres), la participación de las partes interesadas locales y la adopción de enfoques participativos en las actividades de SyE resultan especialmente necesarios.

71. Las partes interesadas tienen una responsabilidad especial al expresar sus opiniones y puntos de vista. Utilizan el SyE para determinar los progresos, plantear cuestiones o confirmar el logro de resultados para mejorar el desempeño y el aprendizaje. En el diseño de los sistemas de seguimiento y en los términos de referencia para las evaluaciones, se deberán señalar las posibilidades específicas de interacción con las partes interesadas y participación de diversos grupos de estos, teniendo en cuenta, entre otras cosas, los aspectos culturales, políticos y específicos de los proyectos. Todo requerimiento presupuestario se abordará en las correspondientes propuestas de proyectos.

Se deben tener en cuenta las perspectivas de las partes interesadas.

Notas

1. “Terms of Reference for an Independent Monitoring and Evaluation Unit” (Mandato de una unidad de seguimiento y evaluación independiente)” (<https://www.thegef.org/gef/node/4134>).
2. Íbid, anexo I (<https://www.thegef.org/gef/node/4134>).
3. Esto ocurre en el contexto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y del Grupo de Cooperación sobre Evaluación de las instituciones financieras internacionales, en los que participa la Oficina de Evaluación del FMAM.

3. Criterios de seguimiento y evaluación y requisitos mínimos

Esta política se basa en los más altos parámetros y normas internacionales sobre evaluación.

3.1 Principios, normas y criterios internacionales de SyE

72. La labor del FMAM y sus organismos en materia de SyE se rige en grados diversos por principios, normas y criterios reconocidos internacionalmente. Por lo general, el FMAM y sus organismos se guían por los principios, normas y criterios elaborados por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de las instituciones financieras internacionales (ECG, www.ecgnet.org) y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, www.uneval.org). Si bien se observa una convergencia generalizada que lleva hacia la aplicación de normas y criterios reconocidos internacionalmente, también hay divergencias provocadas por las metas y los objetivos específicos de los diversos organismos. Estas diferencias en las metas generan disparidades en el énfasis y la aplicación de las normas en los distintos organismos. En consecuencia, es difícil formular principios, normas y criterios precisos que sean comunes a todos los integrantes de la red del FMAM. No obstante, se espera que, en el futuro, se genere una mayor convergencia, como resultado de la evolución del sistema de evaluación de las Naciones Unidas y del sistema de las instituciones financieras internacionales.
73. El UNEG ha adoptado normas y criterios profesionales referidos a numerosos aspectos de las evaluaciones, incluidos los términos de referencia, los informes iniciales y finales, los procesos de evaluación, las actividades posteriores a esas evaluaciones y las descripciones de las competencias de los evaluadores. Se han compilado estas normas y criterios teniendo en cuenta los últimos adelantos en materia de evaluación en el seno de la comunidad de entidades bilaterales (en la Red de Evaluación del CAD de la OCDE) y en el ECG de las instituciones financieras internacionales. El UNEG exige que todos los organismos de las Naciones Unidas adopten una política de evaluación, cuyas normas y criterios se aplican a la situación específica de dicho organismo. Asimismo, se ha elaborado un sistema de exámenes independientes a cargo de expertos y otras herramientas de evaluación interna y externa con el fin de ayudar a cada organismo a lograr un mejor desempeño y una mayor adaptación a las normas y criterios del UNEG.
74. El ECG de las instituciones financieras internacionales sigue un camino diferente. No ha adoptado normas ni criterios profesionales, sino que ha establecido puntos de referencia de prácticas óptimas para las evaluaciones en diversas áreas temáti-

cas, de modo de armonizar y mejorar el desempeño en materia de evaluación en todo el ámbito de las instituciones financieras internacionales. Estos incluyen, entre otros, prácticas óptimas referidas a las evaluaciones de operaciones del sector privado, evaluaciones de estrategias y programas nacionales, y evaluaciones del sector público y de operaciones crediticias basadas en políticas. La independencia de la evaluación constituye un aspecto especial de este tema, al que se ha dedicado mucha atención, resultando en la publicación en junio de 2010 se publicarán los parámetros de buenas prácticas referidos a la independencia de los departamentos centrales de evaluación de las instituciones financieras internacionales (véase “Good Practice Standards on Independence of International Financial Institutions’ Central Evaluation Departments”, ecgnet.org/key [Normas sobre prácticas recomendadas relativas a la autonomía de los departamentos centrales de evaluación pertenecientes a las instituciones financieras internacionales]).

75. Desde hace más de una década, la Red de Evaluación del CAD de la OCDE es el foro más activo y más autorizado para debatir sobre normas y criterios profesionales sobre evaluación de cuestiones vinculadas con el desarrollo y las donaciones. Los Principios del CAD para la Evaluación de la Asistencia para el Desarrollo, adoptados durante la Reunión de Alto Nivel del CAD celebrada en 1991, siguen siendo hasta hoy los principios y los criterios más conocidos en el mundo para evaluar donaciones. La Red de Evaluación del CAD ha adoptado criterios de calidad para las evaluaciones.
76. No se han elaborado normas ni criterios profesionales referidos al seguimiento en la comunidad de las entidades bilaterales, los organismos de Naciones Unidas ni las instituciones financieras internacionales. Sin embargo, es usual que se formulen requisitos mínimos sobre los sistemas de seguimiento: que se los incluya en todos los proyectos, que estén vinculados con los objetivos e indicadores del marco lógico tanto como sea posible, etcétera. También se admite que, en general, los sistemas de seguimiento son específicos de cada proyecto, programa o política, y que deben diseñarse de modo tal de encuadrarse en el sistema de GBR del organismo en cuestión.
77. Una norma internacional clave se refiere al suministro adecuado de recursos para que las funciones de SyE se lleven a cabo con eficacia. La planificación de las tareas de SyE debe ser una parte explícita del proceso de planificación y presupuestación en el nivel de los proyectos y de la organización en su conjunto. En el FMAM, las actividades de SyE deberían gestionarse de modo tal de garantizar la eficacia en función de los costos en términos del valor agregado que se incorpore en la cartera. La determinación de los costos y la presupuestación de las actividades de SyE deberán encararse, según corresponda, en el ámbito de la planificación presupuestaria de la Oficina de Evaluación del FMAM (entidad independiente), el presupuesto institucional del FMAM, el sistema de comisiones para los organismos y los presupuestos de los proyectos. Esto incluirá las consecuencias financieras

Se deben elaborar presupuestos adecuados para las actividades de SyE en todos los niveles.

adicionales que pudiera acarrear el cumplimiento de los requisitos mínimos y las responsabilidades que establece la presente política.

78. Todos los organismos del FMAM reciben cuotas y asignaciones para los proyectos. Las asignaciones cubren los costos de los bienes adquiridos y el trabajo y los servicios contratados por los beneficiarios de las donaciones del FMAM como parte de la preparación y ejecución de proyectos y programas, incluidas las actividades específicas destinadas a realizar el SyE. Las cuotas permiten a los organismos brindar servicios de gestión del ciclo de los proyectos para las iniciativas del FMAM de las que se ocupan. Estos servicios incluyen desarrollo y gestión de la cartera por parte de unidades regionales y de operaciones, identificación de proyectos, asistencia a los países beneficiarios en la elaboración y preparación de proyectos, evaluación inicial de propuestas de proyectos y negociación de las operaciones cofinanciadas por el FMAM, supervisión de proyectos del FMAM, elaboración de informes finales de ejecución y exámenes a cargo de la unidad de evaluación del organismo del que se trate. Los organismos también acercan sus comentarios y sugerencias a la Oficina de Evaluación del FMAM y elaboran las respuestas a las evaluaciones conjuntamente con la administración.
79. Los criterios, requisitos mínimos y principios clave de SyE se explicitarán con mayor detalle en un conjunto de orientaciones que recogerán las secciones pertinentes de los términos de referencia del 28 de julio de 2003. La Oficina de Evaluación del FMAM ha dado a conocer directrices sobre normas éticas y conflictos de intereses en las evaluaciones, además de orientaciones referidas a las evaluaciones finales¹. Es posible que la Secretaría del FMAM formule nuevas directrices sobre seguimiento e indicadores, como parte de sus orientaciones referidas a la aplicación del marco de GBR del FMAM.

3.2 Criterios y principios de evaluación

80. Las evaluaciones que se realizan en el FMAM están guiadas por los siguientes principios, identificados como comunes denominadores, y que se elaborarán con mayor detalle a través de directrices o procedimientos específicos en un proceso de consultas entre la Oficina de Evaluación del FMAM y sus asociados. Estos principios no conforman requisitos mínimos propiamente dichos, sino que son criterios profesionales reconocidos internacionalmente que deben aplicarse en las evaluaciones específicas que lleve a cabo el FMAM o en las que colaboren los asociados del FMAM.

Principios que guían la evaluación

- a. **Independencia.** Los miembros de los equipos de evaluación deberán ser ajenos tanto al proceso de formulación de políticas como al suministro y el manejo de la asistencia. En particular, no deben haber participado personalmente en las actividades que se evaluarán ni haber sido responsables en el pasado por el diseño, la ejecución o la supervisión del proyecto, el programa o la política que se habrá de analizar. En el caso de las evaluaciones realizadas bajo la autoridad

de los directores de proyectos o las unidades del área, es posible que la aplicación de mecanismos específicos de análisis contribuya a verificar la imparcialidad y el rigor del proceso.

- b. **Credibilidad.** Las evaluaciones deberán ser creíbles y basarse en observaciones o datos confiables. Esto implica que los informes de evaluación deberán reflejar coherencia y confiabilidad en los datos, las conclusiones, las apreciaciones y las enseñanzas aprendidas, e incluir referencias a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis utilizados para recopilar e interpretar la información. En las evaluaciones que se realicen en el nivel de los proyectos, los programas y la cartera deberán utilizarse, tanto como sea posible, indicadores y técnicas dinámicas y pragmáticas para medir los resultados y los avances.
- c. **Utilidad.** Las evaluaciones deben satisfacer las necesidades de información de los usuarios a los que están dirigidas. Los asociados, los evaluadores y las unidades que solicitan evaluaciones deberán empeñarse en verificar que el trabajo esté adecuadamente fundado, sea pertinente y oportuno y esté presentado de manera clara y concisa para aportar el beneficio máximo posible a las partes interesadas. Los informes de evaluación deberán exponer las pruebas, los hallazgos, las dificultades, las conclusiones y recomendaciones de manera completa y equilibrada. Deberán estar orientados tanto a los resultados como a la acción.
- d. **Imparcialidad.** Las evaluaciones deben contener una presentación amplia y equilibrada de los aspectos favorables y los defectos de la política, el programa, el proyecto o la unidad evaluada. El proceso de evaluación deberá reflejar imparcialidad en todas sus etapas y tener en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. Las unidades que encarguen evaluaciones deberán esmerarse por constatar que los evaluadores seleccionados sean imparciales y objetivos.
- e. **Transparencia.** La transparencia y la consulta a las principales partes interesadas son elementos fundamentales en todas las etapas del proceso de evaluación. Esto implica la comunicación clara de las decisiones referidas al programa de trabajo y a las esferas que se evaluarán, el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso que se prevé dar a las conclusiones. El formato de la documentación surgida de las evaluaciones debe ser de fácil lectura y consulta, de modo de contribuir a la transparencia y la legitimidad del proceso. Los informes de evaluación deberán contener datos transparentes sobre fuentes, metodologías y enfoques utilizados.
- f. **Difusión.** Las enseñanzas derivadas de la evaluación se difundirán de conformidad con normas internacionales ampliamente aceptadas, para lo cual se establecerán circuitos eficaces de información que incluirán a los encargados de formular políticas, el personal de operaciones, los beneficiarios y el público en general. Una política explícita de acceso a la información garantiza la difusión

**Principios que
guían la evaluación**

transparente de los informes de evaluación a través de su publicación en sitios web y la divulgación de las conclusiones a través de eventos y productos informativos. Con espíritu de colaboración, los asociados del FMAM darán a conocer los informes de evaluación vinculados con la entidad y otros exámenes periódicos internos de los avances y la ejecución y pondrán a disposición de los directores de proyectos las conclusiones y enseñanzas recogidas en esas evaluaciones para lograr mayor eficacia. La Oficina de Evaluación del FMAM tendrá acceso a toda la documentación de los organismos que se vincule con las actividades financiadas por el el FMAM.

**Principios que
guían la evaluación**

- g. **Aspectos éticos.** En las evaluaciones se guardará el debido respeto por el bienestar, las creencias y las costumbres de las personas involucradas o afectadas, y se evitarán los conflictos de interés. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y los individuos a brindar información de manera confidencial. Si se descubren indicios de conductas impropias, el evaluador deberá informar de dichos casos con discreción al director de la Oficina de Evaluación del FMAM, que tomará las medidas que correspondan, por ejemplo, informar al órgano encargado de las investigaciones del organismo de que se trate. Para que la evaluación sea ética, es necesario que los que encargan dichos estudios o están a cargo de ellos conserven una actitud abierta frente a los hallazgos y no permitan que los intereses creados interfieran.
- h. **Participación.** Las actividades del FMAM se llevan adelante a través de diversas asociaciones compuestas por organizaciones internacionales y entidades nacionales o no gubernamentales, así como por donantes bilaterales que participan a través del cofinanciamiento. La Oficina de Evaluación y los asociados del FMAM procurarán activamente realizar evaluaciones conjuntas para brindar al FMAM una percepción clara y opiniones que podrían no surgir de una evaluación aislada. Los asociados del FMAM ayudarán a profundizar la labor de la entidad en materia de evaluaciones participando en grupos y asociaciones internacionales de SyE y en la comunidad de investigación. Las evaluaciones del FMAM se llevarán a cabo con la participación de los sectores interesados del país, en particular, las entidades coordinadoras de las operaciones del FMAM, y de otros interesados nacionales, como los directores de proyectos y las ONG involucradas en la ejecución. Esta participación permitirá que los beneficiarios de los proyectos y los programas se sumen al proceso de aprendizaje con el FMAM y que los integrantes de la asociación con el FMAM aprendan a su vez de ellos.
- i. **Competencias y capacidades.** Según el tema de que se trate, para realizar las evaluaciones del FMAM hace falta un espectro de conocimientos especializados que pueden ser técnicos, ambientales o del ámbito de alguna ciencia social o de la profesión de los evaluadores. Las unidades que encarguen a terceros la realización de evaluaciones son responsables de seleccionar evalua-

dores independientes, experimentados y de la categoría adecuada, y de adoptar una metodología rigurosa para examinar los resultados y el desempeño. En las evaluaciones de las actividades del FMAM se procurará aprovechar al máximo los conocimientos locales, tanto técnicos como en materia de evaluación. Los asociados del FMAM cooperarán, en la medida de lo posible, para promover el fortalecimiento de la capacidad de evaluación en el plano local, con especial énfasis en los problemas vinculados con la evaluación ambiental.

81. En general, en las evaluaciones que se realizan en el FMAM, se analizan cinco criterios principales. No es necesario examinar sistemáticamente cada uno de ellos en todos los casos:
- a. **Pertinencia:** la medida en que la actividad se corresponde con las prioridades y políticas ambientales locales y nacionales y con los beneficios para el medio ambiente mundial por los cuales trabaja el FMAM. Este análisis incluye una evaluación de los cambios en la pertinencia a lo largo del tiempo.
 - b. **Eficacia:** la medida en que se logra un objetivo o la probabilidad de que se lo logre.
 - c. **Eficiencia:** la medida en que los resultados se hayan logrado con recursos tan poco costosos como fuera posible.
 - d. **Resultados:** en términos del FMAM, los resultados comprenden los productos directos del proyecto, los efectos directos de corto a mediano plazo y el avance hacia el impacto de largo plazo, lo que incluye los beneficios para el medio ambiente mundial, los efectos de repetición y otros efectos locales.
 - e. **Sostenibilidad:** la capacidad de una iniciativa de continuar aportando beneficios durante un período prolongado una vez concluida. Los proyectos deben ser sostenibles tanto desde el punto de vista ambiental como financiero y social.

En las evaluaciones del FMAM se examinan cinco criterios principales.

3.3 Criterios y principios de seguimiento

82. En el seno del FMAM, el seguimiento se rige por los siguientes principios, algunos de los cuales son similares a los de evaluación.
- a. **Credibilidad.** El seguimiento deberá ser creíble y basarse en observaciones o datos confiables. Esto implica que los informes de seguimiento deberán reflejar coherencia y confiabilidad en los datos, las conclusiones, las apreciaciones y las enseñanzas aprendidas, e incluir referencias a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis utilizados para recopilar e interpretar la información.
 - b. **Utilidad.** El seguimiento debe satisfacer las necesidades de información de los usuarios a los que está dirigido. Los asociados deben empeñarse en verificar que el trabajo esté adecuadamente fundado, sea pertinente y oportuno y esté

presentado de manera clara y concisa para aportar el beneficio máximo posible a las partes interesadas. Los informes de seguimiento deberán exponer las pruebas, los hallazgos, las dificultades, las conclusiones y las recomendaciones de manera completa y equilibrada. Deberán estar orientados tanto a los resultados como a la acción.

**Principios
que guían el
seguimiento**

- c. **Imparcialidad.** El principio de ausencia de sesgo se aplica a las autoevaluaciones, autoanálisis, exámenes e informes internos y a las medidas relativas al seguimiento.
 - d. **Transparencia.** La transparencia y la consulta a las principales partes interesadas son elementos fundamentales en todas las etapas del proceso de seguimiento. Esto implica comunicar con claridad el cronograma y el alcance de las actividades y misiones de seguimiento. El formato de la documentación surgida de las actividades de seguimiento debe ser de fácil lectura y consulta, de modo de contribuir a la transparencia y la legitimidad del proceso.
 - e. **Difusión.** Para difundir las enseñanzas derivadas del seguimiento, se establecerán circuitos eficaces de información que incluirán a los encargados de formular políticas, el personal de operaciones, los beneficiarios y el público en general. Con espíritu de colaboración, los asociados del FMAM darán a conocer los informes de seguimiento vinculados con la entidad y otros exámenes periódicos internos de los avances y la ejecución y pondrán a disposición de los directores de proyectos las conclusiones y enseñanzas recogidas para lograr mayor eficacia. La Secretaría del FMAM tendrá acceso a toda la documentación de los organismos que se vincule con las actividades financiadas por el FMAM.
 - f. **Participación.** Dado que las actividades del FMAM se ejecutan mediante diversas asociaciones conformadas por organismos internacionales y entidades nacionales o no gubernamentales, así como por donantes bilaterales que participan de las iniciativas a través del cofinanciamiento, las tareas de seguimiento del FMAM se realizarán con la participación de los grupos interesados pertinentes, entre los que figuran las entidades gubernamentales nacionales e internacionales, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y representantes de comunidades locales, incluidos los pueblos indígenas.
83. Como consecuencia del marco de GBR del FMAM, se incorporarán sistemas de seguimiento en los proyectos y programas (esto incluye la planificación del desempeño pertinente y, cuando corresponda y sea posible, el avance respecto de indicadores de impacto). Estos sistemas serán específicos, mensurables, factibles, pertinentes y programados con plazos precisos, características que, en su versión en inglés, dan lugar a la sigla SMART. Si bien todos los organismos concuerdan en que deberían aplicarse los criterios SMART a la hora de elaborar indicadores, existen divergencias respecto de qué designa cada letra específicamente. Para evi-

tar confusiones, a continuación se detallan los conceptos que el FMAM reconoce como asociados a la sigla SMART:

- a. **Específico (specific).** El sistema capta la esencia del resultado deseado vinculándolo clara y directamente con el logro de un objetivo y tan solo de ese objetivo.
- b. **Mensurable (measurable).** El sistema de seguimiento y los indicadores están especificados sin ambigüedades de modo que todas las partes estén de acuerdo en qué aspectos abarcan. Además, existen medios prácticos para medirlos.
- c. **Factibles y atribuibles (achievable and attributable).** El sistema identifica las modificaciones que se prevé surgirán como resultado de la iniciativa y determina si esos resultados son realistas. La atribución exige que las modificaciones en el tema de desarrollo en cuestión puedan relacionarse con la iniciativa.
- d. **Pertinente y realista (relevant and realistic).** El sistema establece niveles de desempeño que pueden lograrse de manera práctica y que reflejan las expectativas de las partes interesadas.
- e. **Programado, oportuno, rastreado y específico (time-bound, timely, trackable, and targeted).** El sistema permite rastrear los avances de manera eficaz en función de los costos, con la frecuencia deseada, por un período determinado, e identificar con claridad los grupos de interesados específicos que se verán afectados por el proyecto o el programa.

En el seguimiento se aplican los criterios SMART.

3.4 Requisitos mínimos y principios clave

84. El SyE deberá ajustarse a los siguientes requisitos en el nivel de los proyectos y programas.
85. Los objetivos de los proyectos y programas del FMAM, así como sus resultados previstos deben ser específicos y mensurables, de modo que se pueda realizar eficazmente su seguimiento y evaluación. Se establecerán datos de referencia para los principales indicadores de resultados. Cuando sea posible, los organismos del FMAM pueden promover el énfasis en la etapa correspondiente a la donación que se otorga para la preparación del proyecto, de modo de garantizar que se planifiquen oportunamente las actividades de SyE.
86. El seguimiento de proyectos y programas del FMAM aporta a los directivos del organismo de ejecución una base para tomar decisiones relativas al avance de la iniciativa, mientras que permite al FMAM contar con información sobre los resultados. Para que resulte útil a la hora de formular conclusiones y tomar decisiones, el seguimiento debe incluir tanto datos cualitativos como cuantitativos, a fin de informar con precisión sobre la elaboración de productos y el avance hacia los efectos directos, identificar las principales dificultades de la ejecución

**Un plan adecuado
de SyE...**

Requisito mínimo 1: Diseño de los planes de SyE

Todos los proyectos y programas deben incluir un plan de SyE concreto y presupuestado en su totalidad al momento de ser ratificados (en el caso de los proyectos mayores) o aprobados (en el caso de los proyectos de tamaño mediano) por el director ejecutivo. Los marcos lógicos de los proyectos deben alinearse, cuando corresponda, con los marcos de resultados de las áreas focales del FMAM. Este plan de SyE debe contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- indicadores SMART de resultados y ejecución adecuadamente vinculados a los marcos de resultados de la esfera de actividad de que se trate; el plan de SyE también puede incluir indicadores adicionales que permitan a los directores de proyectos recoger información confiable y válida;
- línea base para el proyecto o programa, con una descripción del problema que se abordará, datos de indicadores o, en caso de que no se hayan identificado indicadores de referencia importantes, un plan alternativo para encarar esta cuestión al momento de la ratificación del director ejecutivo;
- enumeración de los exámenes y evaluaciones que se llevarán a cabo, incluidos los exámenes de mitad del período y evaluaciones finales;
- estructura organizativa y presupuestos para el SyE.

y proponer medidas para solucionarlas. Los informes periódicos deben apoyarse en un principio de continuidad para permitir el rastreo de los resultados y los avances. Para que resulte válido, el seguimiento debe basarse en visitas de observación periódicas, incluir las opiniones de las partes interesadas y explicar sus limitaciones metodológicas en el uso de las fuentes y los datos. Los planes de SyE son herramientas dinámicas y deberían examinarse en caso de que el alcance del programa o el proyecto se modifique significativamente.

87. Las evaluaciones de proyectos y programas deberían servir para extraer enseñanzas y recomendaciones para proyectos, políticas, carteras o programas futuros. Se espera que los organismos apliquen sus mecanismos internos para llevar adelante las evaluaciones y asuman los costos para garantizar que los informes de evaluación de los proyectos y programas del FMAM sean creíbles, objetivos y coherentes y estén bien documentados, de conformidad con los requisitos expuestos. En cada evaluación se analizarán los resultados (productos, efectos directos e impacto) según los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia (eficacia en función de los costos) y sostenibilidad, según corresponda.
88. Todos los proyectos de tamaño mediano y las actividades de apoyo que se aprueben con el procedimiento acelerado se someterán a evaluaciones a fin de informar sobre el logro de los resultados y las enseñanzas recogidas. Dada la cantidad limitada de iniciativas de las que se dispone para evaluar, es posible que la credibilidad y la eficacia en función de los costos de dichas evaluaciones sean menores. En consecuencia, los proyectos de tamaño mediano y las actividades de apoyo no aprobadas con el procedimiento acelerado estarán sujetas a directrices espe-

Requisito mínimo 2: Puesta en marcha de los planes de SyE

El seguimiento y la supervisión de proyectos y programas incluirán la puesta en marcha del plan de SyE. Esto implica lo siguiente:

- emplear activamente los indicadores SMART para la ejecución;
- medir activamente los indicadores SMART de resultados; de no ser así, presentar una explicación razonable;
- determinar acabadamente los datos de referencia del proyecto, recopilar datos para examinar los avances y realizar las evaluaciones según lo previsto;
- poner en funcionamiento la estructura organizativa para el SyE y gastar el presupuesto según lo planificado.

... que se pone en marcha...

Requisito mínimo 3: Evaluación de proyectos y programas

Todos los proyectos regulares y todos los programas se evaluarán cuando concluya su ejecución. Esta evaluación deberá ajustarse a los siguientes requisitos mínimos:

- La evaluación se realizará de manera independiente de los directores del proyecto o, si son estos quienes la llevan adelante, será examinada por la unidad evaluadora del organismo del FMAM o mediante los mecanismos independientes que aseguren la calidad con que cuente dicho organismo.
- En la evaluación se aplicarán las normas y los criterios del organismo de que se trate.
- En esta evaluación se analizarán, como mínimo, los siguientes aspectos:
 - obtención de productos y efectos directos; se determinarán también las calificaciones para los objetivos y efectos directos propuestos;
 - probabilidad de que, una vez concluido el proyecto o el programa, sus efectos directos sean sostenibles; se establecerán las calificaciones para esto;
 - cumplimiento de los requisitos mínimos 1 y 2; se establecerán las calificaciones respectivas.
- El informe de esta evaluación deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos:
 - datos básicos sobre la evaluación:
 - cuándo se realizó,
 - quiénes participaron,
 - las preguntas principales,
 - la metodología (incluida la aplicación de los cinco criterios de evaluación),
 - datos básicos del proyecto o programa, incluidos los gastos efectivos del FMAM y otros gastos;
 - enseñanzas que pueden aplicarse en otros sitios;
 - términos de referencia de la evaluación (en un apéndice).
- El informe se enviará a la Oficina de Evaluación del FMAM tan pronto como esté listo y a más tardar dentro de los 12 meses de completada la ejecución del proyecto.

...y una evaluación adecuada al final...

... mientras que se incluye la participación de los coordinadores en todas las etapas.

Requisito mínimo 4: Participación de los coordinadores de las operaciones del FMAM

Los coordinadores de operaciones del FMAM participarán en las actividades vinculadas con el SyE incorporadas en los proyectos y programas. Se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- En el plan de SyE se especificará de qué modo se mantendrá informado al coordinador de operaciones pertinente y, cuando corresponda y sea posible, cómo se incluirá su participación a la vez que se preserva la independencia de la evaluación.
- Durante la ejecución, los organismos del FMAM informarán al coordinador de operaciones respecto de las actividades de SyE en los proyectos y programas que conforman la cartera de su país.
- Los coordinadores de operaciones del FMAM recibirán también información sobre los exámenes de mitad del período y las evaluaciones finales. Asimismo, cuando corresponda y sea posible, se le entregarán y se le solicitarán informes al inicio y al término de las misiones de evaluación. Recibirán la versión preliminar del informe para que formulen comentarios al respecto, se los invitará a contribuir a elaborar la respuesta de la administración (cuando corresponda) y recibirán el informe final de evaluación dentro de los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto o programa.
- Los organismos del FMAM controlarán que en los proyectos y programas financiados por el FMAM se apliquen las condiciones especificadas en este documento.

cíficas para garantizar que sus evaluaciones, si bien menos exhaustivas, sean de todos modos creíbles y eficaces en función de los costos. Estas directrices serán elaboradas por la Oficina de Evaluación del FMAM. Las evaluaciones de los mencionados proyectos y actividades de apoyo se enviarán a la Oficina de Evaluación del FMAM cuando estén listas o a más tardar dentro de los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto.

Nota

1. Oficina de Evaluación del FMAM (2007), “GEF Evaluation Office Ethical Guidelines” (Directrices éticas de la Oficina de Evaluación del FMAM, www.thegef.org/gef/node/1556), y Oficina de Evaluación del FMAM (2008), “Guidelines for Conducting Terminal Evaluations” (Directrices para llevar a cabo evaluaciones finales, www.thegef.org/gef/node/1905).



Fondo para el Medio Ambiente Mundial
Oficina de Evaluación
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
EE. UU.
www.gefeo.org

Impreso en papel ecológico.