

Procesos de Monitoreo y Evaluación para Programas de Fondos Ambientales

4

Un Taller del Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ

Procesos de Monitoreo y Evaluación para Programas de Fondos Ambientales

4

Un Taller del Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ



Procesos de Monitoreo y Evaluación en Fondos Ambientales

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe - RedLAC se fundó en 1999 y el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente - CAFÉ se estableció en 2011. El objetivo de las dos redes es fortalecer la operación de los FA en sus respectivas regiones, ayudándolos a lograr la excelencia en sus operaciones y prácticas, promoviendo mecanismos innovadores de financiamiento y monitoreo de impacto.

El "Proyecto de Conocimiento para la Acción – Proyecto K" creció a partir de las lecciones aprendidas después de la evaluación final del proyecto anterior, "Desarrollo de Capacidades de RedLAC para FA", que fue implementado por Funbio (el Fondo Brasileño de Biodiversidad) en nombre de RedLAC, de 2010 a 2014, en estrecha colaboración con la secretaría de RedLAC. El Proyecto K está cofinanciado por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), la Fundación Mava y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM a través del PNUMA).

El proyecto propuesto actual apunta a ampliar las carteras de los FA con mecanismos financieros innovadores que asuman los desafíos de la conservación de la biodiversidad y el cambio climático. Además, apunta a fortalecer las capacidades brindando apoyo a los FA para que adopten estándares de excelencia. El proyecto está diseñado para proporcionar a los 40 FA de RedLAC y CAFÉ la oportunidad de probar nuevos mecanismos financieros que de otra manera no podrían probar debido a la falta de recursos y apoyo para sus empresas. Paralelamente, es una oportunidad para intercambiar y aprender de la experiencia de otros FA y para documentar y difundir sus soluciones.

Este manual se preparó para el 4to taller del Proyecto K (Proyecto de Conocimiento para la Acción). Se enfocan los procesos de monitoreo y evaluación de los FA. Funbio organizó este taller en colaboración con CAFÉ – el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente y con el apoyo de BACoMaB – Fonds Fiduciaire du Banc d'Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine – en la ciudad de Nouakchott, Mauritania, del 10 al 12 de octubre de 2017, durante la 7a Asamblea de CAFÉ.

Organización:

Patrocinado por:



05

Agradecimientos

07

1. ¿Por qué monitorear y evaluar?

35

2. ¿Cómo Construir un Sistema de M&E del Programa?

45

3. Monitoreo y Evaluación del Programa en la Práctica

53

4. Experiencias de los FA en M&E a Nivel de Programa

59

Anexo 1 - Resumen del Taller -
puntos destacados de la discusión

83

Anexo 2 - Lista de Participantes

85

Anexo 3 - Plantilla del Plan de Desarrollo
de Borrador de M&E

Autor: Camila Monteiro, Carina Pimenta y Humberto Cabrera.

Los casos de estudio fueron escritos con la colaboración de:

Amantina Lavalle (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza), Hanitriana Cécile Rakotoarison (Fundación Tany Meva)

Coordinación en Funbio: Suelen Marostica

Revisión en Funbio: Anna Gomes

Apoyo: Ana Colorado (BACoMaB – Fonds Fiduciaire du Banc d’Arguin et de la Biodiversité Cotière et Marine)

M775 Monteiro, Camila
Procesos de monitoreo y evaluación en fondos ambientales: Proyecto K:
RedLAC – CAFÉ Conocimiento para la Acción / Camila Monteiro, Carina
Pimenta y Humberto Cabrera. – Rio de Janeiro: RedLAC, 2017..

88 p. e 29 cm

I. Fondos ambientales. 2. Monitoreo y evaluación. 3. Conservación de la
Biodiversidad I. Monteiro, Camila. II. Pimenta, Carina. III. Cabrera, Humber-
to. IV. Título.

CDD 363.7

Agradecimientos

Este manual se ha preparado como contribución a los objetivos del Proyecto Conocimiento para la Acción

(“Proyecto K”) que cuenta con el apoyo del Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), la Fundación Mava y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). El proyecto K surgió de un proyecto anterior, el Proyecto de Desarrollo de Capacidades de RedLAC para Fondos Ambientales, que duró de 2010 a 2014. Funbio (Fondo Brasileño de Biodiversidad) implementó dicho proyecto en estrecha colaboración con las Secretarías Ejecutivas de ambas redes de Fondos Ambientales: RedLAC y CAFÉ; y se centró en el desarrollo de capacidades y el intercambio de experiencias entre los miembros del Fondo Ambiental de RedLAC y los FA africanos - miembros del Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (CAFÉ). Los objetivos del Proyecto K actual son fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones miembros de RedLAC y CAFÉ y ayudarlos a identificar mecanismos financieros innovadores para enfrentar los desafíos de conservación y cambio climático que enfrentan en sus respectivos países.

Como parte del Proyecto K, se están organizando una serie de talleres para permitir a los miembros de FA intercambiar experiencias sobre temas o asuntos específicos. Este manual se redactó con motivo del cuarto taller del Proyecto K realizado para los miembros de CAFÉ en Nouakchott, Mauritania, del 10 al 12 de octubre de 2017. El tema del taller fue “Procesos de monitoreo y evaluación para los FA”.

Este Manual refleja la discusión activa que tuvo lugar durante el taller de Nouakchott e incluye las ideas principales y los puntos planteados por los presentadores y panelistas y los puntos de vista expresados durante las sesiones del grupo de trabajo. Se han incluido más referencias y conceptos en el Manual para traer un contexto adicional a los temas que se discutieron.

Mucho aprecio se debe, por lo tanto, a las excelentes presentaciones y casos de estudio preparados por Amanitina Lavalle (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza) y Hanitriana Cécile Rakotoarison (Fundación Tany Meva). Camila Monteiro, Carina Pimenta y Humberto Cabrera fueron los consultores especializados en desarrollo de contenido y moderación de talleres.

Finalmente, un agradecimiento especial a los organizadores del taller: Suelen Marostica (Funbio) y Ana Colorado (BACoMaB), así como a Ahmed Lefghih y todo el personal del Banc d'Arguin, y Coastal and Marine Biodiversity Trust Fund Limited. Todos los participantes valoraron enormemente su compromiso, su apoyo cortés y los excelentes preparativos logísticos para el taller

1. ¿Por qué monitorear y evaluar?

1.1 La importancia del M&E para los FA

Los Fondos Ambientales (FA) son instituciones que otorgan subvenciones y que movilizan y administran recursos financieros para proyectos de conservación. Esta función de otorgamiento de subvenciones varía mucho en cada caso, dependiendo de varios factores, como el contexto de conservación, el tipo de proyectos que se apoyarán, el tipo de beneficiarios con los que se trabajará, los donantes que proporcionan los recursos financieros y sus requisitos, el gobierno nacional y sus compromisos, etc. Sin embargo, la mayoría de los ciclos de subvenciones siguen la misma lógica, comenzando con una estrategia que define el programa de otorgamiento de subvenciones, seguida de la etapa operacional cuando se seleccionan y financian los proyectos, y luego el monitoreo de estos proyectos, que finaliza con una evaluación, comparando los resultados de los proyectos con la estrategia inicial.

Figura 1: Ciclo de Subvenciones de los FA Simplificado



Fuente: elaborado por los consultores.

El Monitoreo y Evaluación es una función central de un Fondo Ambiental. Es a través del sistema de M&E que un FA puede agregar valor a la función de gestión de re-

cursos, y sacar a la luz, con evidencia, los cambios que ha podido generar a través de las intervenciones financiadas. De esta manera, el sistema de M&E es parte de las prácticas de rendición de cuentas del FA y normalmente sigue las normas fiduciarias internacionales requeridas por los principales donantes.

Aunque la mayoría de los FA y sus donantes reconocen cada vez más la importancia de los sistemas de M&E bien construidos, y se han comprometido en múltiples iniciativas y proyectos para establecerlos, el tema sigue siendo una lucha, principalmente por las siguientes razones:

- Falta de la importancia que se le da a esta parte del ciclo de la subvención en términos de recursos dedicados, en comparación con las funciones de recaudación de fondos y otorgamiento de fondos.
- Diferentes donantes imponen diferentes requisitos de M&E que deben cumplir los FA, creando subsistemas de M&E que no están integrados y no permiten la agregación de datos
- Complejidad de las metodologías para medir y demostrar el progreso hacia la conservación de la biodiversidad combinada con la falta de capacidad de la mayoría de los beneficiarios para usarlas
- Falta de relación entre el plan estratégico del Fondo y los planes nacionales y los compromisos internacionales del país y entre el plan estratégico del Fondo y su Programa de subvenciones.

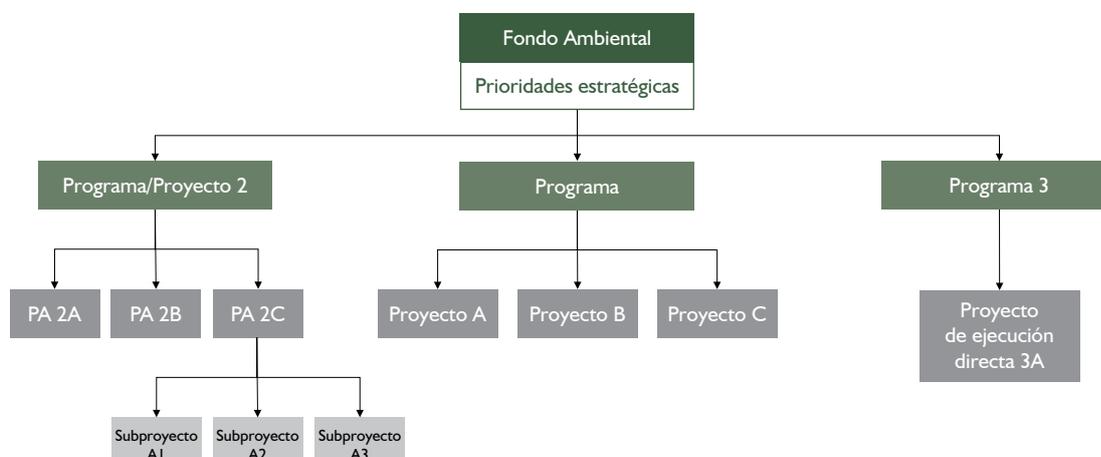
Los FA operan programas y proyectos de conservación. Un modelo clásico de puesta en marcha de un FA es tener un programa de conservación principal que apoye varios proyectos en el campo, implementado por terceros. Las dos modalidades principales del programa son: (i) la concesión de subvenciones mediante la selección de proyectos implementados por organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, organizaciones de base comunitaria (OBC) y agencias gubernamentales (ii) a través de la gestión de recursos para el sistema de Áreas Protegidas Nacionales (AP). Los FA más diversificados pueden operar varios programas y pueden ejecutar algunos proyectos específicos, que normalmente no involucran la implementación en el terreno. Si un proyecto ejecutado por el FA requiere socios de implementación, puede tener subproyectos.

Por lo tanto, a los efectos de este manual, entendemos:

- **Programa:** una unidad temática con objetivos y metas que se monitorean para informar a diferentes audiencias (Junta Directiva, donantes, gobiernos, partes interesadas, entre otros). Un FA puede tener uno o varios programas que se componen de varios proyectos. (ejemplos: programa de Conservación, programa Forestal, programa de Áreas Protegidas, etc.)
- **Proyecto:** un conjunto de actividades planificadas y organizadas, diseñadas para alcanzar los objetivos y metas acordadas. Tiene un presupuesto limitado y obligaciones de informe determinadas por un acuerdo de subvención entre el FA y un donante (o mecanismo financiero). Puede ser implementado por el FA o por un concesionario. Puede estar compuesto por varios subproyectos.
- **Subproyecto:** un conjunto de acciones organizadas ejecutadas por un tercero, que contribuyen al logro de los objetivos y metas de un proyecto específico.

La imagen a continuación nos ayuda a comprender los diferentes arreglos de Programas, Proyectos y Subproyectos que son posibles dentro de los Fondos Ambientales:

Figura 2: Diferentes niveles de M&E



Fuente: elaborado por los consultores.

El FA debe tener en claro los diferentes niveles de M&E dentro de su ciclo de subvenciones para poder enfrentar estas barreras y lograr establecerlas de manera efectiva. Un sistema completo de M&E tiene un papel complejo dentro de un FA, ya que debería ayudar a la organización a evaluar su desempeño a nivel institucional y a nivel de programa, así como su impacto en el terreno. De esta manera, hay tres niveles de M&E en un FA:

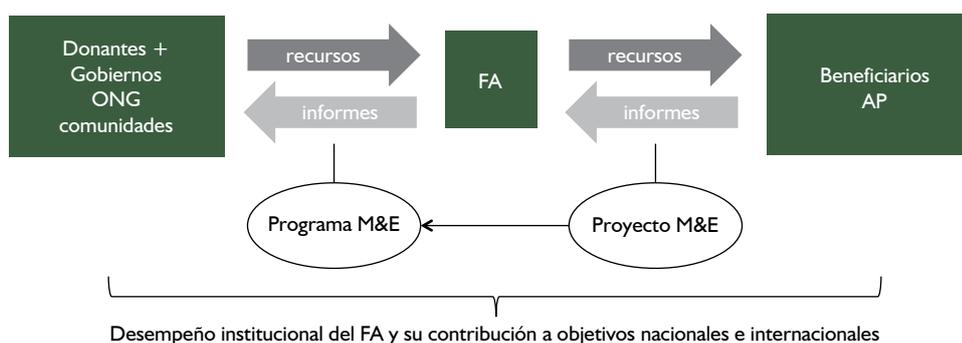
1. M&E a nivel de Proyecto:

El monitoreo y evaluación de los proyectos es realizado por los beneficiarios y por el personal técnico del FA a cargo de supervisar la implementación de los proyectos. Los indicadores se establecen en la propuesta del proyecto, según el tipo de actividades propuestas por el solicitante. Estos indicadores normalmente serán indicadores de resultados, que reflejarán los resultados a nivel de implementación, lo que significa medir la ejecución de las actividades (por ejemplo, número de talleres organizados, número de comunidades involucradas, número de árboles plantados, etc.). Cuando se apruebe el proyecto, su plan de M&E formará parte del contrato de concesión de la subvención y se incluirá en los informes técnicos preparados por el concesionario al FA. El personal del FA visitará el proyecto para asegurarse de que los indicadores informados son reales y que los recursos se gastan en consecuencia.

2. M&E a nivel de programa/cartera:

Normalmente, un grupo de proyectos se seleccionará a través de una convocatoria de propuestas que solicita tipos específicos de intervenciones de acuerdo con los objetivos del programa de donaciones del FA. Un FA grande puede tener varios programas diferentes, con diferentes grupos de proyectos que responden a los objetivos de estos programas. Un FA más pequeño tiene un programa con varios proyectos bajo su paraguas temático. En ambos casos, el programa de M&E se centrará en la agregación de los resultados informados por los beneficiarios. Los donantes están interesados en este nivel de información, que permite ver el retorno social y ambiental de la inversión. En este nivel, el FA puede agregar los resultados de todos los programas y compararlos con su Plan Estratégico, para determinar si la institución está cumpliendo su misión, de manera que pueda lograr su visión a largo plazo. Comúnmente, los FA tienen dificultades para informar a este nivel, especialmente debido a la falta de conexión entre el Plan Estratégico de la institución y su programa de otorgamiento de subvenciones.

Figura 3: M&E a Nivel de Proyecto y Programa



Fuente: elaborado por los consultores.

3. Evaluación de impacto a nivel institucional:

El nivel más alto es la evaluación de impacto institucional, cuando el FA puede conectar el M&E de sus programas a una estrategia de nivel superior. Una buena práctica para permitir que el FA evalúe su impacto institucional, es alinear sus programas con los planes y compromisos nacionales e internacionales (por ejemplo, las Metas de Aichi, los NDC o los ODS), de manera que sea posible evaluar su contribución a estos objetivos. Una estrategia de nivel superior también se puede vincular al territorio, por ejemplo, un Plan de Manejo de Cuenca o un plan de desarrollo vinculado a una gran empresa, como una planta hidroeléctrica o un sitio minero. El nivel de evaluación de impacto mostrará cómo los resultados de los FA contribuyen al contexto más amplio.

Esta publicación tiene como objetivo centrarse en el monitoreo y evaluación a nivel de programa. El Programa M&E ayuda a responder las preguntas relacionadas con qué tan bien está trabajando un proyecto hacia un conjunto de objetivos que están conectados a la estrategia del FA o directamente a los Objetivos Nacionales o Internacionales. Mapea el contexto en el cual esta estrategia puede tener éxito o perecer (eficacia), a resultados más amplios en otra dimensión social, económica y ambiental (efectividad) y a la coherencia del gasto a escala y complejidad (eficiencia). Por lo tanto, su uso es tan crítico para la organización como para los donantes y otras partes interesadas.

Para comenzar a desarrollar un sistema de M&E, el Directorio y el personal del FA deben responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede nuestro FA posicionar mejor su cartera de proyectos para una evaluación objetiva?
- ¿Cómo pueden los gerentes y los evaluadores articular los supuestos que hacen explícito lo que los proyectos esperan lograr dentro de un plazo específico?
- ¿Cómo puede nuestro FA determinar los indicadores más apropiados para medir el éxito de nuestro Programa?

Para comenzar a responder esta pregunta, debe haber claridad sobre los conceptos básicos de monitoreo y evaluación:

El monitoreo es la observación sistemática y la recopilación de datos sobre el progreso o la calidad de algo, como el monitoreo del número y el género de los participantes del taller, la medición del crecimiento anual de los retoños o contando la cantidad de nuevas políticas sectoriales que explican o abordan el cambio climático (SPEARMAN y DAVE, 2012).

La Evaluación es la valoración objetiva de un conjunto de actividades en curso o completadas, como un proyecto o programa, de acuerdo con su diseño (planes iniciales), implementación (ejecución, productos) y resultados (resultados, impactos).

Otro aspecto importante que debe considerarse antes del desarrollo del sistema de M&E del Fondo es su enfoque programático. Hay varios FA tanto en RedLAC como en CAFÉ que están dedicados exclusivamente a respaldar Áreas Protegidas (AP) y su asistencia financiera se entrega directamente a las agencias gubernamentales a cargo del sistema nacional de AP. En estos casos, el sistema de M&E del Fondo adoptará ciertos métodos y exigirá a todos los beneficiarios informes de monitoreo específicos que se centren en las AP. Al mismo tiempo, hay FA que están más orientados a apoyar a las organizaciones basadas en comunidades en proyectos de uso sostenible. El sistema de M&E para este tipo de programa de otorgamiento de subvenciones será diferente de las AP, con métodos que sean adecuados para este tipo de concesionario, como el monitoreo participativo. Y hay FA que tienen un amplio trabajo programático, con ambos tipos de enfoques de apoyo.

Es importante que cada FA diseñe su propio sistema de M&E de manera que se ajuste al enfoque programático y también a la capacidad y el perfil de los beneficiarios.

1.2 Perspectiva histórica sobre M&E dentro de RedLAC y CAFÉ

El monitoreo y la evaluación (M&E) en el contexto de los Fondos Ambientales ha evolucionado considerablemente desde los años noventa. Ha sido un tema de discusión en la red de RedLAC desde entonces, y más tarde en CAFÉ también. El tema ha ganado importancia en los últimos años, con la mayoría de los donantes revisando sus requisitos, pero sigue siendo una lucha para que los FA demuestren un progreso sistemático hacia la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

Si bien los FA se enfrentan cada vez más al desafío de mostrar resultados, también está ocurriendo un escenario cambiante en la agenda de desarrollo, que obliga a todos los Fondos, incluso a los más antiguos, a revisar sus sistemas de M&E. El aumento de las agendas de

cambio climático y desarrollo sostenible plantea un nuevo desafío en cuanto a cómo el impacto socioeconómico en un entorno de rápido cambio puede incorporarse de manera justa en los esfuerzos actuales de M&E.

Aunque los miembros de RedLAC discuten el M&E desde que se creó la red en 1999, fue en 2002 cuando RedLAC realizó un primer estudio centrado en el mapeo de las características principales de sus Fondos miembros, lo que se llamó diagnóstico de red, elaborado por la consultora Reyna Oleas. En este informe, la función de M&E fue uno de los aspectos analizados en los diferentes Fondos. En ese momento, el informe ya reconocía los requisitos crecientes en M&E, yendo más allá de la cantidad de proyectos y cantidades ejecutadas para tener un sistema más estructurado. Dijo: *"es más probable que los fondos que son conscientes de los logros de sus programas, y que entiendan qué está funcionando, qué no y por qué, sean más exitosos en la recaudación de fondos y el logro de los objetivos del proyecto"*. Este informe de 2002 destacó las diferencias entre los Fondos en la implementación de los sistemas de M&E. Algunos ya estaban estructurados con procedimientos claros, mientras que otros carecían de un marco básico. En ese momento, tres de los 17 miembros estaban estimando la evaluación de impacto. Sin embargo, el consultor destacó que, en muchos casos, el proceso de planificación estratégica definía la misión, la visión y los objetivos generales, pero no estaba vinculado al funcionamiento del Fondo a nivel del programa.

En 2005, un pequeño grupo de trabajo compuesto por 4 Fondos miembros de RedLAC, organizó un taller en Papallacta, Ecuador, para analizar los indicadores de impacto de los proyectos financiados por los FA en Áreas Protegidas. Su enfoque fue específicamente en el monitoreo de la biodiversidad en los parques. Hicieron un informe muy breve, con un plan para producir una guía de indicadores para la red. No hay evidencia de que se haya producido esta guía, pero el FA en Ecuador (FAN Ecuador) mantuvo el liderazgo en el tema dentro de la red.

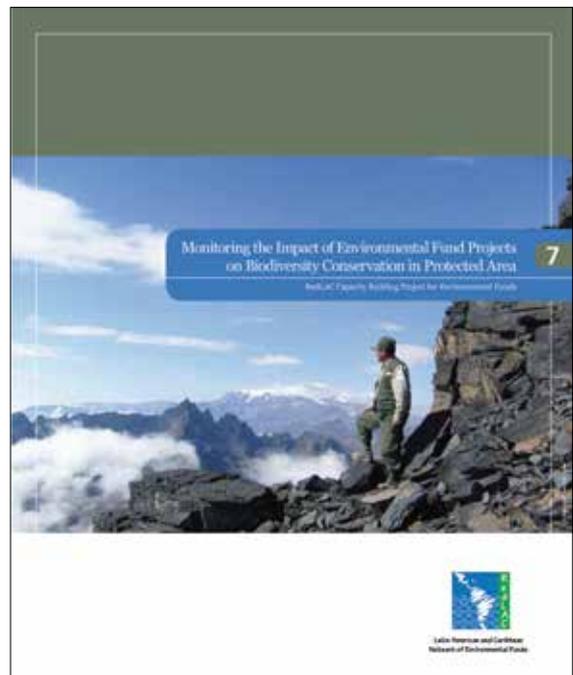


En 2008, cuando Funbio asumió la presidencia y la secretaría de la red, hubo un intento de reactivar este grupo de trabajo. Se organizó un taller en Quito, nuevamente en Ecuador, organizado por FAN Ecuador. En ese momento, la Fundación Moore estaba brindando apoyo a la red para crear una base de datos de proyectos para la región de los Andes y el Amazonas y varios FA de la región se unieron al grupo. Las discusiones sobre el monitoreo del impacto se publicaron en el informe "**Medición del impacto de los FA en la biodiversidad**" (cubierta a la izquierda).

Este informe recopiló varios indicadores utilizados por los FA y sistematizó tres estudios de caso sobre cómo los miembros actuales abordaban este problema. El informe se presentó en la COP 9 del CDB, en Bonn, Alemania, y fue bien recibido por los principales donantes de los FA, quienes se alegraron de ver el tema que está discutiendo RedLAC. Aunque el grupo de trabajo se reactivó en 2008, RedLAC enfrentó varias dificultades técnicas para construir la base de datos del proyecto propuesta por la Fundación Moore y perdió el impulso para avanzar con la idea de desarrollar una guía para todos los Fondos en el tema de M&E.

En 2010, mientras la red estaba negociando el Proyecto de Creación de Capacidades de RedLAC con el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM por su nombre en francés), la cuestión del monitoreo se volvió a plantear. El Comité Científico del FFEM escribió en su análisis sobre el proyecto RedLAC: "*Históricamente, la mayoría de los Fondos se consideraron a sí mismos como intermediarios financieros, ante todo y, como tales, estaban principalmente interesados en medir su eficiencia en la administración y distribución de los fondos que se les habían confiado, más bien que monitorear el impacto que los proyectos que habían financiado tuvieron sobre el terreno*". En el documento final de FFEM del Proyecto de Creación de Capacidades de RedLAC, se incluyó el apoyo al Grupo de Trabajo de M&E, específicamente para: "*producir una metodología de medición de impacto (...) que mida el impacto frente a los resultados. Se reservará un presupuesto para que el grupo de trabajo de RedLAC pueda reclutar un experto independiente para que ayude a la red en ese esfuerzo*".

En 2012, como parte de su Proyecto de Creación de Capacidades, RedLAC contrató a un experto independiente, Allen Putney, quien trabajó con un nuevo Grupo de Trabajo de M&E, incluyendo 8 Fondos miembros, por casi un año. El enfoque de este trabajo fue construir una metodología robusta para monitorear los cambios en la biodiversidad en las Áreas Protegidas. Es importante diferenciar lo que se desarrolló en 2012 de lo que se aborda en esta publicación. La publicación de 2012 denominada "**Monitoreo del Impacto de los Proyectos del Fondo Ambiental en la Conservación de la Biodiversidad en Áreas Protegidas**" (cubierta en la derecha) tuvo un enfoque muy específico sobre cómo evaluar el estado de la biodiversidad



en las AP apoyadas. El método propuesto combinó tres entradas de datos: (i) un índice de reducción de amenazas (un cuadro de mando para ser llenado por las autoridades de los Parques con sus percepciones sobre los cambios en los factores principales que amenazan el área); (ii) un índice de especies (también un cuadro de mando que se llenará con el recuento de la población de especies en diferentes períodos); y (iii) cambios en la cubierta forestal medidos con imágenes satelitales. Esta metodología se lanzó en el séptimo taller realizado en el marco del Proyecto de Creación de Capacidades de RedLAC, en Lima, Perú. En esta ocasión, varios fondos CAFÉ se unieron a la reunión.

Aunque la metodología de 2012 es muy sólida en términos de monitoreo de indicadores de biodiversidad, no es un sistema de M&E para monitorear el programa a nivel de FA. El M&E del programa incluye no solo indicadores de biodiversidad, sino también otros resultados socioeconómicos que el FA puede estar enfocando en su estrategia. La metodología final propuesta no fue adoptada ampliamente por los miembros, ya que requiere importantes recursos y acuerdos políticos en cada país, lo que exige una negociación con la autoridad de Parques de cada país. Un sentimiento general acerca de esta metodología fue que la mayoría de los FA necesitaban estructurarse para tener un M&E de programa más simple antes de aceptar el desafío de monitorear objetivos específicos de biodiversidad.

Finalmente, en 2014, los miembros de RedLAC y CAFÉ participaron en la elaboración de los **Estándares de Práctica para Fondos Fiduciarios de Conservación**, un proyecto coordinado por la Alianza de Finanzas para la Conservación, que creó un conjunto de 52 estándares en áreas centrales para los FA. Una de las áreas principales de los Estándares es "Monitoreo, Evaluación e Informes" e incluye 10 Estándares que cubren este tema, que se detallan en la sesión 1.4 a continuación.



En 2016, Project K encargó un estudio para diseñar indicadores para RedLAC y CAFÉ. Este estudio se basó en entrevistas con varios Fondos miembros y una encuesta para que los FA proporcionen datos sobre sus actividades. Definió un conjunto de 25 indicadores estandarizados que, si se aplican, permiten a los Fondos miembros agregar y/o comparar sus resultados. Estos indicadores se dividen en 3 niveles:

Indicadores para las redes:

1. Los FA utilizan los estándares de práctica como una herramienta de autoevaluación
2. Una variedad de FA interactúan dentro de la red para desarrollar mecanismos innovadores
3. Los artículos son compartidos por la Secretaría o los FA a los miembros sobre temas innovadores y relevantes
4. La red, o subsección de miembros, presenta una posición común en temas clave
5. Una diversidad de personal del FA está involucrada en actividades de red
6. Los FA están comprometidos en iniciativas para economías de escala (agrupación de recursos)
7. Los proyectos en red están diseñados en base a conocimientos y habilidades colectivas.

Indicadores para el desempeño de los FA:

8. La capacidad financiera del FA para gestionar los recursos
9. Funciones de gestión esenciales que se ejecutan a través de software estandarizado
10. Productos/servicios financieros innovadores creados conjuntamente con el gobierno
11. Asociaciones en marcha con empresas privadas
12. Ideas innovadoras para mecanismos financieros bajo discusión dentro del FA
13. Los servicios de conocimiento son parte de la estrategia del FA
14. Proyectos en terreno alcanzando los resultados esperados cada año
15. Uso de la herramienta de monitoreo del impacto en el suelo

16. Los FA tienen una cartera diversificada de donantes
17. Los informes financieros anuales de los FA se comparten en el sitio web de FA
18. Los FA participan activamente en las delegaciones de los países y las posiciones en los foros internacionales relevantes
19. Los proyectos de FA aplican herramientas de monitoreo de biodiversidad

Indicador de impacto de los FA:

20. Las autoridades ambientales aplican sistemas de monitoreo de biodiversidad de AP diseñados con el apoyo financiero de los FA
21. Las autoridades ambientales aplican herramientas de evaluación de la efectividad de la gestión para las AP diseñadas con el apoyo financiero de los FA
22. Las mejores prácticas en el manejo de la conservación son adoptadas por las autoridades nacionales.
23. Los FA promueven la creación de eco-negocios basados en las comunidades.
24. Los FA contribuyen a mantener un flujo estable de recursos financieros para cubrir el sistema de AP de su país
25. Las emisiones de CO₂e mitigadas se calculan en proyectos de conservación de bosques de los FA

Los 25 indicadores tienen protocolos claramente establecidos y se desarrolló un sistema en línea para el uso de las redes de manera que se pueda generar un tablero para los FA encuestados y para las redes. La línea de base construida con los indicadores no estaba completa, dado el bajo nivel de respuestas recibidas de los Fondos miembros, pero se puede usar como base para la evaluación final del Proyecto K, cuando se realizará un segundo estudio que medirá todos los indicadores nuevamente.

1.3 Herramientas para Monitoreo y Evaluación de Programas

Todas las organizaciones que deciden construir un sistema de M&E luchan con la diversidad de enfoques, marcos y terminologías, con el equilibrio entre costo, calidad y alcance, y con los requisitos de la estructura y los procesos organizacionales y de los recursos financieros. Una simple búsqueda en Internet abruma a cualquiera con multitud de documentos de ONGs, donantes y comunidad científica que presentan herramientas, ejemplos, comparaciones, etc. Además, cada donante requiere enfoques específicos e incluso cuando son similares, puede haber diferentes terminologías que conducen a la confusión.

Una regla de oro para aquellos que comienzan es que no hay un proceso de M&E mejor o más correc-

to. Lo que determina qué enfoque de M&E es adecuado para su organización es la respuesta a la siguiente pregunta: **¿Cuáles son mis necesidades de monitoreo de FA?** Existe un espectro de respuestas a esta simple pregunta, que abarca desde las demandas operativas, como los requisitos de presentación de informes de los donantes, hasta la orientación estratégica, como la captura del impacto en el terreno. Como se mencionó anteriormente, esta publicación se centra en el M&E a nivel de programa, que requiere métodos para medir la efectividad de la cartera del Fondo. Esto significa evaluar cuán exitosa ha sido la estrategia del Fondo, centrándose en los vínculos causales entre su acción y los resultados.

Esta sesión presenta la amplia gama de recursos de M&E para medir la efectividad, explorar sus características clave y los pros y los contras. No busca ser exhaustivo, sino presentar los enfoques más importantes en el contexto de los Fondos Ambientales. También presenta a los lectores un conjunto de ejemplos y otros documentos para ayudarlo a investigar más a fondo. Los cinco enfoques (o herramientas, o marcos) para medir la efectividad que se detallan en esta sesión son:

1. Análisis de Marco Lógico (Logframe)
2. Teoría del Cambio
3. Cadena de Resultados
4. Herramienta de Monitoreo de la Efectividad de la Gestión (METT por su nombre en inglés)
5. Mapeo de resultados

Para los Fondos Ambientales, el uso de estas herramientas es importante para el diseño de nuevos programas y proyectos. Todos ellos, en mayor o menor medida, permiten involucrar a las partes interesadas en el diseño de la nueva intervención, alinear las diferentes visiones sobre la acción propuesta y comunicar claramente lo que se pretende con un programa o proyecto en particular. De esta manera, estas herramientas pueden ser utilizadas por los Fondos Ambientales para:

- **Diseño del programa:** como la mayoría de estas herramientas son utilizadas por las principales agencias de cooperación internacional, se pueden usar para crear un nuevo programa que involucre a la Junta de FA, al personal, a los donantes y a los socios, de manera que se alineen las visiones sobre la nueva estrategia.
- **Diseño del proyecto:** estas herramientas también son aplicables a los beneficiarios cuando diseñan sus proyectos para enviarlos a la Convocatoria de propuestas de FA. El FA puede requerir el uso de una de estas herramientas en la forma de su propuesta de proyecto, y puede ser utilizado por los beneficiarios para alinear las visiones con sus partes interesadas y tam-

bién para presentar la lógica del proyecto de manera resumida.

Es importante destacar que el uso de estas herramientas contribuye a que los FA tengan **planes claros de M&E**, para sí mismos a nivel de programa y para sus beneficiarios a nivel de proyecto, ya que ponen de manifiesto qué indicadores se esperan medir e informar. También permiten una mejor **comunicación**, ya que los mensajes clave pueden derivar de los objetivos y resultados esperados.

1.3.1 Análisis de Marco Lógico (Logframe)

1.3.1.1 Lo que es...

El marco lógico (Logframe) es ampliamente utilizado por la comunidad de desarrollo desde principios de la década de 1970 como una herramienta efectiva y analítica para planificar, implementar y monitorear proyectos y programas, o políticas. Puede proporcionar un enfoque estructurado y coherente para establecer prioridades y determinar el propósito final y los resultados esperados de cualquier iniciativa.

El Logframe original propuesto por USAID ha evolucionado a lo largo del tiempo y existen varios tipos de marcos Logframe en uso hoy en día, con una terminología ligeramente diferente. La lógica y la estructura se mantienen sin muchos cambios. Para esta publicación, exploramos el proceso original de Logframe y los modelos de variantes se pueden seguir investigando a través de los enlaces en la sesión de Referencia a continuación.

Un Logframe bien construido comienza estableciendo claramente la visión estratégica para la transformación, que no se espera que se logre con un solo proyecto, sino que se defina objetivamente a qué **OBJETIVO** está contribuyendo este proyecto. En el nivel del programa, la relación con los Objetivos Nacionales e Internacionales (por ejemplo, las Políticas Nacionales de Conservación, los objetivos de Aichi o los INDC) aporta valor al marco lógico, pero debe construirse cui-

“ El marco lógico (...) puede proporcionar un enfoque estructurado y coherente para establecer prioridades y determinar el propósito final y los resultados esperados de cualquier iniciativa ”

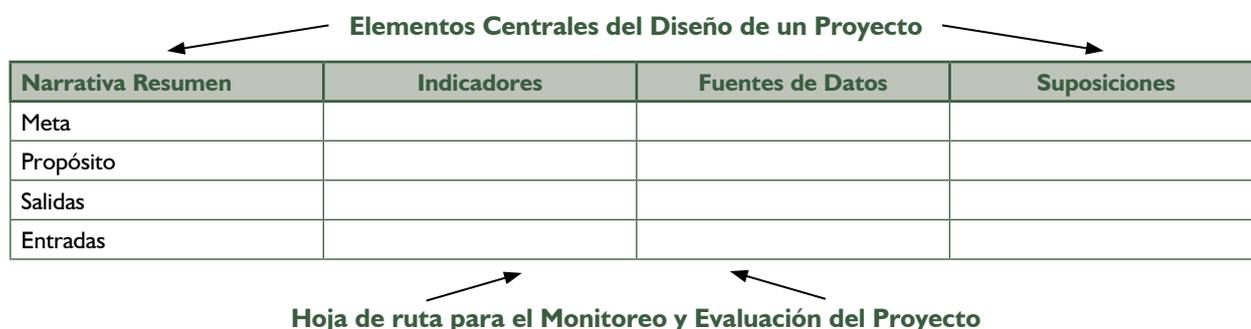
dadosamente de manera casual y lógica. Las reproducciones y repeticiones de la visión de otros pueden debilitar el diseño de su programa y disfrazar la estrategia de su organización hacia este objetivo más amplio. En el nivel del Proyecto, la meta de alto nivel podría establecerse en relación con una meta acordada entre la estrategia del FA y los objetivos del donante.

El siguiente paso es establecer el **PROPÓSITO** de la intervención expresando qué resultados pretende lograr en términos de beneficios y metas durante el marco de tiempo. Esto es particularmente poderoso cuando se diseña conjuntamente con las partes interesadas (desde el donante a las comunidades), ya que genera un terreno común para la comprensión, el compromiso y el trabajo conjunto.

Posteriormente, el marco lógico establece las **SALIDAS** que definen qué entregará el proyecto y las **ENTRADAS** que son materiales y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Como modelo de causa y efecto, aporta claridad y facilita la comunicación sobre la lógica del programa, y funciona bien para comprometer a los socios en la clarificación de objetivos y el diseño de actividades. El "producto" de un proceso de Análisis de Marco Lógico es una matriz de Logframe, que documenta los resultados de todo el proceso en una estructura organizada y directa (ver el Ejemplo a continuación).

Figura 4: Marco Lógico USAID



Fuente: sitio web de USAID. Enlace: <http://usaidprojectstarter.org/content/logical-framework-1f>

Pros	Contras
Asegura que los FA formulen las preguntas correctas y analicen las suposiciones y los riesgos	Se asume que el cambio ocurre en formas lineales y lógicas
Relación clara entre las actividades planificadas y los indicadores seleccionados	La estructura inflexible puede socavar la creatividad y la innovación en el diseño y monitoreo de proyectos
Alienta a la organización a definir claramente los objetivos	Difícil de captar sistemas dinámicos y complejos
Funciona bien con otras herramientas de M&E	Requiere buena información para la planificación y línea de base
Se utiliza con frecuencia para informar y rendir cuentas, ya que es ampliamente aceptado por los donantes y las agencias	
Proporciona información para ser utilizada en una evaluación ex-post de impacto	
Abierto a la participación de los interesados, desde la planificación hasta el monitoreo	



©Programme de Conservation du Phoque Moine

1.3.1.2 Ejemplos

El Fondo Amazonas en Brasil - Análisis de Logframe para el Componente I					
			Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Suposiciones y riesgos
Impacto	Objetivo	Reducción de la deforestación con desarrollo sostenible en la región amazónica.	Deforestación Anual en el Bioma Amazónico Proporción del PIB de los estados con la presencia del Bioma Amazónico en relación con el PIB de Brasil Nivel de escolarización de personas de 7 a 14 años de edad en los estados dentro del Bioma Amazónico.	Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (INPE/PRODES) Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE)	La entrada anormal de migración a la Región Amazónica podría causar estrés en el medio ambiente y los servicios suministrados por el estado. Cambios en la legislación ambiental de Brasil que podrían reducir la protección de los bosques. Cambios climáticos que resultan en sequías prolongadas e incendios forestales.
	Propósito	Actividades que mantienen el bosque en pie son económicamente atractivas en el Bioma Amazónico.	Producción de Extracción Vegetal y Silvicultura en los estados dentro del Bioma Amazónico.	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE)	El deterioro del marco económico perjudica el desarrollo de la economía que se basa en el bosque sostenible
Performance	Salidas	Actividades económicas identificadas y desarrolladas para el uso sostenible del bosque y la biodiversidad Sectores de productos forestales con mayor valor agregado Mayor capacidad de gestión y técnica para la implementación de sistemas agrícolas y forestales, actividades de manejo forestal y producción de productos agro extractivos Las áreas deforestadas y degradadas se han recuperado y se utilizan para fines de conservación económica y ecológica	1. y 2. Ingresos obtenidos de actividades económicamente sostenibles 3. Número de individuos capacitados para implementar actividades agroforestales, de manejo forestal y de extracción agrícola Sistemas de producción. 3. Número de individuos capacitados para implementar actividades agroforestales, de manejo forestal y de extracción agrícola. 4. Áreas reforestadas / Áreas recuperadas y utilizadas con fines económicos.	Proyectos apoyados Proyectos apoyados Proyectos apoyados	Los problemas fitosanitarios y de salud pública relacionados con los productos agrícolas y forestales impiden su entrada en el mercado

Nota: Cuando las fuentes de evidencia son los proyectos apoyados, los medios de verificación se realizarán a través de informes técnicos y monitoreo. Fuente: Adaptado del Fondo Amazónico (2010) Marco Lógico del Fondo Amazónico. Enlace: www.alnap.org/pool/files/logical-framework-september-2010.pdf

1.3.1.3 Referencias

- WWF (2005) Basic Guidance for Cross-Cutting Tools: Logical Framework Analysis – Link: www.panda.org/standards/2_I_logical_framework_analysis
- World Bank. The Logframe Handbook – A logical framework approach to project cycle management. Link: https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports-_Shared-With-OPE-V_/00158077-EN-WB-LOGICALFRAMEWORK-HANDBOOK.PDF
- DFID (2011) Guidance on using the revised Logical Framework. Department for International Development. United Kingdom. Link: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253889/using-revised-logical-framework-external.pdf

FCTB Paraguay

El Fondo de Conservación de Bosques Tropicales de Paraguay (FCBT) fue creado en 2006 a través de un canje de deuda entre los gobiernos de Paraguay y los Estados Unidos de América, a través de la Ley de Conservación de Bosques Tropicales (TFCA por su nombre en inglés). La operación del Fondo comenzó en 2008 trabajando en 5 líneas temáticas diferentes de apoyo:

- Conservación de bosques en la Región de la Selva Atlántica de Paraguay
- Fortalecimiento de áreas protegidas de vida silvestre
- Restauración del bosque nativo
- Incremento de la superficie del suelo bajo conservación
- Mejora de la conectividad de bosques y áreas protegidas a través de corredores biológicos

El marco de M&E utilizado por el FCTB se centra principalmente en el monitoreo del proyecto y no en el monitoreo y evaluación del programa. Comenzaron el monitoreo de proyectos en 2009 y han adaptado sus formatos y procedimientos a lo largo del tiempo, según sea necesario. Un desafío actual para ellos es que los procedimientos de M&E se formalicen, ya que han evolucionado en la práctica pero no se han registrado formalmente. La principal herramienta para el diseño y monitoreo de proyectos es el Logframe. El marco lógico establece los objetivos, resultados y actividades con sus respectivos indicadores para cada proyecto. Los beneficiarios preparan un plan de actividades basado en el marco lógico y se analizan los informes técnicos y financieros para monitorear el progreso del proyecto. Además, el personal realiza visitas de campo y prepara sus propios informes de monitoreo, que se utilizan para contrastar y verificar la información proporcionada por los beneficiarios.

Si bien la evaluación de proyectos no es una práctica común, el monitoreo de proyectos brinda la oportunidad de aprender de la experiencia e incorporar las lecciones en el diseño e implementación de nuevos proyectos. Específicamente, han sido útiles para modificar o ajustar los términos de referencia para hacer solicitudes, modificar las condiciones de los acuerdos de subvenciones y mejorar los criterios de evaluación de las propuestas.

Desde 2009, el Fondo de Paraguay ha aprendido que: el monitoreo del proyecto requiere personal de tiempo completo involucrado; el uso de la tecnología para registrar actividades en el campo es una herramienta para mejorar las actividades de monitoreo; el monitoreo del proyecto requiere la participación de los beneficiarios; la verificación in situ de actividades, incluidas entrevistas con beneficiarios directos y partes interesadas son buenas prácticas que ayudan a comprender mejor la realidad y el contexto en el que se implementan los proyectos; y que el monitoreo no es solo verificar informes y documentos o dar consejos; también es trabajar estrechamente con los beneficiarios para aprender unos de otros.

Información provista por Edmilce Ugarte, Director Ejecutivo del FCBT Paraguay

1.3.2 Teoría del Cambio (TC)

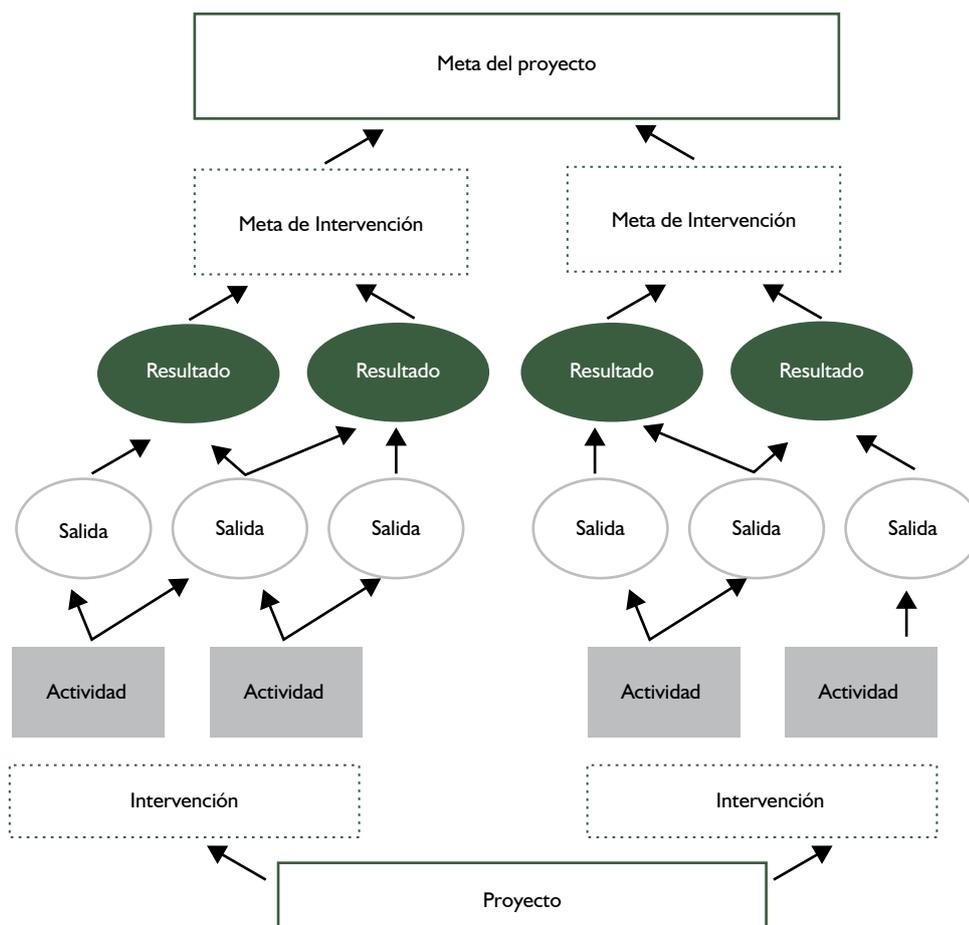
1.3.2.1 Lo que es...

La teoría del cambio se vinculó por primera vez a los procesos de evaluación a principios de la década de 1990 para comprender cómo se logra el impacto mediante el mapeo de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio en un contexto determinado. Como modelo conceptual, ayuda a las organizaciones a establecer relaciones claras y no lineales entre causas, procesos, resultados y opciones de intervención para lograr este objetivo, produciendo así un material integral para definir qué se debe monitorear exactamente y qué conexiones entre acción y acción. Los resultados deben ser explorados en un proceso de evaluación.

El TC construye conjuntamente con grupos y partes interesadas una secuencia lógica de relaciones medios-fines que hace explícitos tanto los impactos esperados de un programa como los productos y resultados. Para ello, primero mapea los objetivos deseados a largo plazo y luego trabaja hacia atrás para identificar todas las condiciones (resultados) que deben existir (y cómo se relacionan entre sí de manera causal) para que ocurran los objetivos¹. Esta capacidad para articular el llamado "medio perdido" y organizarlo gráficamente en un marco causal que simplemente muestra lo que hace un programa (sus actividades o intervenciones) y cómo esto lleva a que se logren los objetivos esperados es una de las principales ventajas de adoptar la Teoría del Cambio.

¹ Adaptado del sitio web del Centro para la Teoría del Cambio. Enlace: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Figura 5: Marco de la Teoría del Cambio



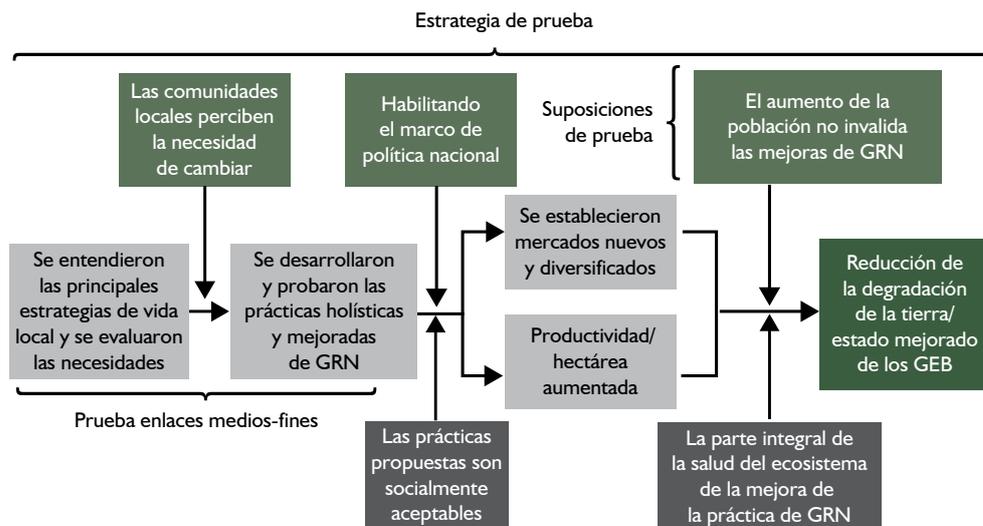
Fuente: Conservation International, 2017

Otro aspecto clave de la TC es su capacidad para aclarar los supuestos subyacentes que forman parte del modelo de Cambio. Al hacerlo, permite que el proceso de monitoreo explore estas suposiciones y revise y actualice el modelo TC durante la vida útil del programa. Este proceso de manejo adaptativo es particularmente interesante para considerar las lecciones aprendidas y las oportunidades para mejorar las TC, así como para generar un análisis de impacto más confiable al final del ciclo del programa.

Pros	Contras
Construye fuertes conexiones casuales entre el impacto, los resultados y los productos.	Puede requerir otra herramienta de M&E para informar a los donantes
Ayuda a los planificadores y partes interesadas a trabajar en una línea de tiempo con resultados a corto plazo, intermedios y a largo plazo	Los entornos cambiantes pueden requerir una revisión constante de la estructura de la TC con implicaciones operacionales para el M&E
Aclarar los supuestos de subyacente con respecto a un programa específico	Requiere equipo calificado y partes interesadas para temas complejos como los ecosistemas y el cambio climático
Permite la participación en todas las etapas.	Es difícil representar su teoría de manera efectiva, ya que el diagrama se simplifica en exceso o pierde elementos clave de su análisis.
Estableció buenas conexiones entre la estrategia y la intervención del proyecto.	Las organizaciones pueden no encontrar el tiempo para revisarlo orgánicamente
	Enfoque en la parte conceptual, no en los medios de monitoreo y verificación.
	Difícil de reconciliar con los modelos de Logframe que generalmente se aplican a los proyectos

La TC se usa comúnmente para proyectos de conservación, proyectos de Adaptación basados en Ecosistemas, proyectos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y proyectos que involucran resultados a nivel comunitario. También se utiliza para mapear los cambios en las organizaciones y políticas, así como en las estrategias públicas o privadas de inversión de los donantes.

Modelo de Teoría del Cambio del FMAM aplicado a la Estrategia Comunitaria de Gestión de Recursos Naturales

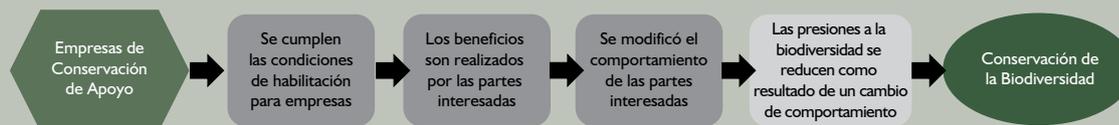


Fuente: *Global Environment Facility Impact Evaluation* (Evaluación del Impacto del Fondo para el Medio Ambiente Mundial), 2007.

USAID: Empresas de Conservación

En 2015, USAID empleó un enfoque de teoría del cambio para evaluar proyectos centrados en empresas de conservación y mejorar la efectividad del programa de biodiversidad para futuras inversiones. Para eso, USAID desarrolló un modelo general de teoría del cambio para probar los supuestos sobre las relaciones entre las acciones implementadas y los resultados esperados. Como modelo *ex post*, el supuesto básico es que todos los proyectos del programa de Biodiversidad se seleccionaron con el objetivo final de Conservación de la Biodiversidad.

Teoría General del Cambio utilizada por USAID para Empresas de Conservación



Una de las principales conclusiones de este estudio fue que existen numerosas ventajas en el desarrollo de una teoría general del cambio para todos los proyectos en el marco del programa de Empresas de Conservación, ya que cada proyecto prueba el modelo y el supuesto subyacente y ayuda a informar qué funciona y qué no, y bajo qué condiciones. Una de las deficiencias fue la falta de información organizada en el sitio para alimentar el sistema, así como para asegurar una gestión adaptativa adecuada durante el cronograma del proyecto.

Para un análisis detallado, vaya a: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KMWR.pdf

Fuente: USAID, 2015.

1.3.2.3 Referencias

- CONSERVATION INTERNATIONAL (2017) Constructing theories of Change for Ecosystem-Based Adaptation projects: a guidance document. Conservation International. Link: http://www.conservation.org/publications/Documents/CI_IKI-ToC-Guidance-Document.pdf
- USAID (2015) Conservation Enterprises. Link: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KMWR.pdf
- TAPLIN, D. & CLARK, C. (2012) Theory of Change Basics: a primer on theory of change. ActKnowledge. Link: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf

- GEF (2007) Impact Evaluation Case Study Methodology. http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2012/10/GEF-IMPACT-EVALUATION_Case-Study-Methodology.pdf
- Anderson, A.A. 2004. Theory of change as a tool for strategic planning: A report on early experiences. The Aspen Institute: New York, NY. Link: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf>
- ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES (2004) Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning Prepared for the Annie Casey Foundation. Seattle: Organizational Research Services. Link: http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/theory_of_change_a_practical_tool_for_action_results_and_learning_ors_annie_casey_foundation_2004.pdf
- Centre for Theory of Change. Página Web: <http://www.theoryofchange.org>

1.3.3 Cadena de Resultados

1.3.3.1 Lo que es...

Una Cadena de Resultados es una herramienta de M&E para determinar la causa y el efecto de manera más analítica. Ayuda a comprender la relación entre los componentes del programa, aclarando las metas y objetivos a largo plazo y trazando cómo los supuestos subyacentes al programa contribuirán de manera efectiva a reducir las amenazas importantes, lo que llevará a la conservación de los objetivos prioritarios. Representa un paso más allá de los modelos lógicos tradicionales, ya que muestra la relación directa entre un resultado y otro al mismo tiempo que explora cómo los niveles intermedios (procesos o actividades) contribuyen o impiden que un programa alcance un resultado específico.

Estas relaciones se muestran en diagramas (marcos de resultados) que ayudan a visualizar los vínculos y plantean preguntas "si" para la evaluación. Como se muestra en la Figura siguiente, se emplean diferentes terminologías, pero su principal contribución es llevar la dimensión del Proceso a la vanguardia. Al hacerlo, un buen sistema de M&E con prácticas de administración adaptables puede operar de una manera más receptiva dentro del plazo del proyecto.

Figura 6: Los cinco elementos básicos de una Cadena de Resultados y diferentes terminologías



Las cadenas de resultados funcionan bien con modelos conceptuales como la Teoría del Cambio, y agregan una perspectiva dinámica para revisarlo y enriquecerlo junto con el monitoreo y evaluación del proyecto. Una vez que se diseña una teoría del cambio, la cadena de resultados puede definir los objetivos e indicadores de sus proyectos necesarios para medir la efectividad en cada sesión de la cadena, así como los riesgos de identificación asociados, proporcionando una base objetiva para la elaboración de presupuestos, planificación, programación y monitoreo y evaluación. El monitoreo a lo largo de la implementación lleva a una revisión continua del progreso y una corrección oportuna del curso; además, sentó las bases para evaluaciones intermedias y finales.

En los proyectos de conservación, existe un marco adaptado basado en resultados para la Cadena de Resultados, que es comúnmente utilizado por organizaciones como USAID, WWF, TNC, entre otras.

USAID: Programa de Cadena de Resultados para la Biodiversidad



1. Interés focal de la biodiversidad (Impacto) – El estado deseado del interés focal de la biodiversidad que un programa pretende lograr.
2. Resultado de reducción de la amenaza – la reducción deseada en una amenaza específica que un programa busca lograr.
3. Resultados – se necesitan resultados preliminares o de corto plazo para lograr un resultado de reducción de la amenaza y, en última instancia, el impacto del interés focal de la biodiversidad.
4. Enfoque estratégico – un conjunto de acciones con un enfoque común que trabajan en conjunto para lograr una serie de resultados en una cadena de resultados.
5. Acciones seleccionadas – Intervenciones específicas o conjuntos de tareas emprendidas para alcanzar uno o más resultados. Una acción debe estar vinculada a un resultado.

Fuente: STEM & FLORES, 2016, USAID

Pros	Contras
Fomenta el manejo adaptativo	Requiere otro M&E para propósitos de informe
Se adapta a contextos y entornos dinámicos	No es útil para la planificación de la intervención estratégica
Funciona bien con diferentes marcos de M&E	
Diferenciar resultados a corto, medio y largo plazo	
Refina las teorías del cambio	



©enHaut_BACoMaB

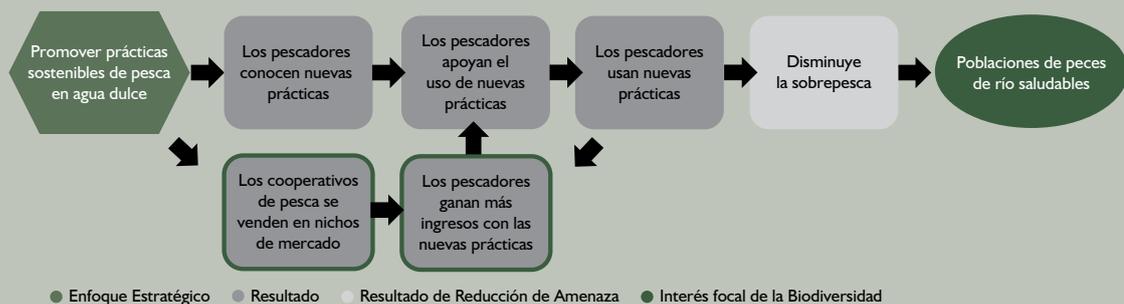
1.3.3.2 Ejemplos

USAID: Ejemplo del Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Preliminares con Resultado Clave Faltante Agregado²

El Proyecto Grand River es un caso presentado por USAID sobre cómo usar la cadena de resultados durante la planificación del proyecto. Comienza a partir de un modelo conceptual para una estrategia de intervención que apunta a la *integridad Ecológica de los ecosistemas prioritarios de agua dulce y terrestre en la cuenca del Gran Río restaurada para las generaciones actuales y futuras*. El siguiente diagrama muestra la Cadena de resultados de una estrategia específica, que consiste en promover prácticas sostenibles de pesca en agua dulce.



Al hacer "preguntas de si", el equipo expresa preocupación por una parte de la cadena (marcada en Rojo en la figura de arriba). Se dieron cuenta de que solo apoyar el uso de nuevas prácticas no sería suficiente para que los pescadores lo adoptaran. Tenía que haber un incentivo, un nuevo enfoque, que abordara este tema directamente. Luego, los planificadores decidieron modificar el alcance de su enfoque estratégico para incluir un énfasis en marketing y ventas, y agregaron dos nuevos resultados: las cooperativas de pescadores venden en nichos de mercado y los pescadores obtienen más ingresos con las nuevas prácticas. El siguiente diagrama muestra la Cadena de Resultados resultante, donde un nuevo resultado se conectó directamente al enlace frágil, lo que incrementó la estrategia de intervención del proyecto.



Fuente: STEM & FLORES, 2016.

1.3.3.3 Referencias

- STEM, C. & FLORES, M. (2016) Using results chain to depict Theories of Change in the USAID Biodiversity Programming. USAID. Link: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M18MW.pdf
- FOS – FOUNDATION OF SUCCESS (2007) Use Results Chain to Improve Effectiveness of Foundation of Success. Link: http://www.fosonline.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/FOS_Results_Chain_Guide_2007-05.pdf

1.3.4 Herramienta de Monitoreo de la Efectividad de la Gestión (METT por su nombre en inglés)

1.3.4.1 Lo que es...

La METT se usa ampliamente como una herramienta de M&E para evaluar la efectividad de la gestión del Área Protegida (AP), especialmente importante para informar el progreso hacia el Convenio sobre la Diversidad Biológica. Primero se desarrolló como parte del programa WWF–Alianza Forestal del Banco Mundial y se probó en el campo en 2001. Desde entonces, se ha utilizado en más de 2,500 AP que cubren más de 4.2 millones de km² en al menos 127 países (STOLTON & DUDLEY, 2016). Ha sido adoptado y adaptado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Banco Mundial y en numerosas organizaciones y donantes. Más recientemente, a las áreas protegidas vinculadas a la Convención del Patrimonio Mundial y la Convención de Ramsar también se les pide que realicen informes específicos de la convención.

²Este ejemplo es un resumen de un estudio de caso presentado por USAID en la publicación "Uso de la cadena de resultados para describir las Teorías del Cambio en la Programación de la Biodiversidad de USAID". Ver sesión de Referencia para más detalles.

La metodología es una evaluación rápida basada en un cuestionario de cuadro de mando. El cuadro de mandos incluye los seis elementos de gestión definidos por el Marco de la Eficacia de la Gestión de las Áreas Protegidas (PAME por su nombre en inglés) de la UICN (ver la figura a continuación), pero hace hincapié en el contexto, la planificación, las entradas y el proceso.

Figura 7: Marco de UICN PAME y METT

Elementos de evaluación	Explicación	Criterios que se evalúan	Enfoque de la evaluación
Contexto	¿Dónde nos encontramos ahora? Evaluación de la importancia, amenazas y entorno político	<ul style="list-style-type: none"> • Significado • Amenazas • Vulnerabilidad • Contexto nacional • Socios 	Estado
Planificación	¿Qué queremos ser? Evaluación del diseño y planificación de áreas protegidas	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación y política de áreas protegidas • Diseño del sistema de área protegida • Diseño de reserva • Planificación de la gestión 	Oportunidad
Entradas	¿Qué necesitamos? Evaluación de los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de agencia • Recursos del sitio 	Recursos
Procesos	¿Cómo lo hacemos? Evaluación de la forma en que se realiza la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad de los procesos de gestión. 	Eficiencia y adecuación
Salidas	¿Cuáles son los resultados? Evaluación de la implementación de programas y acciones de gestión; entrega de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las acciones de gestión • Servicios y productos 	Eficacia
Resultados	¿Qué logramos? Evaluación de los resultados y en qué medida alcanzaron los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos: efectos de la gestión en relación con los servicios 	Eficacia y oportunidad

Fuente: WWF (2007).

La experiencia de WWF sugiere que un buen proceso de METT toma hasta dos o tres días y es mucho mejor si la evaluación se basa en evidencia y un grupo diverso de partes interesadas tiene la oportunidad de aportar información a los resultados. Es básico y simple de usar, y proporciona un mecanismo para monitorear el progreso hacia una administración más efectiva a lo largo del tiempo. Se utiliza para permitir a los administradores de parques y donantes identificar necesidades, limitaciones y acciones prioritarias para mejorar la efectividad de la gestión de áreas protegidas. La METT se puede utilizar como una evaluación de donante / tesorería, para mejorar la administración (administración adaptativa) y para la rendición de cuentas / auditoría (STONTOL & DUDLEY, 2016/WWF, 2007).

Pros	Contras
Fácil de demostrar cómo se lleva a cabo la gestión (nivel de salida)	Principalmente una evaluación cualitativa que se basa en gran medida en el juicio y la honestidad de los asesores
Diseñado para involucrar a las partes interesadas dentro y fuera del área protegida, como comunidades locales, donantes, administradores de AP, etc.	No es muy instrumental para comparar en diferentes sitios
Funciona como manejo adaptativo durante la implementación del plan de acción	Demasiado limitado para demostrar el resultado y el impacto de la evaluación
Habilitar la comunicación y el intercambio de resultados a nivel local y global	Se requiere desarrollo de capacidades para el personal del área protegida y otros participantes
Sencillo y barato de implementar	Requiere medición de control de calidad de datos
Conveniente para la replicación	
Rápido y fácil de completar y ser entendido	
Aplicable a áreas terrestres y humedales protegidas	

UICN - ¿Qué tan efectivas son las Áreas Protegidas de Albania?

Las áreas protegidas de Albania ayudan a proteger aproximadamente el 30% de todas las especies de flora europea. Desde febrero de 2015, la Agencia Nacional de Áreas Protegidas, recientemente establecida, es la institución responsable de la gestión de las áreas protegidas en Albania, que recientemente aumentó la cobertura de áreas protegidas del 5,2% al 16% de su territorio, lo que lleva a un reconocimiento más amplio de la contribución de Albania a los fondos europeos y la biodiversidad global.

Se llevó a cabo una evaluación inicial de 51 áreas protegidas de Albania utilizando la Herramienta de Monitoreo de la Efectividad de la Gestión (METT) para una evaluación cualitativa rápida basada en un cuestionario de cuadro de mando, en el marco del PAME de la UICN, pero enfatizando principalmente el contexto, la planificación, los aportes y los componentes del proceso. Las evaluaciones fueron realizadas por administradores de áreas protegidas que están organizados en 12 Administraciones Regionales de Áreas Protegidas con el apoyo de la Agencia Nacional de Áreas Protegidas (NAPA).

Principales resultados de esta evaluación:

- El mayor porcentaje de resultados deficientes se observa con respecto a la disponibilidad presupuestaria, la seguridad y la administración, la disponibilidad y el mantenimiento del equipo.
- Se informaron excelentes resultados sobre el estado legal de las áreas protegidas y la condición de los valores.
- Los resultados del marco de la UICN PAME indican que los resultados deficientes prevalecen en todos los estados, excepto en el Contexto
- Los parques nacionales promedian mejores resultados que otras categorías en todas las etapas del Marco de la UICN PAME
- Los incendios forestales fueron identificados como la amenaza más común para las áreas protegidas en Albania
- La tala y la extracción de madera se clasifican como la amenaza más grave que causa la degradación de los valores naturales en las áreas protegidas.
- Las amenazas relacionadas con el uso de los recursos biológicos afectan a la mayoría de las áreas protegidas

Fuente: AVRAMOSKI, O. et al (2016) Initial assessment of protected areas in Albania using the management effectiveness tracking tool. IUCN. Enlace: https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/2016/analysis_of_mett_results_final.pdf

1.3.4.3 Referencias

- STOLTON, S. and DUDLEY, N. (2016) METT Handbook: A guide to using the Management Effectiveness Tracking Tool (METT), WWF-UK. Enlace: https://www.protectedplanet.net/system/comfy/cms/files/files/000/000/045/original/WWF_METT_Handbook_2016_FINAL.pdf
- WWF (2007) Management Effectiveness Tracking Tool: reporting progress at protected area site. Second edition. Enlace: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi5lp-PAn5jWAhVGkJAKHeByANMQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fassets.panda.org%2Fdownloads%2Fmett2_final_version_july_2007.pdf&usg=AFQjCNFWzFWc_zjGz2oX7TIPdDNbsl8T9g

1.3.5 Mapeo de Resultados

1.3.5.1 Lo que es...

El mapeo de resultados fue desarrollado por primera vez por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por su nombre en inglés) como una herramienta de M&E para ayudar a informar sobre los resultados del programa relacionados estrictamente con los cambios en el comportamiento, las relaciones, las acciones y las actividades en las personas, grupos y organizaciones con los que trabaja directamente. Funciona según el principio de que el desarrollo es esencialmente sobre las personas y cómo se relacionan entre sí y con su entorno. A nivel práctico, el desempeño se evalúa como la contribución del programa para impulsar el cambio a través de un proceso iterativo para identificar el cambio deseado y trabajar en colaboración para lograrlo.

El mapeo de resultados es una herramienta de M&E complementaria, particularmente útil en programas donde el éxito depende del cambio de comportamiento, social o cultural. El énfasis está en monitorear e informar sobre los

cambios en las acciones de los actores involucrados en lugar de acreditar solo un conjunto de objetivos e impactos específicos. Esta herramienta también es útil para evaluar el progreso dentro del contexto local y para profundizar la comprensión de los procesos de cambio local.

Pros	Contras
Capaz de informar sobre los resultados generalmente difíciles de mostrar logrados por los Programas para cambiar la acción y el comportamiento de las personas	No aplicable para componentes del programa estrictamente técnicos y resultados esperados
Ayuda a demostrar el cambio a largo plazo y guía el trabajo posterior	No es adecuado para ser un método principal de M&E para los FA, por lo que se requieren otras herramientas para cumplir con los requisitos de informes
Funciona bien en el nivel de rendimiento al capturar procesos y resultados	
Permite la participación y el compromiso de múltiples partes interesadas	

1.3.5.2 Ejemplos

1.3.5.2.1 Adaptación Basada en la Comunidad en África (CBAA por su nombre en inglés)

Este proyecto llevó a cabo un programa piloto de adaptación al cambio climático utilizando enfoques participativos y de aprendizaje práctico aplicados para reducir la vulnerabilidad al cambio climático a nivel comunitario en ocho países africanos (Sudán, Tanzania, Uganda, Zambia, Malawi, Kenia, Zimbabwe, Sudáfrica), desde 2008 hasta 2011. Su objetivo era conectar la comunicación con las comunidades pobres y vulnerables, y de las comunidades a otras partes interesadas. Como parte de su proceso de M&E, utilizaron el vídeo participativo como un Mapa de Resultados para permitir que la comunidad registre sus propias opiniones y voces sobre los impactos del cambio climático y el conocimiento de adaptación local. Esta herramienta permitió una mayor rendición de cuentas, apoyó la investigación de acciones, fortaleció el entendimiento y la comunicación de las ONG y los gobiernos locales con las comunidades y registró su conocimiento local.

Fuente: <https://www.outcomemapping.ca/projects/community-based-adaptation-in-africa-cbaa>

Obtenga más información: http://www.niccd.org/sites/default/files/NICCD_NewICT_Case_Study_ParticipVideo.pdf

1.3.5.2.2 Preparación para la sequía y resiliencia al cambio climático en Brasil

Brasil ha enfrentado históricamente la sequía, un fenómeno que afecta especialmente a las tierras semiáridas del noreste. Para enfrentar los diversos impactos de una sequía multianual actual (2010-en curso), el Gobierno de Brasil se asoció con el Banco Mundial (BM) en un programa de asistencia técnica no crediticia para fomentar la política y la gestión proactivas de la sequía. El marco del programa se basa en tres pilares de la preparación para la sequía: 1) monitoreo y alerta temprana; 2) evaluación de vulnerabilidad e impacto; y 3) planificación y gestión de la mitigación y respuesta. Para monitorear y evaluar esta iniciativa piloto, cuyos resultados fueron altamente dependientes de la participación y el compromiso activo y la colaboración voluntaria entre las partes interesadas de diferentes estados, instituciones y niveles, el enfoque seleccionado, desarrollado por el Instituto del Banco Mundial, integra el Marco de Resultados del Desarrollo de Capacidades del Banco, con mapeo de resultados y recolección de resultados, metodologías que se basan en conceptos de sistemas y teorías de complejidad.

A diferencia de las metodologías tradicionales de monitoreo y evaluación, este enfoque cualitativo y participativo (i) entiende los resultados como cambios sostenibles influenciados por la agencia de desarrollo, pero promovidos e implementados por los interesados (considerados como socios del Banco) y (ii) reconoce que el cambio sostenible es el resultado de procesos de colaboración complejos que están, naturalmente, influenciados, de forma negativa y positiva, por muchos factores (comúnmente considerados como “externalidades” en los enfoques tradicionales).

Fuente: <https://www.outcomemapping.ca/projects/drought-preparedness-and-climate-change-resilience-in-brazil>

Obtenga más información: <https://www.outcomemapping.ca/download/emilia.pdf>

1.3.5.3 Referencias

- SMUTYLO, Terry (2006) Outcome mapping: A method for tracking behavioural changes in development programmes. Enlace: https://www.outcomemapping.ca/download/csette_en_ILAC_Brief07_mapping.pdf
- IDRC 2005b. Facilitation manual and facilitator summary sheets. Enlace: http://www.idrc.ca/en/ev-62236-201-1-DO_TOPIC.html
- ROMA: A guide to policy engagement and influence. Overseas Development Institute (ODI). Enlace: <http://www.roma.odi.org/index.html>
- Outcome Mapping Learning Community. Página Web: <https://www.outcomemapping.ca>

1.4 Una Descripción General del M&E y los Estándares Internacionales de los Donantes

Después de describir las herramientas más utilizadas para medir la efectividad de los programas en la sesión anterior, es importante que los FA tengan una visión general de cómo son los principales enfoques de los donantes para el M&E. Como beneficiarios de estas instituciones de cooperación internacional, es fundamental que los FA conozcan su enfoque de M&E, para comprender lo que esperan de los informes de los FA. Nuevamente, esta sesión no trata de ser exhaustiva, sino de resumir los enfoques de M&E de cuatro de los principales donantes de los FA, incluido el FMAM, el Banco Mundial, el FFEM y el KfW. Se proporcionan referencias a fuentes externas de información más detallada para una comprensión más profunda.

Además, esta sesión presenta cuáles son los Estándares de Práctica para los FA en el área central de “M&E e Informes”. También destaca la oportunidad que tienen los FA, que cumplen con los Estándares de Práctica, de convertirse en agencias de implementación de Fondos Multilaterales.

1.4.1 Los Cuatro Enfoques de los Donantes para el M&E

A. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)

De acuerdo con su Estrategia 2020³, el FMAM ayuda a garantizar el uso sostenible de los ecosistemas y recursos de los que depende toda la vida. La visión de 2020 del FMAM es *ser un defensor de la construcción del medio ambiente mundial en su papel como mecanismo financiero de varias convenciones ambientales multilaterales, apoyando el cambio transformador y logrando beneficios ambientales globales a mayor escala*. Para lograr esta visión, el FMAM ha establecido cinco prioridades estratégicas: (a) abordar los impulsores de la degradación ambiental; (b) entregar soluciones integradas; (c) mejorar la resiliencia y la adaptación; (d) garantizar la complementariedad y las sinergias, especialmente en la financiación climática; y (e) centrarse en elegir el modelo de influencia correcto.

En general, el enfoque utilizado por el FMAM para medir su progreso sigue un sistema de Gestión Basada en Resultados (GBR) que define el monitoreo y la presentación de informes en tres niveles: institucional (organización), programático (áreas focales⁴) y nivel de proyecto (proceso de implementación)⁵. En este contexto, para los niveles institucional y programático, el FMAM ha definido:

- Objetivos e indicadores a nivel corporativo que ayudan a medir las contribuciones a la generación de beneficios ambientales globales.⁶
- Marco de Resultados del Área Focal, compuesto por:
 - Objetivos Estratégicos: indicadores para objetivos a largo plazo e impactos esperados.
 - Programas Estratégicos: indicadores para los resultados esperados al final del Proyecto.⁷

El monitoreo y la evaluación se organizan siguiendo su propia política (Política de M&E del FMAM). Aprobada por el Consejo del FMAM, la Política de M&E del FMAM establece principios, normas y estándares que deben ser aplicados por la Secretaría y la Oficina de Evaluación Independiente, así como requisitos mínimos para el monitoreo y evaluación de programas y proyectos.⁸

La Secretaría del FMAM es responsable de las actividades de monitoreo relacionadas con las metas a nivel Corporativo y el marco de Resultados del área focal, mientras que las actividades de monitoreo y evaluación a nivel

³ <https://www.thegef.org/publications/gef-2020-strategy-gef>

⁴ Las Áreas Focales del FMAM son: Biodiversidad, Cambio Climático, Productos Químicos y Desechos, y Aguas Internacionales, y están relacionadas con convenciones ambientales multilaterales.

⁵ http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.40.Inf._09_RBM_System_4.pdf

⁶ <https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/scorecard%202016%20final.pdf>

⁷ https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF6_Results_Framework_for_GEFTF_and_LDCF.SCCF__0.pdf

⁸ <https://www.thegef.org/documents/monitoring-and-evaluation-policy>

de proyecto se llevan a cabo de acuerdo con los sistemas internos de las Agencias del FMAM y la política de M&E del FMAM.⁹ Por lo tanto, la Secretaría del FMAM confía en la experiencia de implementación de sus Agencias para rastrear e informar sobre el progreso a nivel de proyecto.

Los resultados del monitoreo se utilizan para informar de la siguiente manera:

- De la Secretaría del FMAM al Consejo del FMAM:
 - Informes Anuales de Monitoreo Parte I (noviembre) y Parte II (junio)¹⁰.
 - Informes ad-hoc.
- De la Secretaría del FMAM a las Secretarías de la Convención:
 - Informes del Área Focal a las correspondientes convenciones ambientales multilaterales.
- Del FMAM a la Audiencia Externa:
 - Sitio web del FMAM y Portal de Mapeo de Datos.
 - Publicaciones del FMAM.
 - Salidas en Redes Sociales.

La evaluación en el FMAM se guía por los siguientes principios: independencia, credibilidad, utilidad, imparcialidad, transparencia, divulgación, ética, participación y competencias y capacidades. Además, las evaluaciones de proyectos del FMAM exploran principalmente los siguientes criterios: relevancia, eficacia, eficiencia, resultados y sostenibilidad. La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) informa directamente al Consejo del FMAM y elabora Informes Anuales de Rendimiento e Informes de Evaluación.

La evaluación durante la implementación del proyecto es realizada por las agencias del FMAM y puede ser:

- Revisiones a medio plazo (para la Secretaría del FMAM).
- Revisiones de terminales (para la OEI).¹¹

Todas las evaluaciones del FMAM son públicas.

Ejemplo en el Marco de Resultados del Área Focal de Biodiversidad:

Objetivo: Mantener la biodiversidad de importancia mundial y los bienes y servicios de los ecosistemas que proporciona a la sociedad.

Impactos:

(a) Conservación de la biodiversidad y hábitat en sistemas nacionales de áreas protegidas.

(b) Conservación y uso sostenible de la biodiversidad en paisajes de producción y paisajes marinos.

Indicadores:

(a) Cobertura vegetativa intacta y grado de fragmentación en sistemas de áreas protegidas nacionales medidos en hectáreas según lo registrado por teledetección.

(b) Cobertura vegetativa intacta y grado de fragmentación en los paisajes de producción medidos en hectáreas según lo registrado por teledetección.

(c) El hábitat de la zona costera (arrecifes de coral, manglares, etc.) intacto en áreas marinas protegidas y paisajes marinos productivos medidos en hectáreas según lo registrado por teledetección y, cuando sea posible, respaldado por métodos visuales u otros métodos de verificación.

Objetivos de Resultados a Nivel Corporativo:

(a) 300 millones de hectáreas de paisajes y paisajes marinos bajo una mejor gestión de la biodiversidad.

Indicadores de Género:

Los proyectos del Área Focal utilizarán e incorporarán los Indicadores de Género del FMAM, que se monitorearán y agregarán a la cartera del Área Focal y a los niveles Corporativos.

⁹ El FMAM trabaja con 18 agencias diferentes:

¹⁰ https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.51.03_APMR_0.pdf

¹¹ <https://www.thegef.org/documents/project-and-program-cycle-policy>

B. El Grupo del Banco Mundial (GBM)

La declaración de la misión del GBM es *acabar con la pobreza extrema dentro de una generación e impulsar la prosperidad compartida*. Su última Estrategia Institucional¹² se basa en dos objetivos principales, aprobados por su Consejo en 2013:

1. Para terminar con la pobreza extrema: reducir el porcentaje de personas que viven con menos de \$1.25 por día al 3 por ciento para el 2030.
2. Para promover la prosperidad compartida: fomentar el crecimiento de los ingresos para el 40% más pobre de la población en todos los países en desarrollo.

Para monitorear su progreso hacia el logro de estos objetivos, el GBM utiliza un Cuadro de Mando Corporativo¹³ que permite medir:

- Avances a nivel país hacia los dos objetivos.
- Contribuciones del GBM para lograr estos objetivos.
- Indicadores internos de efectividad del GBM que siguen la implementación de la Estrategia

El Cuadro de Mando Corporativo está estructurado en tres niveles de la siguiente manera:

- Nivel 1- Contexto de Desarrollo: informa sobre los resultados de desarrollo a largo plazo que los países están logrando.
- Nivel 2- Resultados de Clientes: Refleja los resultados informados por los clientes del GBM que implementan operaciones respaldadas por el GBM.
- Nivel 3- Rendimiento: Cubre la efectividad operacional.

Además, el GBM utiliza un enfoque de país para enfocar sus intervenciones. En ese contexto, se utilizan dos herramientas:

- Diagnóstico Sistemático de País: identifica los desafíos y oportunidades más importantes que enfrenta un país para avanzar hacia los dos objetivos del GBM.¹⁴
- Marco de Asociación con el País: se centra en los dos objetivos del GBM y guía su apoyo a un país.¹⁵

El GBM produce y publica en su Sitio Web¹⁶ para informar sobre el progreso hacia el logro de sus dos objetivos: (1) el estado de la implementación del proyecto y los informes de progreso¹⁷, y (2) cuadros de mando actualizados (en abril y octubre de cada año¹⁸).

Además, el GBM prepara informes anuales que se centran en cómo el Banco Internacional para la Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) están ayudando a los países a alcanzar sus dos objetivos para 2030.¹⁹

Como parte del GBM, hay un Grupo de Evaluación Independiente (GEI)²⁰ que informa directamente a la Junta Ejecutiva y es responsable de evaluar la efectividad de sus actividades. Su enfoque está armonizado con las normas y principios internacionales, tales como:

- Normas de calidad para la evaluación del desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Evaluación.
- Normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

En este marco, el GEI produce una variedad de informes²¹, todos son públicos y están disponibles en el sitio web del GBM.

¹² <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16093>

¹³ <http://scorecard.worldbank.org>

¹⁴ <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/country-strategies#3>

¹⁵ <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/country-strategies#1>

¹⁶ <http://www.worldbank.org/en/results>

¹⁷ <http://documents.worldbank.org/curated/en/docsearch/document-type/791001>

¹⁸ <http://pubdocs.worldbank.org/en/331941477328080420/World-Bank-Corporate-Scorecard-2016-full-version.pdf#zoom=100>

¹⁹ <http://www.worldbank.org/en/about/annual-report>

²⁰ <http://ieg.worldbankgroup.org>

²¹ <http://ieg.worldbankgroup.org/evaluations>

Indicadores Corporativos de Desempeño - Ejemplos:

Nivel 1 - Contexto de Desarrollo

Emisiones de CO₂ (kg por PPP\$ del PIB en 2011): Las emisiones de dióxido de carbono provienen de la quema de combustibles fósiles y la fabricación de cemento. Incluyen el CO₂ producido durante el consumo de combustibles sólidos, líquidos y de gas y la quema de gas.

Cambio anual promedio de la deforestación (%): conversión permanente del área de bosque natural a otros usos, incluyendo agricultura, ganadería, asentamientos e infraestructura. Las áreas deforestadas no incluyen áreas registradas pero destinadas a la regeneración o áreas degradadas por la recolección de leña, precipitación ácida o incendios forestales. Promedio, ponderado por superficie forestal.

Nivel 2 - Resultados del Cliente

Personas que recibieron acceso a una fuente de agua mejorada (millones): Número de personas que se beneficiaron de los servicios de suministro de agua mejorados proporcionados por las operaciones respaldadas por el GBM. La contribución del Banco Mundial incluye el número de personas adicionales que se beneficiaron de fuentes de agua mejoradas (según la definición del programa de Monitoreo Conjunto UNICEF-OMS) que se han proporcionado bajo las operaciones del BM. Las contribuciones de IFC y MIGA incluyen el número de personas que reciben servicios de distribución de agua en un año determinado a través de los clientes de IFC/MIGA.

Nivel 3 - Rendimiento

Estrategias de país integradas por género (%): Porcentaje de Estrategias de Asistencia al País (EAP) o Marcos de Asociación de País (MAP) con consideraciones de género en el análisis, contenido y el marco de resultados que integran el género en todos los aspectos siguientes: (a) análisis y/o consulta sobre temas relacionados con el género; (b) acciones específicas para abordar las distintas necesidades de las mujeres y las niñas, o los hombres y los niños, y/o impactos positivos en las brechas de género; y (c) mecanismos para monitorear el impacto de género.

C. Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM)

El FFEM es un mecanismo para financiar la contribución de Francia a las principales convenciones sobre el medio ambiente mundial y tiene en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Su declaración de misión es "promover la protección del medio ambiente mundial en los países en desarrollo". El FFEM ha creado un Marco de Programación Estratégica (2015-2018)²² que define las prioridades estratégicas que se extienden durante todo el período de la reposición del FFEM. Las prioridades del FFEM para el período 2015-2018 son:²³

- **Financiamiento Innovador de la Biodiversidad:** apoyar el logro de los tres objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica y alcanzar la meta 20 de los Objetivos de Aichi (para 2020), sobre la movilización de recursos financieros.
- **Gestión integrada y resiliencia de las áreas costeras y marinas:** que cubren un continuo desde la cuenca hidrográfica hasta la alta mar, a través del mar territorial y la ZEE.
- **Agricultura y silvicultura sostenibles:** adaptación al cambio climático, mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, protección de la biodiversidad y gestión sostenible del agua, el suelo y los bosques.
- **Áreas urbanas sostenibles:** crecimiento urbano sostenible, con oportunidad y no exclusión, resilientes al cambio climático y basadas en modelos sostenibles.
- **Transición energética:** contribuir con la descarbonización de la producción de energía y mejorar la eficiencia energética con un acceso a la energía sostenible para todos.
- **Objetivos transversales:** intersectan las 5 prioridades temáticas.
 - Consumo y producción sostenibles.
 - Procesos innovadores.

El monitoreo y monitoreo del proyecto depende de uno de los socios institucionales del FFEM²⁴ y la Secretaría. Los informes periódicos del proyecto, así como los informes de finalización, son preparados por el beneficiario del proyecto (organismo ejecutor) y se presentan a la Secretaría.²⁵

Las evaluaciones siguen los principios de la Guía de evaluación del FFEM y son consistentes con:

- Las orientaciones defendidas por el Comité de

²² http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/publications/publications-institutionnelles/publications-institutionnelles_CPS

²³ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/ffem/Orientations-strategiques/strategic_orientations_FFEM

²⁴ El FFEM tiene seis socios institucionales que están representados en su Comité Directivo

²⁵ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/projets/travailler-avec-FFEM-projets/cycle_projet_FFEM

Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

- Los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.
- Los principios de la Carta de la Sociedad de Evaluación Francesa.²⁶

A nivel de proyecto, las evaluaciones se podrían hacer a medio plazo. Pero cada año, el FFEM llevará a cabo evaluaciones de grupo de proyectos ex post para diferentes tipos de procesos: métodos y herramientas estratégicas y de apoyo a la toma de decisiones, enfoques multidisciplinares, cogestión, mecanismos de aprendizaje colectivo e individual, estrategias de comunicación, etc.

D. Banco de Desarrollo KfW

El Grupo KfW apoya el cambio y alienta las ideas de futuro en Alemania, Europa y en todo el mundo²⁷. Su rama de financiamiento internacional, Banco de Desarrollo KfW (KfW) ayuda a promover la economía, reducir la pobreza y brindar a las personas atención médica, educación y futuro.²⁸ Su objetivo es ayudar a los países socios a luchar contra la pobreza, mantener la paz y proteger el medio ambiente y el clima y la globalización de formas de una manera apropiada.²⁹

Las prioridades para las intervenciones del KfW se establecen en las estrategias de país desarrolladas por el Ministerio Alemán para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (BMZ) y se basan en las estrategias de desarrollo propias de los países socios. En ese contexto, los programas y proyectos son propuestos por el gobierno correspondiente durante las negociaciones bilaterales.³⁰

El monitoreo se lleva a cabo a nivel de programa o proyecto por la agencia ejecutora. El KfW recibirá y revisará informes periódicos y apoyará y asesorará a la agencia ejecutora, así como también supervisará el uso adecuado de los fondos. Por su parte, el KfW tiene que enviar informes periódicos al BMZ.³¹

La evaluación del proyecto se realiza durante: i) la implementación y ii) después del cierre del proyecto. Durante la implementación, el KfW examina el proyecto para determinar si:

- Se están alcanzando niveles de productividad,
- Se han cumplido las especificaciones,
- Los fondos se han utilizado según lo previsto.

Estas evaluaciones se pueden realizar: i) después de completarse como revisiones finales y ii) un año después de la ejecución del proyecto como inspecciones finales.

Después del cierre del proyecto, las evaluaciones dependen de la Unidad de Evaluación independiente (UE) del KfW³² que informa directamente a la Junta Ejecutiva y es responsable de:

- Evaluaciones ex-post: El KfW selecciona una muestra aleatoria (más del 50% de los proyectos completados en un año) de la cartera de proyectos del KfW para evaluar el impacto logrado a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Se realiza de 3 a 5 años después de su finalización y otorga una calificación del proyecto basada en una escala de 1 a 6 (1 a 3: exitoso).
- Informes de evaluación bianuales: que estiman la tasa general de éxito y analizan los resultados a nivel de cartera.

Las evaluaciones ex-post son realizadas por la UE siguiendo los criterios del CAD de la OCDE: i) relevancia, ii) eficacia, iii) eficiencia y iv) sostenibilidad (puntaje de 1 a 4).³³

1.4.2 Normas Internacionales de M&E

Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) de los programas y proyectos son requeridos por casi todos los donantes de fondos ambientales multilaterales y bilaterales. Su planificación y presupuesto es esencial al presentar una propuesta, por lo tanto, los FA tienen la necesidad de revisar la posición o los requisitos del donante con cuidado.

Parece ser un consenso general de que las consideraciones de M&E pueden diferir en el enfoque, la terminología y la secuencia de pasos, pero los principios son los mismos (Stem et al. 2005). En 2010, la Política de M&E del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) ³⁴ declaró que: “No se han formulado normas y estándares profe-

²⁶ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/projets/travailler-avec-FFEM-projets/comment_presenter_rapport_evaluation_projet

²⁷ <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Auftrag/>

²⁸ <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Auftrag/Entwicklungsfinanzierung/>

²⁹ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Tasks-and-goals/index-2.html>

³⁰ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Tasks-and-goals/Unsere-Arbeitsweise/>

³¹ https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Flyer/Verfahrensflyer_EN.pdf

³² <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Evaluations/Principles/>

³³ https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/Dokumente-Evaluierung/14_Englisch.pdf

³⁴ Oficina de Evaluación del FMAM. 2010. Política de Monitoreo y Evaluación del FMAM 2010. Documento de Evaluación N°4.

sionales para el monitoreo en las comunidades de instituciones financieras bilaterales, de las Naciones Unidas o internacionales. Sin embargo, es común formular requisitos mínimos para los sistemas de monitoreo...”. No obstante, en el caso de la evaluación “aunque existe una convergencia hacia normas y estándares reconocidos internacionalmente, también existe una divergencia causada por la meta específica y los objetivos de las Agencias [del FMAM]”. Por lo tanto, esta sesión se centra en presentar los requisitos generales de M&E basados en las Normas de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación³⁵ y las normas fiduciarias de los fondos multilaterales.

A. Normas de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación

Publicado en 2014, las Normas de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación (PS por su nombre en inglés)³⁶ es una herramienta desarrollada por la Alianza de Finanzas para la Conservación (AFC)³⁷ para los FA que son "entidades jurídicas independientes privadas". Sin embargo, sus Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación podrían ser aplicadas o adaptadas para ser utilizadas por cualquier otro tipo de organización de conservación.

Como se describe en la sección 1.3, existen diferentes herramientas para operar un sistema de M&E basado en programas. La característica especial de las PS es que se han construido con la participación y las contribuciones de los principales donantes de FA y de los FA que pertenecen a RedLAC y CAFÉ. Por esta razón, se considera que las PS reflejan los requisitos de M&E de los donantes al tiempo que contemplan la naturaleza y las necesidades de los FA.

La lista de organizaciones e instituciones que formaron parte del grupo central de diseño de las PS y que participaron en su desarrollo es la siguiente:

Tipo de organización	Organizaciones
Multilaterales	Banco Mundial y FMAM
Bilaterales	KfW y USAID
Banco de Inversiones	UBS
ONG Internacionales	Conservation International, WWF-US, WCS y TNC
Fundaciones Internacionales	Moore Foundation, Linden Trust for Conservation y Fondation Internationale du Banc d'Arguin
CAFÉ y RedLAC	Fondation Tany Meva (Madagascar), Fondo Acción (Colombia), Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (México), Mesoamerican Reef Fund (Belice, Honduras, Guatemala, México), Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Brasil).

Además, otros FA enviaron sus comentarios a través de las secretarías de RedLAC y CAFÉ. Este trabajo duró más de un año y dio lugar a un conjunto de estándares para Gobernanza (10), Operaciones (10), Administración (6), Informes, Monitoreo y Evaluación (10), Gestión de Activos (9) y Movilización de Recursos (7).

Esta publicación se centra en herramientas y sistemas que cumplen con los siguientes estándares:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
1	Los FA son intencionales para informar a diferentes audiencias para diferentes propósitos.
2	Los acuerdos de subvención entre un FA y su donante establecen claramente los formatos específicos, los requisitos de información, los procedimientos y el calendario para los informes técnicos y financieros.
3	Los FA mantienen una lista de verificación y cronogramas actualizados regularmente para todos los informes que deben presentar a las agencias gubernamentales en el país donde el FA está legalmente registrado y los países donde el FA opera o tiene inversiones.
4	Un FA monitorea y evalúa sus programas en relación con el propósito del FA y su plan estratégico, y en relación con los indicadores, metas y estrategias de conservación a nivel nacional e internacional.
5	Un FA diseña informes internos, monitoreo y evaluación, incluidos los informes de gestión financiera, para respaldar la toma de decisiones informada de su órgano rector, sobre el funcionamiento del FA como institución.
6	El personal del FA, y con frecuencia el propio concesionario, monitorea las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en el acuerdo de la subvención, o su plan de monitoreo requerido.
7	Los FA diseñan el monitoreo y la evaluación para respaldar los informes de impacto de conservación basados en la evidencia.
8	Los FA apoyan a sus beneficiarios proporcionando plantillas de informes, marcos y requisitos de información claros para el monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados.
9	El personal del FA (y/o evaluadores independientes) realizan la diligencia debida y monitorean el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados.
10	Los FA preparan un Informe Anual cada año, que se distribuye a los donantes y partes interesadas clave, y se pone a disposición del público en general.

Estas Normas se repetirán en los próximos capítulos, donde se discutirá la práctica de M&E en los FA.

³⁵ En este Manual nos referiremos a Fondos Ambientales en lugar de Fondos Fiduciarios de Conservación.

³⁶ <http://www.conservationfinancealliance.org/practice-standards-for-ctfs/>

³⁷ www.conservationfinancealliance.org



B. Normas de Acceso Directo a Fondos Multilaterales

Una de las oportunidades recientes para el desarrollo de los FA es la posibilidad de obtener la acreditación de un Fondo multilateral como agencia implementadora. Los Fondos Multilaterales han sido donantes para los FA, quienes, como organismos de ejecución, reciben los recursos financieros a través de un organismo de ejecución (comúnmente el Banco Mundial, el PNUMA o el PNUD en el caso de los FA).

En 2010, el Fondo de Adaptación (AF por su nombre en inglés) abrió un enfoque de Acceso Directo que permite a las instituciones regionales o nacionales operar como "Entidades Implementadoras" y recibir transferencias financieras del Fondo sin intermediarios. En 2012, el FMAM abrió una ventana para una fase piloto de acceso directo, lo que permite a las instituciones regionales y nacionales demostrar sus capacidades y convertirse en "Agencias Asociadas". Más tarde, en 2014, el Fondo Verde para el Clima (FVC) abrió su convocatoria de posibles "Entidades Acreditadas", que incluye el Acceso Directo.

Debido a su larga y probada experiencia, como herramientas financieras para la agenda ambiental, los FA pueden cumplir con las normas fiduciarias reconocidas internacionalmente. Por esta razón, son instituciones adecuadas para solicitar con éxito la acreditación. Esto ha sido demostrado por cuatro FA de RedLAC:

Fondo Multilateral	Entidad Acreditada
FMAM	Funbio
Fondo de Adaptación	Fundación Natura, PACT Belice, Profonanpe
Fondo Verde para el Clima	Profonanpe

La acreditación exigía que una institución demostrara su cumplimiento con los estándares fiduciarios del fondo correspondiente. Esto significa que las políticas, los procedimientos y el registro de monitoreo del solicitante serán evaluados, normalmente por un panel independiente. Los cuatro Fondos de RedLAC acreditados tuvieron que invertir tiempo y recursos para desarrollar e implementar varias políticas institucionales para cumplir plenamente con los requisitos de los Fondos Multilaterales, incluidas las salvaguardas sociales y ambientales, las políticas de género, los controles internos adicionales para la separación de funciones y un ciclo detallado de subvenciones, incluidos los procedimientos de monitoreo y evaluación. Para el diseño del proyecto y el M&E, los estándares requeridos por cada Fondo Multilateral se presentan en las tablas A, B y C a continuación.

Una característica importante del Acceso Directo es la disponibilidad de programas para ayudar a los países a prepararse para movilizar los recursos financieros del fondo. El Programa de Preparación del FVC existe desde el inicio del proceso de acreditación en 2014 y tiene como objetivo "mejorar la apropiación de los países y el acceso al fondo". El soporte puede tener la forma de una subvención o asistencia técnica e incluye el "soporte para acreditación y las entidades de acceso directo acreditadas" como una de las cuatro actividades priorizadas. Mientras tanto, en el mismo año, el Fondo de Adaptación creó su Programa de Preparación para Financiamiento Climático que incluye Subvenciones de Cooperación Sur-Sur que permiten que "un país sin Entidad de Implementación Nacional (EIN) reciba el apoyo de una EIN acreditada en: i) la identificación de potenciales EIN candidatas, ii) brindar ayuda a los candidatos del EIN en la preparación de las solicitudes que se presentarán al Fondo, y iii) proporcionar apoyo y asesoramiento durante el proceso de solicitud".

Esta es una gran oportunidad para que los FA evalúen y financien la mejora de sus capacidades de M&E de programas y proyectos.

Fundación Natura Panamá

La Fundación Natura Panamá se creó en 1991 y es un Fondo Ambiental muy estructurado, con una planificación estratégica sistemática y todas las políticas y procedimientos institucionales desarrollados y registrados. Natura es uno de los pocos FA dentro de RedLAC que cuenta con la certificación ISO 9001, que ya les otorga un estatus importante de excelencia en control interno. Sin embargo, cuando decidieron postularse para convertirse en una agencia de implementación nacional del Fondo de Adaptación, se tuvieron que desarrollar algunas herramientas nuevas.

Se desarrolló una herramienta de evaluación de riesgos para gestionar los diferentes tipos de riesgos. Se denomina “Análisis de Riesgos Generales para las Actividades y Medidas de Mitigación del Programa Propuesto” e incluye varias tablas con diferentes tipos de riesgos. Para cada tipo de riesgo hay varias preguntas que deben responderse, la probabilidad y el impacto del riesgo, para calcular la ponderación del riesgo y las medidas de mitigación propuestas. Incluye los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgos ambientales
- Riesgos de información
- Riesgos sociales
- Riesgos legales
- Riesgos económicos
- Riesgos organizacionales

Una puntuación final se calcula después de completar todas las preguntas para todos los tipos de riesgos. El valor de riesgo es el resultado de: (el subtotal de la ponderación de riesgo) / (número de variables de riesgo x 6 [ponderación máxima posible de riesgo en la escala]). Cuanto más cerca de 1, mayor precaución y mayor esfuerzo se debe invertir para evitar el fracaso en el logro de los objetivos del programa. La herramienta también tiene una plantilla para un plan de gestión de riesgos, en función del nivel de riesgo de cada iniciativa, que determina las medidas de mitigación que deben adoptarse y la persona responsable de cada medida. Estas medidas formarán parte de los esfuerzos de monitoreo que llevará a cabo la Fundación después de que se apoye el programa o proyecto.

El ejemplo de la Fundación Natura Panamá fue muy interesante para mostrar el tipo de complejidad de M&E que alcanzan los FA cuando amplían su campo de trabajo para convertirse en agencias de implementación de los fondos multilaterales. La herramienta de evaluación de riesgos, así como otras herramientas de M&E de la Fundación Natura Panamá, se compartió con los participantes en la carpeta en línea creada para que el grupo intercambie documentos.

Información proporcionada por Rosa Montañez, Directora Ejecutiva de la Fundación Natura.

Tabla A: Fondo de Adaptación

Formulario de Solicitud de Acreditación ³⁸	
Sección III: Capacidad Institucional Requerida	
Competencia requerida	Capacidad específica requerida
6. Preparación y valoración del proyecto. Esto debe incluir un estudio de evaluación de impacto (ambiental, socioeconómico, político, de género, etc.) con evaluación de riesgos y planes de mitigación.	a) Demostración de capacidad y experiencia en la identificación y diseño de proyectos (preferiblemente proyectos de adaptación)
	b) Demostración de la disponibilidad de/acceso a los recursos y el historial de la realización de actividades de evaluación
	c) Demostración de la capacidad para examinar e incorporar el impacto probable de los aspectos técnicos, financieros, económicos, sociales, ambientales, de género y legales en el proyecto en la etapa de evaluación en sí.
	d) Procedimientos de evidencia/marco establecido para realizar una evaluación de riesgos e integrar estrategias/planes de mitigación en el documento del proyecto
7. Planificación de la Implementación del Proyecto y Revisión de la Calidad en la Entrada.	a) Evidencia del sistema institucional para planificar la implementación de proyectos con énfasis particular en la calidad de entrada
	b) Evidencia de la preparación de los presupuestos de proyectos para los proyectos que maneja la entidad o cualquier subentidad dentro de ella.
8. Monitoreo y Evaluación del proyecto durante la implementación.	a) Demostración de las capacidades existentes para el monitoreo y la evaluación que son consistentes con los requisitos del Fondo de Adaptación
	b) Evidencia de un proceso o sistema, tal como un sistema de proyecto en riesgo, que está establecido para señalar cuando un proyecto ha desarrollado problemas que pueden interferir con el logro de sus objetivos, y para responder y corregir el problema.
	c) Producción de cuentas detalladas de proyectos, que son auditadas externamente.
9. Cierre del proyecto y evaluación final.	a) Demostración de un entendimiento y capacidad para evaluar el impacto/implicaciones de los aspectos técnicos, financieros, económicos, sociales, ambientales, de género y legales de los proyectos al cierre.
	b) Demostración de la competencia para ejecutar o supervisar la ejecución de proyectos/programas.
	c) Demostración de competencia para realizar evaluaciones de proyectos completados.

³⁸ <https://www.adaptation-fund.org/document/opg-annex-6-accreditation-application/>

Tabla B: Fondo para el Medio Ambiente Mundial

Estándares Fiduciarios Mínimos³⁹	
I. Procesos de Proyecto/Actividad y Criterios de Supervisión	
Criterios	Estándar
I. Estándares de Evaluación del Proyecto	(a) Existe un proceso de evaluación de proyectos y/o actividades con el fin de examinar si los proyectos y/o actividades propuestos cumplen con los criterios técnicos, económicos, financieros, ambientales, sociales, institucionales y/u otros criterios pertinentes, incluido los criterios bajo el mandato del FMAM, y si es razonable que cumplan con los objetivos y resultados establecidos.
	(b) El proceso de evaluación garantiza un grado apropiado de controles y balances institucionales en la etapa de diseño del proyecto.
	(c) Los objetivos y resultados del desarrollo del proyecto y/o actividad están claramente establecidos y los indicadores clave de desempeño con base y objetivos se incorporan en el diseño del proyecto/actividad.
	(d) Existen procedimientos apropiados de supervisión fiduciaria para guiar el proceso de evaluación y garantizar su calidad y el monitoreo de las acciones de monitoreo durante la implementación.
3. Sistemas de Monitoreo y Proyectos en Riesgo.	(a) Se han establecido funciones, políticas y procedimientos de monitoreo coherentes con los requisitos de la política de monitoreo y evaluación del FMAM.
	(b) Los roles y responsabilidades de la función de monitoreo están claramente articulados tanto a nivel de proyecto/actividad como de entidad/cartera. La función de monitoreo a nivel de entidad/cartera se separa de las funciones de supervisión y origen del proyecto y / o actividad.
	(c) Los informes de monitoreo a nivel de proyecto/actividad se proporcionan a un gerente de proyecto/actividad, así como a un nivel apropiadamente más alto de supervisión gerencial dentro de la organización para que se puedan hacer correcciones a mitad del curso, si es necesario. Los informes de monitoreo a nivel de entidad/cartera se proporcionan a los gerentes de proyecto/actividad y a un nivel de supervisión apropiadamente más alto dentro de la organización para que se identifiquen tendencias de cartera más amplias y se puedan considerar los cambios de política correspondientes.
	(d) Se implementa un proceso o sistema, como un sistema de proyecto en riesgo, para indicar cuándo un proyecto ha desarrollado problemas que pueden interferir con el logro de sus objetivos y responder en consecuencia para corregirlos.
	(e) Existen procedimientos adecuados de supervisión fiduciaria para guiar el proceso de evaluación de riesgos del proyecto y garantizar su calidad y monitoreo de las acciones de monitoreo durante la implementación. Este proceso o sistema está sujeto a supervisión independiente.
4. Función de Evaluación	(a) Las evaluaciones independientes son realizadas por un organismo o función establecida como parte de un programa sistemático de evaluación de resultados, en consonancia con los requisitos de la política de monitoreo y evaluación del FMAM.
	(b) La función de evaluación sigue estándares y métodos imparciales, ampliamente reconocidos, documentados y profesionales.
	(c) El cuerpo o función de las evaluaciones está estructurado para tener la máxima independencia posible de las operaciones de la organización, en consonancia con la estructura de la agencia, idealmente reportando directamente a la junta directiva. Si su independencia estructural es limitada, el órgano o función de evaluación tiene informes transparentes para la administración y/o la junta directiva.
	(d) Existe una política de divulgación de la evaluación. Los informes de evaluación se difunden lo más ampliamente posible, y como mínimo a todas las partes involucradas directa o indirectamente con el proyecto. Para mejorar la transparencia, en la medida de lo posible, los informes están disponibles para el público.

³⁹ https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GA.PL_02_Minimum_Fiduciary_Standards_0.pdf

Tabla C: Fondo Verde para el Clima

Principios y estándares fiduciarios iniciales del Fondo⁴⁰	
Sección V: Criterios fiduciarios especializados - Gestión de proyectos	
Área de competencia	Capacidad específica requerida
5.1.1. Identificación del proyecto, preparación y valoración	Historial de capacidad y experiencia en la identificación y diseño de proyectos o programas dentro de la jurisdicción respectiva.
	Proceso documentado para la evaluación del proyecto para garantizar la calidad y el monitoreo de las acciones de monitoreo durante la implementación.
5.1.2. Supervisión y control del proyecto	Capacidad operativa y procedimientos para supervisar la implementación de la propuesta de financiamiento aprobada, monitorear el desempeño y evaluar los gastos del proyecto contra el presupuesto del proyecto;
	Capacidades de reporte apropiadas.
5.1.3. Monitoreo y evaluación	Capacidades para el monitoreo y la evaluación que incluyen una función de monitoreo claramente definida y con recursos y un cuerpo o función de evaluación independiente que sigue estándares documentados y reconocidos.
	Una política de divulgación de evaluación ha sido establecida.
5.1.4. Sistemas de proyectos en riesgo y capacidades relacionadas de gestión de riesgos de proyectos	Un proceso o sistema implementado para señalar de manera temprana cuando un proyecto ha desarrollado problemas que pueden interferir con los logros de sus objetivos, y responder en consecuencia para corregir los problemas.

1.4.2.1 Referencias

- MARGOLUIS, R., Stem, C., Salafsky, N., & Brown, M. (2009). Design alternatives for evaluating the impact of conservation projects. In M. Birnbaum & P. Mickwitz (Eds.), *Environmental program and policy evaluation: Addressing methodological challenges. New Directions for Evaluation*, 122, 85–96.
- MARGOLUIS, R., Stem, C., Salafsky, N., & Brown, M. (2009b). Using Conceptual Models as planning and evaluation tool in conservation. *Foundations of Success –Evaluation and Program Planning*. Elsevier.
- STEM, C., MARGOLUIS, R., Salafsky, N., & Brown, M. (2005) Monitoring and Evaluation in Conservation: a review of trends and approaches. *Conservation Biology*, Pages 295-309, Volume 19, No2

⁴⁰ http://www.greenclimate.fund/documents/20182/818273/1.6_-_Fiduciary_Standards.pdf/083cfe10-46f4-4a73-b603-8d7bfd2a35bd



2. ¿Cómo Construir un Sistema de M&E del Programa?

El diseño de un plan de M&E efectivo requiere que los FA pasen por una secuencia de pasos para llevarlo a cabo. Teniendo en cuenta que la mayoría de los FA son organizaciones pequeñas y medianas que aún están evaluando la estructura organizativa y los recursos, esta publicación propone un enfoque pragmático e incremental para construir un sistema de monitoreo y evaluación de FA que se divide en dos fases.

Primero, una **evaluación de preparación**, que se debe hacer antes de sumergirse en la construcción para garantizar que las siguientes tres cosas estén en su lugar:

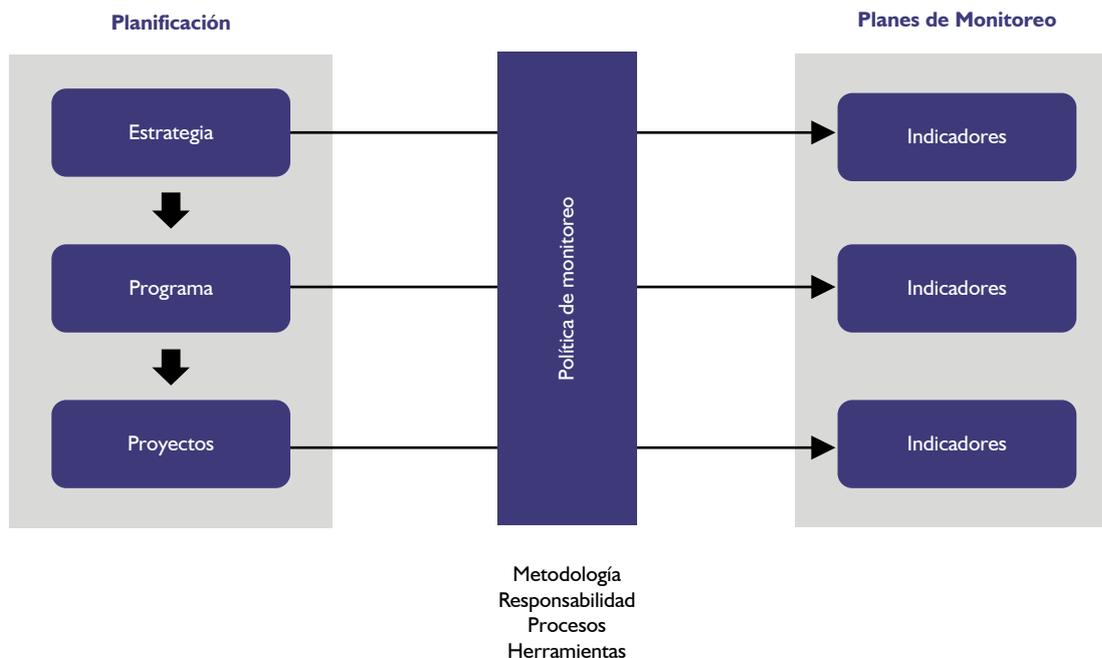
- **Una evaluación clara de las necesidades.**
- Una narrativa integral sobre el impacto esperado.
- Roles objetivos para el compromiso de los interesados

Tener todos estos elementos listos apoyará el diseño de un marco de M&E articulado y adecuado para cada propósito.

El segundo paso es la construcción real del marco de monitoreo y evaluación que incluye la creación de indicadores, la descripción de la evaluación, la selección de herramientas de M&E y la evaluación de las necesidades de recursos.

Se definirá un sistema de M&E para los FA en su política de M&E, un documento que define las pautas para el monitoreo y la evaluación en el Fondo, que orientan la definición de indicadores para los diferentes niveles (institucional, programático y para los proyectos), dependiendo de las diferentes situaciones. La imagen de abajo muestra cómo la política de M&E impregna todos los niveles:

Figura 8: Política de M&E que vincula la planificación con el monitoreo y la evaluación



Los 11 pasos que se describen a continuación ayudarán a los FA a desarrollar su política de monitoreo y evaluación, que luego guiará el desarrollo de los planes de monitoreo requeridos.

2.1 Evaluación de la preparación

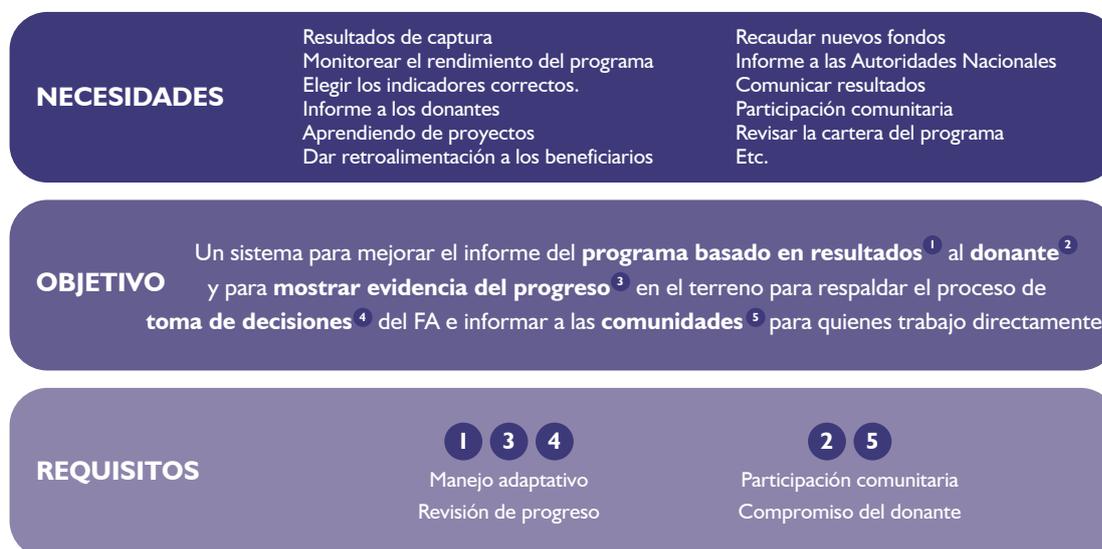
Paso 1 - Realizar una Evaluación de Necesidades

Los FA que intentan un sistema de M&E deben comenzar primero con la pregunta: “¿Qué necesita nuestra organización de un sistema de M&E?” Responder a esta pregunta requerirá que los FA piensen en su propio contexto, desafíos, objetivos a corto y mediano plazo.

Trate de evitar tener en cuenta los diversos beneficios y funcionalidades que puede tener un M&E y sea verdadero y preciso en términos de las necesidades reales de su organización. Una forma sencilla de hacerlo es realizar una sesión de lluvia de ideas con el equipo técnico y administrativo del FA para producir una larga lista de necesidades y priorizarlas. La consulta a las partes interesadas clave también se recomienda en esta etapa temprana.

Las necesidades priorizadas deben traducirse en una declaración clara sobre el objetivo del proceso de M&E. Esta declaración es una frase que resume la aspiración del FA a desarrollar un sistema de M&E. Entonces, es posible identificar los requisitos específicos para el plan de M&E.

Figura 9: Ejemplo genérico



Los requisitos son las necesidades priorizadas y son importantes para definir las funcionalidades básicas que deben formar parte del diseño del plan de M&E. Pueden ser importantes para el FA o las partes interesadas involu-

cradas en el M&E, como los donantes o las autoridades nacionales. Por ejemplo, si un FA debe incluir una evaluación a nivel comunitario o incorporar una lista de indicadores preexistentes, esta información debe ser explícita desde el principio para respaldar las elecciones apropiadas durante el diseño de M&E.

La elección de los requisitos es discrecional para la capacidad de las organizaciones de integrar el sistema en los procesos y la vida diaria de la organización, y la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Paso 2: Desarrollar una narrativa del FA sobre impacto y resultados

Una narración bien pensada para mostrar el cambio esperado proporcionará la "columna vertebral" del marco de M&E del programa, ya que requiere una explicación sobre lo que se proyecta que suceda y aclara las suposiciones que subyacen a la ruta del cambio desde la implementación de las intervenciones y actividades del programa seleccionado a los resultados previstos. Nuevamente, aquí los sistemas de M&E se refieren a la estrategia definida para el Fondo, tal como lo recomienda Reporte, Estándar de Práctica de M&E 4:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
4	Un FA monitorea y evalúa sus programas en relación con el propósito del FA y su plan estratégico, y en relación con los indicadores, metas y estrategias de conservación a nivel nacional e internacional.

Existe una diversidad de herramientas y métodos para ayudar a desarrollar una narrativa sobre los impactos y resultados. Varios donantes y ONG han estado utilizando el enfoque de la Teoría del Cambio (TC) descrito en el Capítulo I para articular narrativas estratégicas y es un buen enfoque para los FA que se encuentran en las etapas iniciales de desarrollo y necesitan apoyo para expresar las relaciones entre la estrategia general, esperado resultados y cartera de programas. Además, puede servir al ciclo de gestión de proyectos de varias maneras, incluyendo:

- Planificación estratégica, establecimiento de objetivos y selección de intervenciones;
- Validación de los planes de programas existentes al cotejar los objetivos establecidos con las actividades propuestas del proyecto;
- Selección de objetivos clave para monitorear;
- Selección de proyectos para la concesión de subvenciones;
- Elección de preguntas clave de evaluación, que se espera que aborden puntos críticos en la implementación del programa
- Herramienta de comunicación para explicar las prioridades del proyecto y las decisiones de gestión;
- Aprendizaje y revisión de procesos

Si su FA necesita ayuda para desarrollar una teoría del cambio, la siguiente lista ofrece un enfoque práctico paso a paso para ayudar al FA a construirlo:

1. Defina el objetivo a largo plazo que el FA espera alcanzar dentro de un plazo determinado, generalmente de 5 a 10 años.
2. Mapee las condiciones necesarias para lograr ese objetivo
3. Identifique las intervenciones específicas del programa que realizará la iniciativa para crear estas condiciones previas (resultados).
4. Escriba una narrativa que se pueda usar para resumir las distintas partes móviles en la TC.

Después de desarrollar la teoría del cambio, es importante realizar un control de calidad. Una narración bien pensada debería:

- Ser lógica: ¿proporciona una imagen grande y lógica de lo que la organización pretende hacer? ¿Describe claramente los enlaces sobre cómo y por qué cree que ocurre el cambio?
- Ser exhaustiva: ¿muestra todos los diferentes caminos que podrían llevar al cambio, incluso aquellos que no están relacionados con su programa?
- Ser consistente: ¿aclara sus suposiciones y premisas?
- Informar adecuadamente el contexto: ¿incluye temas relacionados con el entorno o el contexto que no puede controlar?
- Cubrir el alcance correcto: ¿presenta una conexión directa con los objetivos estratégicos del FA u otras agendas relevantes?

Una limitación común que se encuentra en los sistemas de M&E del programa es la definición limitada del alcance. Muchas organizaciones diseñan sistemas de M&E mientras aseguran la financiación para la implementación de un programa específico, y en lugar de capturar el panorama general vinculado a los objetivos principales del FA, terminan enfocándose en los resultados específicos, perdiendo el rastro de la entrega general de resultados de la

organización. Al incorporar al sistema de M&E con la teoría del cambio del FA, será más fácil y claro para el FA y para que todos los interesados comprendan la estrategia y el impacto, así como la forma en que otras actividades se ajustan a la necesidad de nuevos programas. Revisión, nueva financiación.

Fondo de la Iniciativa para las Américas de El Salvador – FIAES

El FIAES es uno de los FA más antiguos de la región de ALC, creado en 1993 a través de un canje de deuda con el gobierno de los Estados Unidos. El FIAES otorga subvenciones en 7 líneas temáticas diferentes, que incluyen: conservación y uso sostenible de los recursos naturales; conservación y uso sostenible de los recursos costeros y marinos; agricultura sostenible y ganadería; restauración de tierras degradadas; manejo de cuencas; iniciativas productivas locales; y el turismo sostenible.

Han adoptado un enfoque territorial muy interesante, dividiendo el país en diferentes regiones para la intervención. Toda la planificación y el desarrollo de capacidades entregados a los beneficiarios siguen este enfoque territorial, de una manera en que el M&E también se lleva a cabo en una base territorial, por parte de sus coordinadores territoriales.

En términos de M&E, recientemente han contratado a una persona para que esté exclusivamente a cargo de todo el sistema de monitoreo y evaluación y sus planes incluyen el desarrollo de un sistema de TI para almacenar datos.

El FIAES ha adoptado una planificación estratégica sistemática y su Plan Estratégico actual tiene 6 objetivos, uno de ellos centrado en el enfoque territorial. Pudieron desarrollar indicadores financieros comunes para todos los proyectos, pero los indicadores técnicos se desarrollan por territorio, de acuerdo con los planes de desarrollo local.

Tienen evaluaciones de programas, llevadas a cabo por el personal, por consultores externos y por los donantes. Estos se han utilizado para informar a la Junta y para ayudar a tomar decisiones en términos de mejora del programa. El FIAES cree que con el nuevo personal y el sistema de TI para monitorear la recolección y el procesamiento de datos, podrán mejorar su sistema de M&E, yendo más allá del monitoreo financiero y de ejecución para comenzar a evaluar el impacto.

Información proporcionada por Willian Hernández, gerente de proyectos del FIAES.

Paso 3: Definir el Compromiso de las Partes Interesadas

Las partes interesadas son cualquier persona que utilizará la información generada por el sistema de M&E. Esto puede incluir varios niveles de partes interesadas de:

- **internacional:** donantes, organizaciones multilaterales, representantes de convenciones, inversores ...
- **niveles nacionales:** Autoridades Nacionales, Ministerios, ONG Ambientales...
- **subnacional:** autoridades provinciales y distritales, gerentes de AP, ONG locales...
- **niveles de programas:** gerentes de programas, ONG locales, proveedores de servicios, representantes de comunidades...

Los sistemas de M&E del programa FA serán más valiosos y efectivos cuando las partes interesadas compartan intereses, necesidades y participen. Las razones comunes para involucrar a las partes interesadas son:

Defender la necesidad: el proceso de desarrollo de un sistema de M&E puede comenzar defendiendo la necesidad de M&E. Esto es especialmente cierto si el programa tiene una conexión con una política pública o un compromiso nacional. Promover de manera coherente el mensaje de que un plan de M&E está diseñado para demostrar hasta qué punto un programa está logrando sus objetivos y finalmente mejorarlo, puede ayudar a mantener a las personas en el camino y a los donantes y las autoridades públicas a valorar el programa de FA.

Crear un marco lógico: la participación en el diseño del programa lleva a una comprensión clara de las metas y objetivos del programa y cómo se medirán. Al participar en el diseño del marco, las partes interesadas pueden ayudar a seleccionar indicadores de M&E apropiados y útiles.

Mejorar el diseño del proyecto: esto es especialmente importante para los programas de otorgamiento de subvenciones para garantizar que los solicitantes entiendan los conceptos y la lógica del monitoreo y puedan construir proyectos adecuados. La participación puede tener lugar de muchas maneras, desde reuniones, a talleres o capacitaciones.

Necesidades de los usuarios: aquellos identificados como usuarios finales deben tenerse en cuenta e involucrarse para garantizar la utilización del sistema de M&E. Es importante que se les consulte desde el principio para garantizar una comprensión clara de las metas y los objetivos del programa, para garantizar que se cumplan sus perspectivas y necesidades. Por lo tanto, es vital mantener relaciones efectivas con los usuarios previstos.

Disponibilidad de datos: para conocer las posibilidades de recolección de datos existentes y su calidad, para comprender si hay indicadores actualmente en uso y para determinar la capacidad de recolección y uso de datos.

Creación de consenso: en algunos casos, la participación de los interesados puede implicar la creación de consenso y compromiso. Al hacerlo, se establece un sentido de propiedad y responsabilidad entre los comprometidos, asegurando que la información y los resultados recopilados sean consistentes con sus expectativas.

Revisión del progreso: requiere coordinación y relaciones de confianza entre las partes interesadas para revisar periódicamente el marco de M&E, identificar buenos resultados, reconocer dificultades y malos resultados, y planear un acuerdo sobre el cambio oportuno del curso. En los programas de otorgamiento de subvenciones que requieren un fuerte compromiso con las partes interesadas o los usuarios finales, es importante considerar dónde y cómo ocurre esta participación, cómo se alimenta en las prácticas de monitoreo y evaluación y cuáles son los supuestos críticos y las garantías para su participación.

Como la participación de múltiples partes interesadas puede ser poco práctica, requiere mucho tiempo y es difícil de administrar, preparamos una lista simple de preguntas para ayudar al FA a evaluar la participación de las partes interesadas:

- ¿Quiénes son las partes interesadas?
- ¿Cuándo estarán involucrados?
- ¿Cómo estarán involucrados?
- ¿Qué desafíos pueden surgir?
- ¿Cómo abordará usted esos desafíos?

Explorar los posibles desafíos para involucrar a las partes interesadas ayuda a definir los límites de participación (es decir, la falta de capacidad de los beneficiarios en el campo, las cuestiones de confianza y el conflicto de intereses, la disponibilidad de recursos financieros, la baja capacidad para recopilar datos en áreas remotas, etc.) y diseñar estrategias de mitigación como desarrollar capacitación de becarios o implementar tecnología móvil para recopilar datos.

2.2 Construyendo el Sistema de M&E

Una vez que se concluyen los primeros tres pasos, los FA están listos para continuar con la construcción real del plan de M&E del programa.

Paso 4: Construir un Marco de M&E

El marco de M&E se deriva de los resultados identificados anteriormente. El marco lógico o la cadena de resultados son las herramientas más utilizadas para crear el marco de monitoreo. Aún cuando hay diferencias técnicas entre ellos, ambos sirven adecuadamente este objetivo. Otra herramienta posible es el mapeo de resultados, en caso de que esté buscando un cambio en la política de monitoreo y el comportamiento organizacional.

Ejemplo: Componentes de la cadena de resultados

- **Insumos:** recursos a disposición de la iniciativa, incluyendo equipo, materiales, infraestructura y presupuesto.
- **Proceso:** actividades que convierten entradas en salidas.
- **Salidas:** los bienes y servicios concretos que generan las actividades del proyecto.
- **Resultados:** objetivos que probablemente se lograrán en el plazo del programa.
- **Meta/impacto:** se refiere a los resultados finales obtenidos que indican si se cumplieron los objetivos de la iniciativa. Los resultados finales pueden ser influenciados por múltiples factores y se logran durante un período más largo.

El marco temporal del programa influye directamente en la definición de los resultados. Para programas de varios años, podría ser útil establecer resultados a corto, mediano y largo plazo, de modo que los objetivos de monitoreo puedan brindar información oportuna sobre el progreso de los resultados.

Paso 5: Crear una Larga Lista de Indicadores

El desarrollo de indicadores es una actividad central en la construcción de un sistema de M&E e impulsa todos los esfuerzos posteriores en la recopilación de datos, análisis e informes. Para eso es importante que usted explore diferentes posibilidades de indicadores para poder priorizar y elegir más adelante los que sean más adecuados.

Ejemplo: Construyendo indicadores utilizando la cadena de Resultados.

Estrategia de intervención: Mejorar la cobertura de reforestación en el área circundante de dos áreas protegidas

Entrada	Material de capacitación de calidad desarrollado.
Proceso	Oficiales de extensión capacitados en las estrategias de reforestación.
Salida	Pequeños agricultores que reciben asistencia adecuada en técnicas de reforestación.
Resultado	Terreno adicional experimentando proceso de regeneración.
Objetivo / Impacto	Zona reforestada

La organización de talleres o reuniones internas puede ser interesante para combinar la creatividad y los puntos de vista, enriqueciendo así la calidad de la construcción de indicadores. También es importante hacer una lista de indicadores preexistentes y evaluar su adecuación al M&E.

Hay ventajas en el uso de indicadores existentes, tales como las tasas de deforestación o las emisiones de carbono: ya están bien definidos, tienen las herramientas disponibles para medirlos y la comparación de resultados con otros programas o estadísticas nacionales es una oportunidad interesante, especialmente para los procesos de evaluación. Las desventajas suelen estar relacionadas con la adecuación, el alcance o el nivel de asociación del indicador en el marco lógico.

Paso 6: Detalle la Estructura del Indicador

Con una larga lista de indicadores en la mano, detalle la estructura de cada indicador para que pueda funcionar correctamente en el proceso de monitoreo. Los indicadores deben considerar lo que es factible y realista recopilar, esto incluye considerar la disponibilidad de datos e identificar las fuentes de datos. Esta es una actividad laboral intensa que termina revisando, reemplazando y creando nuevos indicadores, así que asegúrese de mantener el enfoque en el marco lógico para evitar perder de vista cuáles son los objetivos para el monitoreo. A continuación, hay un ejemplo de estructura de indicadores que funciona como una guía general.

Ejemplo de estructura del indicador de desempeño:

Nombre del indicador	Oficiales de extensión capacitados en las estrategias de reforestación.
Definición	Indicador = $(A/B) * 100\%$, donde: A = número de oficiales de extensión que completaron la capacitación B = número estimado de oficiales de extensión que probablemente participarán en la implementación de estrategias de reforestación
Propósito	Para evaluar si el conocimiento de los oficiales está mejorando con el tiempo. Esto proporcionaría evidencia sobre si el componente de capacitación del programa es efectivo.
Base	15% (54 agentes de extensión recibieron capacitación en un proyecto anterior, contra un objetivo estimado de 360)
Objetivo	año 3: 50%; Año 5 (finalización del programa): 75%.
Recopilación de datos	El capacitador organizará una lista de presencia en cada sesión de capacitación. El número total de oficiales será informado por la Autoridad Nacional cada año, de acuerdo con sus registros.
Fuentes	Para el indicador elemental A: informes de actividad del programa. Para el indicador elemental B: evaluación de necesidades realizada en la fase de diseño del programa.
Fuentes de Frecuencia	Todos los años
Responsable	Capacitador

Fuente: Adaptado de FAO, 2016¹.

Paso 7: Definir la cartera de indicadores

Decidir qué indicadores seleccionar no es una tarea fácil. Entonces, comience evaluando algunos problemas relacionados con la formación de una cartera de indicadores:

- Trate de mantener el número total de indicadores manejable. Al final, son solo eso: indicadores de lo que quieres lograr.
- No todo puede, o debería, ser medido.
- Los indicadores deben ser útiles para la toma de decisiones para mejorar el programa. No tiene sentido medir un indicador si los resultados no hacen ninguna diferencia para las decisiones de FA
- es mejor trabajar con un pequeño grupo de indicadores clave que pueden recopilarse sistemáticamente que tratar de medir todo lo posible.
- Puede haber más de un indicador para cada nivel: entradas, procesos, productos, resultados y metas.
- Las concesiones entre el alcance y la calidad del M&E, y entre la cobertura y la profundidad continuarán existiendo.
- Evalúe qué parte interesada estaría interesada en ese indicador, y sus posibilidades e implicaciones.

El tipo de intervención del programa influye en esa cartera de indicadores. Por ejemplo, en el caso de los programas implementados directamente por el FA, podría tener sentido centrarse en los indicadores de salidas y resultados, mientras que los programas de otorgamiento de subvenciones generalmente requieren el establecimiento de indicadores de insumos y procesos para monitorear el desempeño del proyecto a nivel del concesionario.

¹ <http://www.fao.org/3/a-be995e.pdf>

“ En el caso de los programas implementados directamente por el FA, podría tener sentido centrarse en los indicadores de salidas y resultados, mientras que los programas de otorgamiento de subvenciones generalmente requieren el establecimiento de indicadores de insumos y procesos para monitorear el desempeño del proyecto a nivel del concesionario ”

También vale la pena señalar que en el caso de los programas de concesión de subvenciones, los proyectos seleccionados pueden responder a un grupo específico de indicadores (muy probablemente no todos los indicadores) y este análisis debe incorporarse en el proceso de selección del proyecto.

Cuando finalmente se define la cartera de indicadores y cada indicador tiene su propia estructura, se recomienda verificar la calidad a través del criterio SMART:

- Específico: usted puede decidir en función de ello;
- Medible: es posible recuperar los datos necesarios para calcularlos;
- Alcanzables: tienen un valor meta y esta meta puede alcanzarse;
- Relevante: responden a las necesidades de información;
- Tiempo: el valor meta evoluciona en el tiempo según el período necesario para lograr los resultados esperados.

Paso 8: Probar los Indicadores

La fase de prueba es muy importante para evaluar la viabilidad y la eficiencia del plan de M&E. Los indicadores piloto y la recopilación de datos disminuyen el riesgo de implementación antes de realizar una prueba cuidadosa de las fuentes de datos y la recopilación, el análisis e interpretación de indicadores y los formatos para almacenar e informar².

La prueba piloto del sistema de M&E requiere cierta inversión financiera y tiempo para realizar la prueba, especialmente cuando se requiere la recopilación de datos de campo. También requiere la definición de proyectos piloto, que podrían seleccionarse dentro de la cartera de proyectos actual, ya que los FA pueden aprovechar su conocimiento y experiencia para facilitar el aprendizaje y la revisión del plan de M&E.

Aprendiendo de pilotos

El uso de pilotos durante la construcción de sistemas de M&E puede aportar una contribución práctica para refinar y mejorar la calidad del monitoreo:

- Informar a los gerentes sobre datos que no existen, que requieren mucho tiempo o que son complejos de obtener.
- Verificar los costos reales y evaluar los costos y beneficios para los procesos de recolección de datos.
- Señalar si un indicador dado debe usar datos secundarios que ya existen o encontrar fuentes primarias.
- Indicar la necesidad de dar un paso atrás y observar los indicadores propuestos en relación con las estrategias de recopilación de datos.

Fuente: Kuzel & Rist, 2004.

Paso 9: Diseñar el Esquema de Evaluación

Durante el proceso de M&E, los FA deben identificar las preguntas clave que esperan que responda la evaluación y definir el plazo previsto para la evaluación. Es importante hacer preguntas explícitas desde el principio y evitar demasiadas preguntas. Es mucho mejor priorizar y enfocar un par de preguntas básicas de evaluación que tener una larga lista que genere confusión.

En el caso de programas que tienen múltiples socios con roles significativamente diversos, considere la posibilidad de establecer preguntas clave comunes de M&E, pero teniendo (en parte) diferentes preguntas de M&E de apoyo para

² Adaptado de Kuzek & Rist (2004) Diez pasos a un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados. Banco Mundial. Enlace: https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf

cada socio o bloque de socios³. La misma lógica se aplica al programa plurianual en el que los objetivos y las actividades varían considerablemente, por lo que las preguntas de evaluación deben definirse para cada una de esas etapas.

Preguntas para determinar el marco de evaluación.

- ¿Cuál es el objeto de la evaluación? ¿Cuál es el alcance de la evaluación en términos de período observado, regiones, actividades, etc.?
- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación y qué criterios utilizará para evaluar el objeto de la misma?
- ¿Quiénes son los destinatarios y quiénes son los interesados en la evaluación?
- ¿Cuál es el marco de tiempo de la evaluación? ¿Cuándo son necesarios los resultados de la evaluación?
- ¿Qué recursos humanos, financieros y organizacionales están disponibles para la evaluación?
- ¿Quién implementará la evaluación? ¿Qué calificaciones y experiencia tienen las personas responsables?
- ¿Cómo se implementará la evaluación? ¿Cuál es el diseño de evaluación previsto? ¿Es factible con los recursos disponibles?
- ¿Qué instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis se aplicarán? ¿Las personas a cargo de la recopilación y análisis de datos están familiarizadas con estos instrumentos y métodos?
- ¿Qué tareas deben realizarse durante la evaluación y quién estará a cargo?

Fuente: Silvestrini, S., Bellino, I. e Vãth, S. (2015) Impact Evaluation Guidebook for Climate Change Adaptation Projects. GIZ. Enlace: http://www.adaptationcommunity.net/?wpfb_dl=260

Una vez que se establecen las preguntas clave de evaluación, se deben evaluar las herramientas de evaluación para identificar cuál es la más adecuada. Existen varios métodos para realizar evaluaciones: evaluaciones rápidas, estudios de casos, evaluación de impacto, evaluación de la cadena de lógica de desempeño, entre otros.⁴

Un problema común con respecto a las evaluaciones es la práctica de desarrollar el instrumento ex-post, lo que requirió mucho trabajo e ingeniería para reconstruir el escenario inicial, con limitaciones y sesgos naturales. Al realizar este esfuerzo durante el diseño de M&E, ya se puede construir una línea de base que se utilizará más adelante.

Paso 10: Construir la Línea de Base

Una vez que se completa el piloto y se revisan las estructuras de los indicadores, el FA podría comenzar a establecer la línea de base para los indicadores. La línea de base cumple dos objetivos:

1. medición del rendimiento frente al estado inicial.
2. proporciona la información para establecer el objetivo de mejora en cada indicador en una línea de tiempo determinada

Existen diferentes estrategias para construir una línea de base para el M&E del programa del FA. Teniendo en cuenta que la mayoría de los FA ejecutan programas de donaciones, la línea de base puede construirse como una etapa de diagnóstico antes de la implementación del programa, o como un producto inicial que implementará cada concesionario con un proyecto dentro del programa.

Una vez que se establezca la línea de base, la gestión del ciclo del proyecto y las revisiones periódicas de progreso proporcionarán información importante o datos de tendencias para ayudar a los FA y las partes interesadas a determinar si están en camino de lograr los resultados deseados a lo largo del tiempo. Se debe implementar un proceso de aprendizaje para el FA y las partes interesadas seleccionadas para garantizar que los datos recopilados se utilicen realmente para mejorar el rendimiento y los resultados del programa del FA.

Paso 11: Escribir el Protocolo de M&E

Al final de la construcción del M&E, el FA debe escribir el protocolo correspondiente para consolidar toda la información relevante que define el sistema. Debe contar la historia de cómo construir el sistema, quiénes participaron, los métodos utilizados y el aprendizaje. Objetivamente, el protocolo de M&E debe describir:

³ Fuente: Adaptado de <http://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ML%20How%20to%20Design%20and%20M%26E%20Framework.pdf>

⁴ Para obtener información sobre los diferentes métodos, lea: https://www.oecd.org/dac/peerreviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf

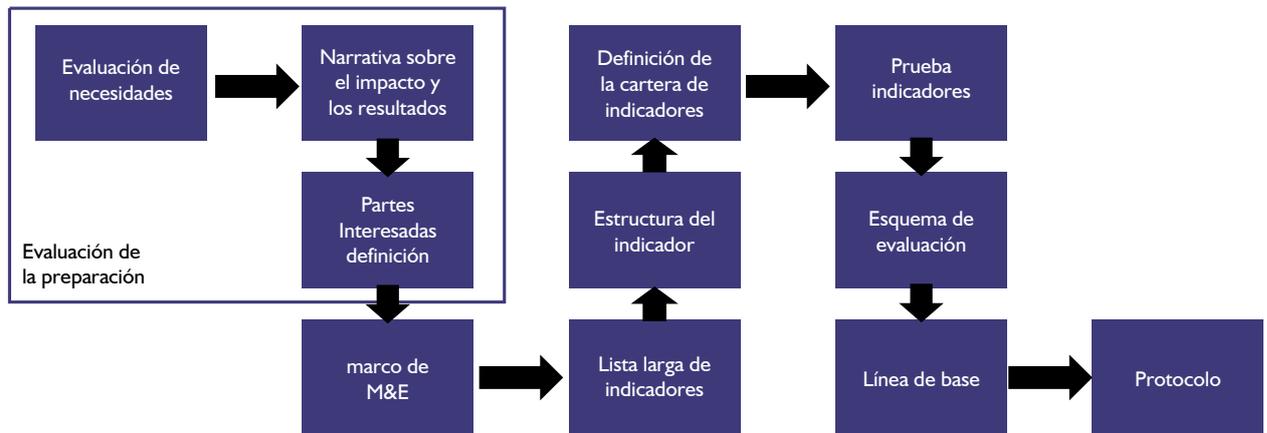
- El objetivo/meta del programa de M&E.
- La narrativa sobre impacto y objetivos.
- el marco lógico
- el conjunto de indicadores
- la estructura de cada indicador

Este documento también puede incorporar más información sobre cómo la organización tiene la intención de colocar el sistema de M&E en una etapa operativa. Para eso, es útil pensar en los siguientes temas:

- **Sistemas de recolección de datos:** las fuentes de datos identificadas en la estructura del indicador deben proporcionar una lista con la información necesaria para medir los indicadores. Existen diferentes tipos de fuentes de datos, incluidas las fuentes que ya existen y es necesario desarrollar nuevas fuentes de datos o mecanismos de recopilación, es decir, cuestionarios, encuestas, entrevistas, entre otros.
- **Almacenamiento de datos:** todos los datos de los indicadores deben almacenarse (en una computadora, en archivos impresos, en una base de datos, etc.) y administrarse regularmente. También debe considerar el uso de software para analizar y almacenar datos, y mantener la privacidad y la seguridad de los datos.
- **Roles y Responsabilidades:** establecer quién es responsable de cada paso del proceso: recopilar los datos, ingresar los datos en la computadora, analizar, revisar el programa, crear informes y comunicarse.
- Se deben establecer **pautas generales** para instruir la presentación de informes, la transparencia y la difusión de la información y el análisis.
- **Capacitación y creación de capacidades** que se requieren para garantizar la implementación internamente y para las partes interesadas, como los beneficiarios y las comunidades

En resumen, el proceso para diseñar una política o sistema de M&E, sigue los pasos que se resumen en la siguiente figura:

Figura 10: Enfoque paso a paso para crear un sistema o una política de M&E



Y debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesito del M&E? **NECESIDAD**
- ¿Tengo una Estrategia de Programa? **NARRATIVA**
- ¿Quién necesita involucrarse? **PARTES INTERESADAS**
- ¿Cómo estructuraré mi M&E? **MARCO DE REFERENCIA**
- ¿Qué indicadores voy a utilizar? **PROTOCOLOS DE M&E**
- ¿Qué procesos necesito establecer? **MANUAL DE OPERACIONES**
- ¿Cómo incorporo el M&E a los proyectos? **MANUAL DE SUBVENCIONES/ACUERDO**
- ¿Cómo pago el M&E? **PRESUPUESTO y FINANCIAMIENTO**
- ¿Quién lo implementará? **PERSONAL y CAPACITACIÓN**

El Anexo 3 proporciona una plantilla para un Plan de Desarrollo para el sistema de M&E, cuyo objetivo es ayudar al Fondo a organizarse para elaborar el sistema, plan o política de M&E. Esta plantilla no es la estructura del sistema, la política o el plan de M&E, sino una hoja de ruta sobre cómo construirla. El esquema de un plan o política de M&E de un Programa se proporciona a continuación. Se inspiró en una plantilla proporcionada por el sitio web www.tools4dev.org - Herramientas Prácticas para el Desarrollo Internacional⁵.

⁵ <http://www.tools4dev.org/wp-content/uploads/Monitoring-and-Evaluation-ME-Plan-Template-multiple-projects.docx>

Plan de Monitoreo y Evaluación – plantilla básica para el M&E de un Programa

• Introducción

Complete esta sección con detalles de fondo.

• Propósito de este plan

Describa cuál es el propósito del plan de M&E, por ejemplo, para qué audiencia y por qué.

• Historial de la organización

Describa brevemente la organización, su visión y misión, así como los objetivos estratégicos.

• Programa

Proporcione información sobre el programa y cómo contribuye a los objetivos de la organización – Haga la narrativa explícita. Incluya información importante, como en la siguiente tabla:

Fecha de Inicio	Insertar
Duración	Insertar
Socios	Insertar
Área objetivo	Insertar
Beneficiarios	Insertar
Costo	Insertar
Fuentes de Financiamiento	Insertar
Meta Principal	Insertar

• Marco Lógico

Complete la tabla de marco lógico para su programa. Será la base para los proyectos que se implementen bajo este programa.

	Resumen del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Riesgos / asunciones
Metas	Insertar	Insertar	Insertar	Insertar
Resultados	Insertar	Insertar	Insertar	Insertar
Salidas	Insertar	Insertar	Insertar	Insertar
Actividades	Insertar	Insertar	Insertar	Insertar

• Indicadores

Para cada indicador enumerado en la tabla anterior, describa con precisión su estructura (consulte el Paso 6 anterior). Copie y pegue la tabla tantas veces como sea necesario para completar todos los indicadores.

• Roles y Responsabilidades

Enumere cada rol en la organización y sus responsabilidades específicas para el monitoreo y la evaluación. Esto puede incluir recopilar datos, verificar datos, realizar análisis, revisar informes, tomar decisiones basadas en los datos, etc.

• Flujo de Datos

Inserte un diagrama de flujo y una descripción que muestre cómo los datos de monitoreo fluirán desde el lugar donde se recopilan hasta el equipo de administración y luego a otras partes interesadas.

• Gestión de Datos

Almacenamiento

Describa cómo se almacenarán los datos recogidos. Por ejemplo, ¿se almacenará en una hoja de cálculo, una base de datos, copias impresas, etc.? ¿Cómo se realizará una copia de seguridad? ¿Por cuánto tiempo será almacenado? Los datos para diferentes indicadores pueden ser almacenados de diferentes maneras.

Análisis

Describa qué software / herramientas se utilizarán para analizar los datos, como SPSS, Stata, Excel, Tableau Public, etc.

Privacidad

Discuta cualquier problema de privacidad con los datos y cómo serán abordados. Por ejemplo, si está recopilando datos confidenciales, quién tendrá acceso a ellos, cuándo se destruirán, etc.

• Apéndices

Añadir los apéndices necesarios. Como mínimo, esto debe incluir los cuestionarios, las guías de entrevista, los procedimientos que se utilizarán para medir cada indicador.



3. Monitoreo y Evaluación del Programa en la Práctica

3.1 Presupuesto M&E

Cuando se aborda el tema de M&E, la pregunta recurrente es “¿quién paga por ello?” Dependiendo de si estamos hablando de un sistema de M&E de un programa o de un sistema de M&E de un FA, se pueden considerar los siguientes aspectos.

Sistema de M&E de un Proyecto

- Su diseño debe ser cubierto con los recursos del diseño del proyecto.
- El presupuesto para cubrir los costos de implementación debe definirse en el diseño del proyecto. Esto asegurará los recursos para llevar a cabo una recopilación de información adecuada, continua y oportuna, así como el análisis y el intercambio de resultados.
- Los donantes generalmente permiten incluir la implementación de un sistema de M&E ad hoc en el presupuesto de un proyecto.
- Es aceptable que se utilice alrededor del 5% de este presupuesto para este artículo.

Sistema de M&E de un FA y de un Programa

- Su diseño debe estar cubierto por el FA o podría estar cubierto por un donante interesado en fortalecer sus capacidades.
- El desafío será garantizar que los resultados obtenidos al implementar un sistema de M&E de un programa alimenten al sistema de FA de tal manera que se puedan reducir sus costos de implementación.
- Los costos de implementación del sistema deben cubrirse con los recursos propios del FA y se centrarán en el análisis de resultados, el aprendizaje y la comunicación.

Un presupuesto para la implementación de un sistema de M&E requerirá al menos los siguientes ítems:

Monitoreo

Línea de base: recopilar información sobre los valores iniciales de los indicadores seleccionados. Dependiendo de la complejidad de estos, la recopilación de información se puede realizar con fuentes secundarias o se puede recopilar durante las visitas de campo. Su costo puede ser cubierto por el diseño del proyecto (idealmente) o los recursos de implementación.

Recopilación de datos: es necesario estimar los recursos necesarios para producir información e informes con una periodicidad que debe definirse en el diseño del programa¹. Si se contempla en el sistema, se deben considerar los costos del monitoreo participativo, incluida la capacitación de las partes interesadas.

Análisis de datos: generalmente producido por el equipo de administración del programa, se requiere para estimar las horas de trabajo humano. Es importante enfatizar que este elemento alimentará al sistema de M&E del FA. En este sentido, los FA deben garantizar que un número suficiente de personal calificado compile, analice y agregue la información generada por sus programas.

Evaluación

Línea de base: recopilar información para la evaluación que no está capturada por el conjunto de indicadores. Dependiendo de la complejidad de estos, la recopilación de información se puede realizar con fuentes secundarias o se puede recopilar durante las visitas de campo y de las partes interesadas. Su costo puede ser cubierto por el diseño del proyecto (idealmente) o los recursos de implementación.

Evaluación intermedia: según las normas internacionales, las evaluaciones deben ser independientes (ver sección 1.4). Esto significa que, dependiendo de la complejidad del programa/proyecto, se debe financiar un evaluador o un equipo de evaluadores para revisar toda la información generada en el marco del programa/proyecto. Asimismo, se espera una visita de campo para verificar los resultados reportados con un grado máximo de objetividad.

Evaluación final: el presupuesto debe incluir una evaluación final del programa/proyecto con las mismas características que la evaluación intermedia.

Evaluación de impacto: muchos donantes tienen una oficina de evaluación independiente que realiza evaluaciones ex-post para verificar la continuidad de los resultados de las intervenciones financiadas y, por lo tanto, su impacto. La selección de los programas/proyectos que se evaluarán es aleatoria y, si no se seleccionan, su impacto puede no evaluarse. La complicación surge porque estas evaluaciones se llevan a cabo después del cierre del programa/proyecto. Por lo tanto, no puede beneficiarse de sus recursos financieros. Por este motivo, valdría la pena que los FA consideren las evaluaciones de impacto dentro de su presupuesto institucional anual. Desafortunadamente, no es fácil recaudar fondos para este tipo de actividades. Como se explica en la sección 1.2, los FA de RedLAC están abordando el tema de las evaluaciones de impacto y su financiamiento desde 2005. Una alternativa sería negociar un acuerdo entre un FA (o una red de FA), instituciones académicas y donantes, para implementar un pequeño programa para evaluaciones independientes.

Aprendiendo

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta es que una función principal de un sistema de M&E es proporcionar información para el aprendizaje basado en la práctica. Por esta razón, un presupuesto para M&E no estaría completo sin considerar los costos de administrar la información del programa correspondiente. Para ello, se debe incluir un plan y presupuesto para la socialización de la información, así como la producción de material de comunicación dirigido a las diferentes audiencias con las que se compartirán los resultados.

3.2 Instrumentos Institucionales

3.2.1 Manual Operativo o de Subvención

Para poner en práctica un sistema de M&E, el FA debe incorporar sus políticas y directrices de M&E en sus principales instrumentos institucionales. Uno de los más importantes de estos instrumentos es el Manual Operativo o de Subvención. En este manual, el FA detalla todos los protocolos y procedimientos de su ciclo de concesión y los aspectos de monitoreo y evaluación deben ser explícitos en todas las fases del ciclo. El Estándar de Práctica 4 en el área central de Administración se refiere al manual de la subvención:

¹ Los donantes a menudo requieren informes semestrales y anuales, pero el FE puede requerir informes trimestrales para proporcionar información que, de ser necesario, permita ajustes en la gestión del programa/proyecto.

Normas Administrativas	
1	Uno o más manuales de operaciones con políticas, procedimientos y prácticas actualizadas guían la gestión diaria de un FTL o un Fondo.

Como se explicó en el Capítulo I, la base para el sistema de M&E es el Plan Estratégico del FA, que define su misión, visión y cuáles son las estrategias que implementará el FA para lograr las metas esperadas. Un buen Manual de Subvenciones comienza con un resumen de lo que es la estrategia de FA, que se puede presentar como un marco lógico, una teoría del cambio o diagramas de cadena de resultados, y cómo las donaciones deben contribuir a esta estrategia. En este sentido, algunos de los Estándares de Práctica en el área de Operaciones son relevantes para el M&E del programa de FA, especialmente los Estándares 1 y 2:

Estándares de Operaciones	
1	Un FTL prepara un plan estratégico y financiero que traduce su visión amplia y sus declaraciones de misión en metas, objetivos y actividades específicas.
2	Como organizaciones de beneficio público, los FTL buscan oportunidades para colaborar con todos los niveles relevantes de los gobiernos nacionales para lograr las prioridades de conservación.

Basado en el Estándar 1 bajo Operaciones, el Plan Estratégico dará las definiciones necesarias para que el FA establezca sus indicadores institucionales o programáticos, lo que permitirá seleccionar mejor los proyectos que más contribuyen a estos. Los proyectos que están alineados con los objetivos estratégicos del FA presentarán resultados, medidos por indicadores que pueden agregarse de manera que permitan al Fondo evaluar sus impactos a largo plazo.

Como ya se mencionó en el Capítulo I, el nivel de evaluación de impacto del FA puede definirse más fácilmente si el fondo adopta compromisos o planes nacionales como base para su estrategia. El segundo Estándar de Práctica bajo Operaciones (arriba) destaca este enfoque, que permite a los FA adoptar indicadores que ya están medidos por el país (como el número de AP, hectáreas bajo protección, tasas de deforestación, etc.).

Sobre la base de estos indicadores institucionales, el Manual de Subvenciones debe presentar cuáles son los tipos de indicadores que los programas y los proyectos deben monitorear, sus metas y todas las pautas para que los proyectos recopilen información e informen sobre sus resultados. Estos pueden incluir un conjunto de indicadores estandarizados (un conjunto de herramientas desde el cual los solicitantes pueden elegir los indicadores que se aplican a sus intervenciones), plantillas de informes, periodicidad de los informes y protocolos para las visitas de campo.

3.2.2 Acuerdo o Contrato de Subvención

El acuerdo o contrato de concesión de la subvención también es un instrumento clave para el sistema de M&E, ya que establece con los beneficiarios cuáles son las obligaciones durante todo el período de implementación del proyecto, incluidos los requisitos para el monitoreo y la presentación de informes. El sexto Estándar de Práctica bajo Operaciones habla directamente sobre la importancia del contrato de concesión de la subvención. Dice:

Estándares de Operaciones	
6	El ciclo de adjudicación de la subvención concluye con la firma de un contrato entre el FTL y el concesionario; El contrato establece todos los entendimientos y obligaciones importantes relacionadas con el financiamiento que proporcionará el FTL.

Esta Norma se acompaña de una lista de elementos que deben considerarse en el contrato de subvención. Entre estos artículos, hay tres que se refieren al M&E:

- *Conjunto acordado de indicadores, normalmente en forma de marco lógico, para el monitoreo de programas y proyectos y protocolos de indicadores (generalmente un anexo).*
- *Confirmación de que el FTL tiene el derecho (i) de visitar el sitio del proyecto para los fines de monitoreo y evaluación; (ii) de solicitar información sobre el proyecto; y (iii) de inspeccionar los libros y registros financieros reales del concesionario.*
- *Requisitos de informes (progreso y finalización), según lo establecido en el Manual Operativo o de Subvenciones.*

Otro Estándar de Práctica que establece la importancia de las pautas de M&E que se incluirán en el acuerdo de subvención, es el de Reporte, Estándar de M&E 6. El Estándar de Práctica 8 en esta misma área agrega la importancia de las plantillas y marcos claros para el M&E. Estas plantillas pueden ser anexos del acuerdo de subvención o del Manual de Subvención:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación

6	El personal del FA, y con frecuencia el propio concesionario, monitorea las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en el acuerdo de la subvención, o su plan de monitoreo requerido.
8	Los FA apoyan a sus beneficiarios proporcionando plantillas de informes, marcos y requisitos de información claros para el monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados.

Otras mejores prácticas para el acuerdo de subvención implican asegurarse de que el concesionario tenga claro el contenido del acuerdo que se firmará. Proporcionar de antemano la plantilla del acuerdo de concesión de la subvención (por ejemplo, con la Convocatoria de Propuestas) permite a los beneficiarios el tiempo adecuado para revisarla y entenderla. También se recomiendan las sesiones de orientación con los beneficiarios adjudicados colectivamente u orientación individualizada, especialmente si los beneficiarios son pequeñas ONG u organizaciones comunitarias, que generalmente tienen poca capacidad en términos de gestión financiera, monitoreo e informes. La entrega de este tipo de creación de capacidad a los beneficiarios es parte de la próxima sesión sobre capacitación de los interesados en procedimientos y herramientas de M&E.

3.3 Capacitación en Procedimientos y Herramientas de M&E

3.3.1 Capacitando al equipo del FA

Los FA tienen una presencia muy importante en los países donde operan. Son instituciones estrechamente vinculadas a sus gobiernos, donantes y organizaciones de la sociedad civil. Esta versatilidad los coloca en una posición ideal para fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación basada en la adopción del Ciclo de Gestión Adaptable (ver sección 3.5) y, por lo tanto, programas de M&E que también lo hacen. Para este propósito, un FA requiere un personal bien capacitado y actualizado con respecto a los diferentes enfoques y herramientas disponibles, así como una cultura de aprendizaje y adaptación.

Como se destacó anteriormente, existe una gran cantidad de publicaciones, manuales e incluso cursos en línea que pueden contribuir a la generación de estas capacidades. Este manual es un documento práctico que permitirá a los FA tener una mejor idea de cómo abordar los desafíos de M&E. Sin embargo, para un conocimiento más profundo, se requerirá más investigación del personal responsable de M&E. El tiempo de aprendizaje puede reducirse significativamente si se aprovecha la experiencia de los miembros de CAFÉ y RedLAC, fomentando la colaboración, la consulta y los intercambios como redes de aprendizaje. Más allá de eso, todo el personal del equipo del programa debe recibir una capacitación adecuada que les permita saber en detalle:

- Objetivo del programa.
- Indicadores.
- Metodología seleccionada para recoger la información.
- Actores involucrados en la implementación del programa.
- Actores que pueden estar interesados en conocer los resultados del M&E.
- Frecuencia de reporte a los diferentes actores involucrados en la implementación del programa.
- Formatos de informe diferenciados por tipo de audiencia.
- Procedimiento para realizar ajustes a la intervención del programa.

3.3.2 Capacitación de las Partes Interesadas

También es necesario considerar que, para que los beneficiarios se apropien adecuadamente de los resultados del programa/proyecto, es necesario que se involucren en sus actividades de M&E. Las ventajas de este enfoque se resumen en los siguientes puntos:

- Implicación y apropiación del programa/proyecto.
- Comprender los resultados obtenidos con las acciones promovidas.
- Incorporación del conocimiento y experiencia local en el análisis de los resultados.
- Propuesta de modificaciones al programa/proyecto.
- Promover una cultura de aprendizaje.

El octavo Estándar de Práctica bajo Operaciones refuerza la necesidad de que el FA invierta en el desarrollo de capacidades de sus beneficiarios como actividad principal. Dice:

Estándares de Operaciones

8	Se llevan a cabo medidas para fortalecer la capacidad de los concesionarios, lo que les permite preparar propuestas receptivas e implementar actividades financiadas por subvenciones.
---	--

Claramente, esto no está relacionado exclusivamente con los procedimientos de M&E, ya que el Estándar habla sobre la necesidad de fortalecer las capacidades en todo el ciclo de la subvención, incluso antes de la selección de proyectos.

Sin embargo, la participación de las partes interesadas en el diseño y monitoreo de programas/proyectos permitirá que las acciones se construyan en base a los procesos o prácticas existentes, y que se refuercen asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

También es durante el diseño del programa/proyecto que, según sus características, se decidirá el nivel de participación en el sistema de M&E. Si se incluye a las partes interesadas, se sugiere contemplar los siguientes aspectos para una capacitación adecuada:

- Identifique audiencias clave que puedan estar interesadas en monitorear los resultados y avanzar en el cumplimiento de los objetivos del programa/proyecto.
- Identifique a los interesados que podrían liderar las diferentes acciones de recolección de información.
- Diseñe un plan de capacitación para las partes interesadas que sea fácil de usar e incluya talleres de inicio del programa/proyecto, así como reuniones periódicas para socializar los resultados.
- Lleve a cabo un taller de inicio en el programa/proyecto donde se presenten sus objetivos, el sistema de M&E y las funciones de cada parte interesada.
- Implementación del Sistema de M&E.
- Participación de las partes interesadas en las evaluaciones de programas/proyectos.

3.4 Gestión adaptativa: una organización de aprendizaje a través de M&E

El concepto de gestión adaptativa aplicada a las prácticas de conservación se desarrolló a fines de los años 60. No se considera una herramienta, sino un enfoque amplio para la toma de decisiones de gestión.

Según lo declarado por Margoulis y Salafsky en 1998, "La gestión adaptativa implica la integración del diseño, la gestión y el monitoreo del proyecto para proporcionar un marco para evaluar las suposiciones, la adaptación y el aprendizaje"². En otras palabras, está utilizando un enfoque científico para la gestión de proyectos o "aprender haciendo, aunque de una manera sistemática y con propósito"(Stem et al 2005)³. Para hacerlo, en 2001, Salafsky et al propusieron el Ciclo de Manejo Adaptativo que involucra los siguientes pasos:

INICIO: establecer un propósito claro y común.

PASO A: diseñar un modelo explícito de su sistema.

PASO B: desarrollar un plan de gestión que maximice los resultados y el aprendizaje.

PASO C: desarrollar un plan de monitoreo para probar su suposición.

PASO D: implementar sus planes de gestión y monitoreo.

PASO E: analizar datos y comunicar resultados.

ITERATE: usa los resultados para adaptarte y aprender.⁴

En las secciones anteriores, se han presentado varios aspectos del ciclo, que van desde la importancia del proceso de planificación de un programa/proyecto hasta el diseño y la implementación de su correspondiente sistema de M&E. Varias herramientas de M&E (marco lógico, gestión basada en resultados y gestión del ciclo del proyecto) son compatibles con el enfoque de gestión adaptativa. Para completar el ciclo, es esencial priorizar espacios para el análisis de resultados que alimentarán un proceso de aprendizaje, lo que permitirá modificar el programa/proyecto durante su implementación. Para este propósito, la cultura organizacional debe guiarse hacia la inclusión del aprendizaje y la adaptación. O'Donnell propuso en 2016 cuatro aspectos clave de lo que él llama una organización de adaptación:

- Aceptar y abarcar la incertidumbre y una cantidad apropiada de riesgo.
- Valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje.

² Margoulis, R.m and N. Salafsky. 1998. Measure of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects. Island Press, Washington, D.C.

³ Stem et al. 2005. Monitoring and Evaluation in Conservation: a Review of Trend and Approaches. Conservation Biology. 19. 295-309

⁴ Salafsky, N., R. Margolis, and K. Redford. 2001. Adaptive management: A tool for conservation practitioners. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

- Comunicación abierta.
- Facilitando la flexibilidad.⁵

Una organización que se comporte en consecuencia estará lista para adoptar los principios de gestión adaptativa propuestos por Salafsky et al (2001):

- Principio 1: haga usted mismo la gestión adaptativa.
- Principio 2: promueva la curiosidad institucional y la innovación.
- Principio 3: valore los errores.
- Principio 4: espere sorpresas y capitalice su crisis.
- Principio 5: fomente el crecimiento personal.
- Principio 6: cree organizaciones de aprendizaje y asociaciones.
- Principio 7: contribuya al aprendizaje global.
- Principio 8: practique el arte de la gestión adaptativa.

La importancia de la creación de espacios para los procesos de análisis y aprendizaje no siempre se tiene en cuenta porque consume tiempo y recursos. Sin embargo, a medio y largo plazo, estos procesos tienen el potencial de ahorrar tiempo y recursos porque permiten ajustar las intervenciones a la realidad. Por lo tanto, con la información producida es necesario revisar los supuestos del programa/proyecto y contrastarlos con los resultados obtenidos. Si nuestras suposiciones no están confirmadas, se deben hacer cambios en las acciones que hemos adoptado. Como dice Salafsky, "significa mantenerse flexible, examinar sus acciones pasadas y buscar oportunidades clave para aprovechar el cambio". Por esa razón, un programa/proyecto debe tener un marco de toma de decisiones claro que permita cambios en su diseño.

El Estándar de Práctica 5 en el área de Reporte, M&E se refiere a esta capacidad del FA de tomar decisiones informadas utilizando su sistema de M&E:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
5	Un FA diseña informes internos, monitoreo y evaluación, incluidos los informes de gestión financiera, para respaldar la toma de decisiones informada de su órgano rector, sobre el funcionamiento del FA como institución.

Además, para avanzar hacia beneficios globales, se debe reconocer la importancia de documentar los procesos de aprendizaje de cada programa/proyecto. De esta manera, esta experiencia contribuirá a la posibilidad de que las intervenciones en la conservación de otras organizaciones puedan basarse en suposiciones aún no probadas.

Es necesario enfatizar que el Ciclo de Manejo Adaptable es un proceso iterativo y, por lo tanto, se repetirá una y otra vez, con una frecuencia que debe ser tomada en cuenta por el programa/equipo del proyecto al planificar sus acciones.

3.5 Comunicación y Compartición de Resultados con las Partes Interesadas

La comunicación es un tema transversal que debe considerarse durante todo el ciclo del programa, pero es aún más importante cuando el enfoque es el M&E. En esta sesión, el objetivo será la comunicación con la compartición de resultados.

La primera Norma de Reporte, Monitoreo y Evaluación habla directamente de la necesidad que tienen los FA de informar a las diferentes audiencias. Dice:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
I	Los FA son intencionales para informar a diferentes audiencias para diferentes propósitos.

En este contexto, se considerarán tres niveles de comunicación:

FA - concesionario

Como se mencionó anteriormente, los esfuerzos de comunicación del FA con sus beneficiarios comienzan desde el momento de la firma del acuerdo de subvención, cuando el FA debe asegurarse de que todos los requisitos de monitoreo y presentación de informes sean claros para el concesionario. La revisión de los indicadores de todos los niveles con los beneficiarios es una buena práctica y puede incluirse en capacitaciones específicas (como se menciona en la sección 3.3.2). También se encuentra en el acuerdo de subvención (o en el manual de la subvención que recibirá el concesionario al firmar un acuerdo) que el FA le debe dar a los beneficiarios sus pautas de comunicación,

⁵ O'Donnell. 2016. Adaptive management: what it means for civil society organizations. Bond. London.

explicando claramente cómo usar su logotipo en el material del proyecto, cómo presentar el soporte del FA en texto, cómo proceder para solicitar la aprobación del FA en los productos de comunicación del proyecto. Es muy importante que el FA comunique su apoyo a través de los proyectos financiados, ya que es la única manera en que las partes interesadas en el campo reconocen su marca y reconocen su participación.

Una vez que el proyecto comience a implementarse, el FA supervisará su desempeño, al exigir informes formales (preferiblemente siguiendo una plantilla proporcionada al concesionario) y por medio de visitas de monitoreo y evaluación del sitio del proyecto. El Estándar de Práctica 9 en Informes, área de M&E se refiere a este rol:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
9	El personal del FA (y/o evaluadores independientes) realizan la diligencia debida y monitorean el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados.

Después de recibir un informe o después de una visita de campo, el FA debe asegurarse de que el concesionario reciba una comunicación por escrito con los comentarios del personal técnico y financiero de FA, aprobando el informe o destacando los aspectos que deben ajustarse con una orientación clara sobre cómo hacerlo. Esto es lo que permitirá que los beneficiarios también practiquen la gestión adaptativa.

Además de la comunicación con los beneficiarios, los resultados recibidos en el proceso de monitoreo de los proyectos deben comunicarse internamente, manteniendo a todos los miembros relevantes del personal informados sobre el progreso de los proyectos y promoviendo el aprendizaje interno.

FA - fuentes de financiamiento

Otro nivel clave de comunicación de resultados es del FA a sus donantes o fuentes de financiamiento. El FA debe cumplir con los requisitos de presentación de informes de los donantes, proporcionando información precisa sobre la implementación de los programas, agregando los resultados de los proyectos y refiriéndose al programa o a la estrategia institucional como una forma de demostrar que el FA ha cumplido los objetivos y metas establecidos cuando recibió la donación. En caso de que no haya cumplido con los objetivos, los indicadores pueden usarse para mostrar dónde y por qué ocurrieron los problemas, y qué implicaciones pueden tener para los programas en el futuro. Esto también es importante para que los FA ayuden a los donantes a aprender con el proceso de M&E.

Cada vez más, los FA están diversificando sus fuentes de financiamiento, no se centran solo en las donaciones, sino que también administran los recursos financieros de los mecanismos de cumplimiento o basados en el mercado, como los esquemas de Pago por Servicios de los Ecosistemas o las compensaciones obligatorias. En estos casos, la comunicación de los resultados se considera cada vez más como un instrumento clave para la rendición de cuentas y la transparencia, y el FA debe adoptar todas las medidas para garantizar su cumplimiento.

Se deben hacer todos los esfuerzos para garantizar que los informes de requisitos cumplan con las necesidades y los requisitos de las fuentes de financiamiento (ya sea donante, patrocinador, etc.). Los Estándares 2 y 3 del área de Informes, Monitoreo y Evaluación se refieren a los informes de los FA a sus donantes:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
2	Los acuerdos de subvención entre un FA y su donante establecen claramente los formatos específicos, los requisitos de información, los procedimientos y el calendario para los informes técnicos y financieros.
3	Los FA mantienen una lista de verificación y cronogramas actualizados regularmente para todos los informes que deben presentar a las agencias gubernamentales en el país donde el FA está legalmente registrado y los países donde el FA opera o tiene inversiones.

Comunicación Institucional del FA

La comunicación institucional está profundamente relacionada con la presentación de informes sobre los resultados de los FA. Esto debe ser presupuestado y debe tener en cuenta todos los tipos de información que el FA desea comunicar a diferentes audiencias. Una estrategia de comunicación es una pieza fundamental, ya que garantizará que el FA demuestre sus resultados, atraiga a nuevos financiadores y socios y aumente su credibilidad. El Estándar de Práctica 7 en el área de Reporte, M&E se refiere a esta capacidad de mostrar resultados basados en evidencia:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación	
7	Los FA diseñan el monitoreo y la evaluación para respaldar los informes de impacto de conservación basados en la evidencia.

Esta capacidad es la que apoyará la recaudación de fondos futura, una función central para un FA. El Estándar de Práctica 7 del área de Movilización de Recursos, se refiere exactamente a esto, vinculando comunicación, informes y recaudación de fondos:

Normas de Movilización de Recursos

7	Los FA pueden mostrar a los posibles donantes el papel que desempeña el FTL en la prestación de apoyo financiero a largo plazo para el sistema nacional de áreas protegidas y/o para los planes y programas nacionales de acción ambiental.
---	---

Los informes anuales son el producto más común en este sentido, escritos y diseñados para mostrar las actividades realizadas, destacando las historias de éxito y las lecciones aprendidas y los resultados financieros, que normalmente se acompañan del informe de auditoría financiera. El informe anual puede resumirse y debe tener un lenguaje claro, accesible a todas las diferentes partes interesadas. No tiene que ser costoso, ya que el uso de recursos en línea puede permitir informes baratos. Las buenas prácticas son incluir materiales visuales, especialmente imágenes de los sitios del proyecto, infografías y testimonios de los beneficiarios, miembros de la junta y agentes gubernamentales (especialmente cuando los proyectos están dedicados a las AP) que puedan estar involucrados en los proyectos. El Informe Anual debe distribuirse ampliamente y esto requerirá que el FA mantenga una base de datos de contactos actualizada.

La comunicación institucional también puede organizar eventos anuales con las principales partes interesadas para presentar los resultados del FA y emitir comunicados de prensa para aumentar su visibilidad.

El último Estándar de Práctica en el área de Reporte, M&E se refiere a esta buena práctica:

Normas de Reporte, Monitoreo y Evaluación

10	Los FA preparan un Informe Anual cada año, que se distribuye a los donantes y partes interesadas clave, y se pone a disposición del público en general.
----	---

Fondo Fiduciario Peruano para Parques Nacionales y Áreas Protegidas (Profonanpe)

Profonanpe se creó en 1992 y se dedica a respaldar el sistema nacional de áreas protegidas en Perú. Trabaja muy de cerca con la autoridad de parques y ha consolidado varios mecanismos financieros durante sus 25 años de operación. Como se mencionó anteriormente, Profonanpe fue la primera agencia de implementación nacional acreditada por el Fondo Verde para el Clima y también es una agencia del Fondo de Adaptación. Estas acreditaciones muestran el nivel de madurez institucional que Profonanpe ya tiene.

En términos de M&E, lo que es interesante destacar en el caso de Profonanpe es su plan estratégico actual, que define objetivos y estrategias claras para poner en evidencia cuál es su descripción del éxito. El plan está muy centrado en la innovación en los mecanismos financieros, lo que lo convierte en un plan orientado a la capacidad interna para desarrollar nuevas herramientas y movilizar recursos adicionales.

Tienen 4 objetivos estratégicos, incluyendo uno para capital en crecimiento, uno para innovaciones financieras, uno para la prestación de servicios mejorados para la conservación y otro con soluciones exclusivamente para el cambio climático, lo que es interesante para mostrar cómo ha evolucionado la agenda temática del Fondo. Cada uno de estos 4 objetivos estratégicos tiene objetivos muy concretos y esto hace posible el M&E en el nivel institucional. Al tener metas institucionales, el Fondo puede monitorear los datos del proyecto que se incorporarán a estas metas, para poder informar sobre su progreso. Aunque el plan estratégico proporciona esta base clara para el sistema de M&E, no incluye objetivos de conservación o biodiversidad.

En términos de desarrollo futuro para su sistema de M&E, los principales desafíos son institucionalizar la gestión del conocimiento, hacer uso de toda la información recopilada y las evaluaciones realizadas, e implementar procedimientos que permitan al personal del Fondo trabajar con una administración adaptable en su día a día. Jornada de supervisión de proyectos.

Información provista por Claudia Godfrey, Directora de Desarrollo y Supervisión de Profonanpe

4. Experiencias de los FA en M&E a Nivel de Programa

4.1 Estudio de Caso 1: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

4.1.1 Información General del FA

El FMCN es un fondo ambiental creado en 1994 como una institución privada sin fines de lucro. Sus proyectos y los subproyectos correspondientes (alrededor de 221 subproyectos en 2016 y un total de 1723 subproyectos financiados en 23 años) forman parte de uno de sus cuatro programas institucionales: i) Conservación de áreas protegidas, ii) Conservación de bosques y Cuenas hidrográficas, iii) Conservación de los océanos y las costas, y iv) Proyectos interprograma. Su presupuesto general anual es de alrededor de USD 10 millones, que cubre los gastos directos del proyecto y operativos.

Cada cinco años, a través de un proceso participativo, el FMCN define su plan estratégico. El último proceso para el período 2018-2023 redefinió su Misión



y Visión y estableció los Objetivos y Metas externos e internos de 2023, alineados con las Metas de Aichi de la Convención de Diversidad Biológica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Misión

Converger con otros actores y sectores en apoyo técnico y financiero estratégico, a fin de conservar el patrimonio natural de México.

Visión

Nuestros ecosistemas recuperan su salud y prestan sus servicios a la población a perpetuidad.

Objetivos y metas externas del FMCN 2023

Objetivos	Metas
Conservación: favorecer la integridad de los ecosistemas y procesos ecológicos.	a. 13 mil custodios de recursos naturales son apoyados por mecanismos de compensación.
	b. 1.7 millones de hectáreas son asistidos en su restauración.
	c. Se protegen 12.1 millones de hectáreas que favorecen la conectividad.
Uso sostenible: para impulsar el uso a largo plazo de los recursos naturales.	a. 130 mil personas adoptan mejores prácticas de sostenibilidad apoyadas con nuevas tecnologías.
	b. Se generan 39 mil días de trabajo por año en actividades sustentables.
	c. 550 mil hectáreas se encuentran bajo uso sostenible.
	d. 15.7 millones de hectáreas tienen algún instrumento de planificación territorial o de zonificación.
Responsabilidad ambiental: promover esquemas voluntarios de compensación en proyectos de desarrollo.	a. 10 empresas (que invierten más de US\$ 10 millones cada una) reducen su impacto más allá de las regulaciones ambientales nacionales.
	b. 3 compañías tienen el marco conceptual y las condiciones habilitantes para alinear sus operaciones y recursos con el modo de capital regenerativo.
Creación de capacidad: consolidar la competencia profesional y el liderazgo personal, así como la competitividad y la capacidad institucional para el desarrollo sostenible.	a. 50 mil personas participan y se benefician directa e indirectamente de los procesos de capacitación.
	b. 100 líderes adquieren habilidades y habilidades específicas para avanzar en sus logros de conservación.
	c. 50 organizaciones mejoran su tasa de efectividad institucional y de gestión.
	d. 60 empresas comunitarias mantienen o aumentan su rentabilidad.
	e. Los 416 foros de análisis, discusión y participación ciudadana son efectivos.
	f. 62 alianzas estratégicas están operando.

Para dar monitoreo a su progreso en el logro de estos objetivos externos, el FMCN solicita que cada proyecto o subproyecto incluya al menos uno de los 15 indicadores clave anteriores además de los indicadores específicos.

4.1.2 Sistema de M&E

El FMCN comenzó a trabajar en su sistema de M&E en 1997 con su primer proyecto del FMAM destinado a apoyar 10 áreas protegidas (AP). Se basó en la metodología ZOPP orientada a objetivos (Ziel Orientierte Projekt Planung en alemán), utilizada para definir cuatro indicadores generales de impacto: i) tasa de transformación del hábitat natural; ii) frecuencia de observación de especies indicadoras; iii) número de personas involucradas en proyectos sustentables; y iv) manejo sustentable de hectáreas; así como indicadores para cada AP diseñados con la Comisión Nacional de Áreas Protegidas de México (CONANP). Hasta 2010, el FMCN estaba obligado a informar sobre esos indicadores de impacto al Banco Mundial.

El primer plan estratégico del FMCN se preparó en 1993. El tercer plan estratégico (2007-2012) incluyó un nuevo marco con nuevos indicadores de impacto. Desde entonces, todos los subproyectos apoyados han tenido que seleccionar al menos uno de dichos indicadores para alimentar el sistema. Todos los planes estratégicos son el resultado de la participación del personal, los comités, los socios clave y la Junta Directiva del FMCN. Además, se basan en el análisis del progreso de los proyectos incluidos en los planes estratégicos anteriores, que a su vez se basaron en documentos de políticas nacionales. Desde 1998, el FMCN ha tenido cuatro planes estratégicos de 5 años.

En 2009 comenzó su Sistema de Monitoreo de Proyectos (SISEP), que es una base de datos en línea donde los socios del FMCN suben sus subproyectos e informan avances.

a. Meta

El FMCN busca cambios a través de intervenciones de programas innovadores en coordinación con una gran diversidad de socios. Sus ideas y perspectivas se traducen en planes estratégicos del FMCN para guiar su trabajo

y adaptarse a los cambios constantes. En este marco, el sistema de M&E tiene como objetivo medir el progreso del FMCN hacia el logro de sus objetivos y metas para proyectos y programas. Los avances dentro de la institución se rastrean a través de objetivos internos con sus metas correspondientes. Los informes dirigidos a diferentes públicos permiten aprender de la experiencia.

b. Enfoque

Con el fin de realizar un monitoreo de sus programas y proyectos, el FMCN ha adoptado la metodología ZOPP que se utilizará en los procesos de planificación de proyectos tanto plurianuales como anuales. Cada programa o proyecto cuenta con procesos unificados de planificación, monitoreo e informes. Los subproyectos utilizan marcos lógicos derivados del plan de trabajo anual del proyecto correspondiente. Estos planes de trabajo anuales (revisados y aprobados por sus respectivos comités) y sus respectivos presupuestos, se cargan en el SISEP para facilitar el monitoreo regular de cada proyecto y el progreso del subproyecto a través de formatos y contenidos estándar. El SISEP permite el monitoreo de los indicadores clave del FMCN, así como para proyectos y subproyectos. Ayuda a producir informes técnicos y administrativos anuales y sirve como un sistema de alerta con respecto a las condiciones establecidas en los acuerdos de subvención. Además, el FMCN realiza visitas de supervisión de campo que permiten la evaluación directa del desempeño del proyecto y del subproyecto. Esta información y los productos específicos de los subproyectos están sistematizados en el SISEP.

Además, cada uno de los Directores de Programa Institucional del FMCN se reúne con sus equipos cada dos semanas. En estas sesiones, los gerentes de los diferentes proyectos comparten sus avances y oportunidades, así como también informan sobre la gestión de riesgos (en particular los riesgos sociales y ambientales). Cada Director de Programa comparte estos problemas con el Director del Área de Conservación dos veces al mes para identificar la estrategia más adecuada para abordar las oportunidades, problemas y riesgos del proyecto. El personal del Área de Conservación se reúne cada dos meses para garantizar las sinergias entre programas y proyectos.

El FMCN financia evaluaciones independientes de todos los proyectos para garantizar una implementación efectiva y eficiente, así como para identificar áreas de mejora para permitir el máximo impacto. Las evaluaciones son realizadas por expertos externos en campos relevantes como una buena práctica y una oportunidad de mejora.

c. Uso de la información

El FMCN utiliza la información generada en los informes de progreso de diferentes maneras: i) para adap-

tar y redirigir los esfuerzos en proyectos y subproyectos, ii) para informar a los donantes sobre el impacto de sus inversiones, iii) para comunicarse con otras partes interesadas sobre el impacto de los proyectos y subproyectos del FMCN, por lo tanto, podrán atraer más recursos financieros que contribuyan a los mecanismos innovadores implementados por el FMCN.

La información de las evaluaciones finales del subproyecto se sistematiza y se pone a disposición para la toma de decisiones y para una mejor planificación de dónde dirigir los esfuerzos en futuras colecciones. Esta sistematización permite al FMCN recuperar información valiosa para la planificación y operación de proyectos futuros. Además, proporciona información sobre el desempeño del concesionario y permite abordar áreas de oportunidad.

d. Costo estimado

Los programas del FMCN asignan el 15% de su presupuesto operativo anual para cubrir el personal, los viajes para visitar los proyectos financiados, publicaciones, evaluadores externos y actividades de creación de capacidad.

4.1.3 Lecciones aprendidas

a. Mejores prácticas

- Los procedimientos técnicos y administrativos se revisan constantemente para permitir un rendimiento de alta calidad.
- Los comités técnicos se crean como los principales órganos de gobierno de los programas del FMCN.
- El personal del FMCN proporciona supervisión y asesoramiento a los beneficiarios sobre la planificación e implementación de subproyectos.
- Se miden pocos indicadores y constantes para permitir el monitoreo del progreso.
- Preparar informes técnicos y administrativos de forma periódica.
- La colaboración con los socios (beneficiarios incluidos) es esencial para monitorear los indicadores.
- Las visitas regulares de supervisión de campo son esenciales para una adecuada supervisión y adaptación a las condiciones cambiantes.
- Las evaluaciones externas de proyectos y subproyectos proporcionan información para adaptar y corregir proyectos.
- La sistematización de la información en una plataforma virtual permite acceder a datos históricos y detectar tendencias de una manera sencilla.

b. Desafíos

- Diseño de indicadores de impacto para la inversión financiera en el desarrollo de capacidades.
- Los indicadores de conservación son más fáciles de rastrear a través del tiempo que los sociales y económicos.
- Los indicadores sociales deben diseñarse cuidadosamente para evitar la dependencia de las comunidades del apoyo externo.
- Se deben considerar múltiples fuentes que afectan un proyecto al evaluar un proyecto o sub-proyecto, ya que las co-variables que afectan el cambio son esenciales para determinar la contribución al impacto.

4.2 Estudio de Caso 2: Fundación Tany Meva

4.2.1 Información General del FA

La Fundación Tany Meva de Madagascar es una institución financiera sostenible para proyectos ambientales de organizaciones y comunidades locales. Fue creada en 1996 para respaldar un número variable de beneficiarios, según la orientación de sus planes estratégicos de cinco años y los planes de trabajo anuales. En 2016, lograron alrededor de USD 5 millones para cubrir las actividades y operaciones del proyecto.

Misión

Movilizar y proporcionar fondos para el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades para la gestión sostenible de los recursos naturales.

Visión

La Fundación Tany Meva es una institución reconocida para financiar y promover el desarrollo sostenible.

Prioridades Estratégicas de Tany Meva

- Aumentar la capacidad de financiación anual promedio.
- Los temas de financiamiento están alineados con los objetivos de desarrollo sostenible.
- La Fundación Tany Meva es reconocida por su buen gobierno.

Temas de financiación de Tany Meva

- Adaptación al cambio climático.
 - Forestación-reforestación.
 - Energía renovable.
 - REDD.
- Gestión Comunitaria Sostenible de Recursos Naturales.

- Educación ambiental aplicada.
- Innovaciones medioambientales y creatividad.

4.2.2 Sistema de M&E

El mecanismo de M&E de Tany Meva ha estado en vigencia desde su establecimiento y ha evolucionado en un proceso que siguió los requisitos de los gerentes de programas y proyectos y de los donantes. Actualmente, el M&E es llevado a cabo por sus departamentos internos:

- Departamento de Financiamiento del Programa: asegura el monitoreo y la compañía en cada etapa del ciclo del proyecto a través de su programa y los gerentes de proyecto.
- Equipo de Monitoreo y Evaluación: mide el progreso en el logro de los objetivos finales de los programas y proyectos.
- Departamento de Administración y Finanzas: supervisa los fondos asignados.

En particular, el equipo de M&E garantiza la provisión oportuna de datos analíticos y sintéticos, así como la información de las actividades de financiamiento; gestión del conocimiento para capitalizar las lecciones aprendidas; y la comunicación de experiencias exitosas a través del apoyo del Departamento de Comunicación.

e. Metas

- Asegurar la provisión oportuna de datos analíticos y sintéticos, así como información, resultados, efectos e impactos de las actividades de financiamiento.
- Capitalizar las lecciones aprendidas, los enfoques y otros aspectos de las actividades de financiación.
- Comunicar logros y mejores prácticas;
- Promover la responsabilidad de la Fundación Tany Meva.

f. Enfoque

El sistema de M&E de Tany Meva se basa en el marco lógico de sus programas y proyectos e indicadores clave. Estos indicadores están orientados a medir el éxito del programa o proyecto:

- Tasa de reducción de delitos/presiones sobre los recursos naturales (áreas forestales y marinas).
- Proporción de AP/sitios de gestión sostenible.
- Tasas de CO₂eq secuestradas/evitadas.
- Tasa de acceso a servicios ecológicos.
- Porcentaje de estudiantes/población que adoptan una reacción positiva a los problemas ambientales.
- Reduciendo los efectos de la erosión del suelo.
- Porcentaje de hogares que adoptan kits de energía renovable.
- Incremento de los ingresos anuales para la población objetivo.

Algunos otros indicadores se incluyen en los proyectos de los concesionarios para permitir la agregación a nivel de FA o programa:

- Cambio positivo o negativo respecto al medio ambiente.
- Cambio en las condiciones sociales y económicas de la población (población objetivo y otras).
- Cambio en el comportamiento de la población (población objetivo y otras) antes y después de los proyectos.
- Posibles modificaciones en el entorno dentro y fuera del área de acción.

Durante el diseño del proyecto, el personal de Tany Meva ofrece orientación para enmarcar indicadores clave. Más tarde, durante la implementación del proyecto, el oficial del proyecto ayuda a fortalecer las capacidades del concesionario para cumplir con los objetivos establecidos en el marco lógico correspondiente, así como a monitorear los indicadores. Esta tarea es más difícil de llevar a cabo con las comunidades locales que no están familiarizadas con la herramienta de marco lógico, que podría necesitar ser adaptada.

Con respecto a la evaluación del proyecto, Tany Meva utiliza lo siguiente:

- Evaluación previa: para aprobar la financiación del proyecto, la atención se centra en la pertinencia del proyecto y las capacidades de los beneficiarios.
- Evaluación intermedia: para evaluar si el proyecto puede continuar con o sin una reorientación de sus objetivos y resultados esperados, así como sus actividades.
- Evaluación final: para dar elementos para iniciar o no la continuación del proyecto o proyectos similares con o sin modificaciones importantes del diseño del proyecto.

g. Uso de la información

Los informes del sistema de M&E de Tany Meva proporcionan información sobre el progreso de un proyecto a lo largo del tiempo y permiten la toma de decisiones sobre la orientación del proyecto. Proporcionan elementos para evaluar la continuación del proyecto o para replicar proyectos con o sin modificaciones importantes al diseño original.

Las evaluaciones finales se utilizan para proporcionar orientaciones estratégicas sobre la elección de los temas y actividades que se financiarán, así como medidas correctivas sobre el mecanismo financiero de Tany Meva y la operación interna.

Además, los resultados de los programas y proyectos se utilizan para comunicar el progreso y la recaudación de fondos correspondientes.

h. Costo estimado

Tany Meva utiliza USD 662,000 (aproximadamente el 13% de su presupuesto total de 2016) para cubrir los oficiales de proyectos, viajes, evaluaciones externas, publicaciones, desarrollo de capacidades y para desarrollar un sistema de monitoreo de proyectos.

4.2.3 Lecciones aprendidas

Mejores prácticas

- Poseer un Sistema de Información funcional, lo suficientemente flexible como para ser adaptado por el personal de Tany Meva de acuerdo con sus necesidades.
- Tener disponibilidad de datos organizados desde su creación.
- Ser miembro de las redes del socio técnico.

“ El FMCN financia evaluaciones independientes de todos los proyectos para garantizar una implementación efectiva y eficiente, así como para identificar áreas de mejora para permitir el máximo impacto ”

Desafíos

- Falta de confiabilidad del sistema de TI/red existente (por ejemplo, red local, internet).
- Implementación de un sistema de información integrado.
- Reducir el circuito de información sin perder información durante el proceso.
- Mejorar la elección de los indicadores clave.
- Mejorar algunas herramientas de gestión.
- Mejorar el proceso de reporte en todos los niveles para una buena toma de decisiones.



MARCO PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN





Anexo 1 - Resumen del Taller - puntos destacados de la discusión

Los Fondos Ambientales son mecanismos financieros enfocados en movilizar recursos financieros para ser canalizados hacia acciones alineadas con las agendas ambientales nacionales, regionales e internacionales. Por lo general, son instituciones independientes con una Junta Directiva mixta (miembros de sectores públicos y privados) que operan en un solo país y tienen un amplio conocimiento de su realidad nacional.

Si bien los FA se consideran un tipo particular de instituciones con objetivos equivalentes, pueden adoptar diversas formas debido a sus contextos nacionales, el enfoque de las intervenciones, los tipos de beneficiarios, los mecanismos de los donantes, los estilos de gestión, entre otras posibles variables. En esta diversidad de escenarios, los FA han encontrado y priorizado diferentes soluciones para problemas comunes, de acuerdo con su realidad.

CAFÉ y RedLAC son redes de FA que agrupan alrededor de 40 instituciones de 34 países. Estas redes se crearon como comunidades de aprendizaje para fo-

mentar el intercambio de experiencias entre pares con el fin de mejorar sus operaciones institucionales. Los FA principales de ambas redes tienen más de 20 años de creación y ya han identificado la mayoría de las mejores prácticas para operaciones más eficientes, eficaces y transparentes. Esta experiencia es muy útil para los FA más jóvenes que buscan beneficiarse de las lecciones aprendidas en más de 20 años de experiencia en el manejo de los FA. A su vez, repensar las prácticas y adoptar nuevos procedimientos como las condiciones de cambio del mercado, puede ayudar a cualquier FA a mejorar y actualizar, si es necesario, sus propios procesos.

En particular, las discusiones del FA sobre M&E para programas y proyectos se remontan a 1998, cuando el FMAM realizó una evaluación de los "Fondos Fiduciarios de Conservación" que apoyaron financieramente. Esta evaluación independiente solicitada por el FMAM recomendó lo siguiente: *"El FMAM y sus agencias de implementación deben proporcionar un mayor apoyo para ayu-*

dar a los fondos fiduciarios a definir sus impactos previstos en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y para desarrollar indicadores de rendimiento y sencillos, medir el progreso hacia estos objetivos y retroalimentar en las mejoras del programa y las decisiones de gestión¹. Esta preocupación también se destacó en el diagnóstico del FA de RedLAC realizado en 2003² y ha sido un tema de discusión (consulte la sección 1.2 del Manual). Después de varios años de reflexión y aprendizaje individual, institucional o en red, es necesario reconocer que ambas redes tienen un importante conocimiento colectivo sobre M&E en un contexto de FA.

El equipo de consultoría tiene varios años de experiencia trabajando con los FA, así como con RedLAC y CAFÉ, y está convencido de que nadie está mejor situado que los miembros de los FA para explorar sus necesidades, analizar problemas comunes e identificar las mejores prácticas o soluciones que son implementadas por sus compañeros. Por este motivo, el taller se diseñó para funcionar principalmente como un espacio dinámico para el intercambio de experiencias, utilizando algunas presentaciones teóricas y un Manual desarrollado especialmente para el taller como documento de referencia. Con una formación aleatoria de grupos de trabajo, el taller reunió a participantes de diferentes continentes, países e idiomas. Esto buscó aprovechar la diversidad del grupo para alentar el intercambio de experiencias de primera mano y fortalecer el contacto personal entre colegas. Además, se creó una carpeta compartida para que los participantes puedan cargar toda la información institucional de M&E que consideren pertinente y, por lo tanto, alentar a que este intercambio se mantenga a través del tiempo.

Resumen de resultados

Día 1-10 de octubre

Sesión 1: “Conociéndonos”

Asistieron al taller 42 participantes, de 24 FA de CAFÉ y RedLAC y 19 países (ver Anexo 2 para la Lista de Participantes).

La sala estaba organizada para albergar seis grupos mixtos diferentes. Dentro de cada grupo, los miembros se presentaron y compartieron con el resto la respuesta a la siguiente pregunta: *¿Cuál es el resultado de su Fondo del cual está más orgulloso?*

Cada grupo tenía que encontrar lo que tenían en común y compartirlo para la plenaria.

Resultados: ¿Qué tenemos en común?

1. El aumento de la dotación para la estabilidad financiera
2. Todos los FA otorgan subvenciones, y
 - a. Han aumentado las dotaciones para superar la crisis financiera
 - b. Tener un comité de consejo de administración
3. Todos tienen planes estratégicos, que se centran en aumentar los fondos / recursos
4. Todos los FA reúnen a diferentes partes interesadas en sus países, y
 - a. Haber observado cambios en la discusión sobre conservación en los países
 - b. Han enfrentado dificultades para medir el impacto
5. Todos los FA trabajan con las áreas y comunidades protegidas y desarrollan actividades de desarrollo de capacidades
6. Todos los FA se consideran instituciones independientes
7. Todos los FA consideran la recaudación de fondos como una forma de obtener resultados

Los mismos grupos tuvieron la oportunidad de intercambiar y luego compartir con el plenario acerca de sus expectativas.

¿Cuáles son tus principales expectativas sobre este taller?

1. Comprender cómo medir y documentarlo
2. Conocer cómo otros fondos hacen M&E y documentarlo
3. Conocer las herramientas de M&E
4. Entender el presupuesto/costo - efectividad
5. Aprender a desarrollar indicadores para programas e impacto
6. Aprender cómo configurar un sistema de M&E
7. Usar los resultados para discutir con la Junta
8. Identificar indicadores estándar
9. Discutir estrategias de salida para proyectos
10. Discutir cuáles son los indicadores de impacto
11. Aprender a comunicarse con las partes interesadas
12. Aprender a lograr la eficiencia del programa
13. Aprender sobre la evaluación por parte de las partes interesadas
14. Conocer herramientas inteligentes para la evaluación
15. Ver ejemplos de otros FA
16. Tener un breve resumen de lo que se discute

¹ <https://www.cbd.int/financiamiento/trustfunds/g-geevaluation.pdf>

² http://www.katoombagroup.org/documents/cds/redlac_2010/resources/8337.pdf

Sesión 2: Presentación del contexto

Los consultores presentaron los objetivos y la metodología del taller y lo que han hecho RedLAC y CAFÉ EF en M&E. Los objetivos del taller fueron definidos como:

- Desarrollar un entendimiento común de lo que es un sistema de M&E del Programa de FA
- Adquirir conocimientos sobre conceptos y herramientas
- Ayudar a los fondos a construir sus planes de desarrollo en sistemas de M&E a través de un enfoque paso a paso
- Compartir referencias y estimular el intercambio y el aprendizaje entre los Fondos.

También presentaron los resultados esperados del taller, que eran elaborar proyectos de planes de desarrollo de M&E individuales y establecer contactos entre los FA con posibles sinergias para intercambios continuos.

Se reforzó que la metodología del taller se centraría en el aprendizaje colectivo mediante el intercambio y compartiendo experiencias prácticas. Además, tal como lo solicitan los Términos de Referencia, las prácticas de M&E se referirán a los Estándares de Práctica para los FA. Finalmente, se destacó que el manual tiene referencias adicionales para obtener más información, que se consultará después de la reunión.

El equipo de consultores actualizó a los participantes sobre el trabajo histórico que el FA de RedLAC y CAFÉ ha estado realizando en M&E (sección 1.2 arriba).

Sesión 3: Conceptos clave

El primer día también fue clave para revisar los conceptos clave y asegurarse de que todo el grupo fuera claro acerca de ellos. Se llevó a cabo un ejercicio plenario para revisar el concepto de Monitoreo y el concepto de Evaluación. Los principales resultados se resumen en los cuadros a continuación:

El monitoreo es...

Hacer un monitoreo de las actividades (productos y resultados)
Medir los logros para la toma de decisiones
Desempeño
Controlando el progreso
Supervisar como suceden las cosas
Procedimiento del método: ¿qué está pasando y dónde estamos?
Controlar la ejecución de los fondos concedidos
Monitoreo de actividades basadas en objetivos
Cómo sistematizar/organizar el monitoreo de las actividades

Definición propuesta por el equipo consultor a la plenaria:

El **monitoreo** es la observación sistemática y la recopilación de datos sobre el progreso o la calidad de algo.

La evaluación es ...

1. Medición cuantitativa y cualitativa.
2. Evaluación de impacto
3. Comparar los resultados planeados y los logros
4. Resultados de medición
5. Construir conclusiones a partir del monitoreo de datos
6. Aprendizaje y toma de decisiones a partir de resultados de monitoreo
7. Resultados vs. presupuesto
8. Juzgar si un resultado/estándar se cumplió o no
9. Evaluación si el proyecto logró los objetivos planeados
10. Acción periódica (no en curso)
11. Evaluación basada en el uso de recursos.

Definición propuesta por el equipo consultor a la plenaria:

La **Evaluación** es la valoración objetiva de un conjunto de actividades en curso o completadas, como un proyecto o programa, de acuerdo con su diseño (planes iniciales), implementación (ejecución, productos) y resultados (resultados, impactos).

Sesión 4: Cómo construir un sistema de M&E?

Los consultores revisaron los 10 Estándares de Práctica del área central de Reporte, Monitoreo y Evaluación. Los principales puntos que surgieron de esta revisión fueron:

1. Los FA son intencionales para informar a diferentes audiencias

2. Los FA incorporan procesos internos e instrumentos institucionales para hacer esto.
3. Los FA tienen personal y estructura para realizar la función de M&E
4. Los FA comunican los resultados a las partes interesadas
5. Los FA deben encontrar una manera de medir el impacto en los resultados de conservación

El equipo de consultores explicó el vínculo entre los Estándares de Práctica y el enfoque para construir un sistema de M&E. También presentaron la publicación y cómo cada paso lleva a lograr tanto un sistema de monitoreo como los Estándares de Práctica.

Esto inició el segundo bloque del taller, y probablemente el principal, que se dedicó a un enfoque paso a paso sobre cómo construir un sistema o política de M&E. Este enfoque se describe en el Capítulo 2 del manual.

Luego de presentar el marco general, el equipo consultor invitó a Amantina Lavalle, del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), a presentar su sistema de M&E (ver sesión 4.1). Después de la presentación, una conversación tuvo lugar en el plenario.

Luego del momento en que el Fondo Mexicano compartió experiencias, el equipo de consultores presentó el primer paso para desarrollar el sistema o la política de M&E, que es preguntar para qué necesita el Fondo el sistema o la política de M&E, para responder a cuales necesidades (Evaluación de Necesidades). La pregunta principal en esta fase es: *¿Qué necesita nuestra organización de un sistema de M&E?*

Los participantes escribieron sus necesidades y ofertas en notas post-it y lo fijaron en un cuadro. Esta información fue utilizada por los consultores para diseñar un Mercado el día 3.

Este fue el primer momento en que los participantes trabajaron en su **Plan de Desarrollo de Borrador de M&E** individual y para completar la pregunta de evaluación de necesidades (consulte el Anexo 3 para la plantilla del Plan de Desarrollo de Borrador de M&E).

Sesión 5: Herramientas para M&E

Siguiendo el enfoque paso a paso, la siguiente sesión se dedicó a revisar las principales herramientas utilizadas para desarrollar la política o el sistema de M&E. La mayoría de las herramientas son herramientas de planificación y se reforzó el concepto de que el M&E se deriva de la planificación.

El equipo de consultores revisa los pros y los contras de cada herramienta que se ha incluido en el Manual (sección 1.3).

Antes de comenzar la sesión, cada FA indica en un rotafolio las herramientas de M&E que utilizan, como se muestra en la tabla a continuación.

La mayoría de los participantes estaban familiarizados con el Logframe (marco lógico), la Herramienta de Monitoreo y la cadena de resultados, pero muy pocos tenían experiencia en el uso de la Teoría del Cambio o el Mapeo de Resultados, que ayuda a informar sobre los resultados del programa relacionados estrictamente con los cambios en el comportamiento.

FA Nombre	Logframe	Teoría del cambio	Resultados cadena	METT	Resultados mapeo	Otros (cual)
1. Bacomab	X					
2. Natura	X					
3. FCB			X			
4. FSOA	X		X	X		
5. Fonafffo				X	X	GIS
6. FPRCI	X			X		
7. Profonanpe	X		X	X		
8. TaFF	X		X			
9. FIAES			X	X		
10. EAMCEF	X					
11. FCBT Py	X					
12. MEET	X					
13. FTNS			X	X		
14. SRBEFP		X				
15. FAPBM	X					
16. FUNBIO	X		X	X		EAP*

FA Nombre	Logframe	Teoría del cambio	Resultados cadena	METT	Resultados mapeo	Otros (cual)
17. Tany Meva	X				X	GIS
18. BIOFUND	X			X		PHC**, Organ.Dev & Benefic.Cap. Tools
19. Bioguinea	X			X		
20. VBTF	X		X			
21. FMCN	X			X	X	
22. BMCT	X		X			
23. Arannayk	X			X		
24. MMCT	X			X		Programa de monitoreo ecológico.

* EAP - Estructura Analítica de los Proyectos

** software de contabilidad utilizado por el Fondo - <http://www.phcsoftware.com/>

Luego, el equipo de consultores realizó una presentación sobre cada una de estas herramientas, presentando la estructura básica, los usos y las ventajas y desventajas de su aplicación. El contenido está disponible en el manual, capítulo I. Después de eso, el equipo invitó a TaFF para una presentación sobre su sistema de M&E.

Intercambio de experiencias: Fondo Forestal de Tanzania (TaFF por su nombre en Inglés)

El TaFF fue creado por ley, como un fondo público, en 2002, pero solo entró en funcionamiento en 2011. Tienen un Plan Estratégico establecido, que define 4 objetivos principales para el Fondo: movilización financiera y gestión reforzada; Protección, conservación y manejo mejorado de bosques; Investigación aplicada y adaptativa apoyada en silvicultura; y Mejora de la capacidad institucional para prestar servicios. Operan donaciones pequeñas, medianas y grandes, a una amplia gama de beneficiarios, incluidos parques, ONG, organizaciones comunitarias y agencias públicas, en todo el país.

El M&E comenzó en 2012 poco después de tener el primer Plan Estratégico y de contar con las directrices para la preparación de propuestas de proyectos y los procedimientos para otorgar subvenciones. El TaFF actualmente apoya 100 proyectos por año, en su mayoría ejecutados por individuos y OBC, con subvenciones que varían de USD 2,000 a 9,000. Como se mencionó anteriormente, los proyectos se encuentran en todo el territorio nacional, lo que hace que el M&E sea un gran desafío. El M&E del TaFF fue preparado por el personal del TaFF y está vinculado a la plataforma de TI denominada Sistema de Información de Gestión (PMIS por su nombre en inglés). ¿Cómo funciona el marco de M&E del TaFF? Primero, después de recibir las propuestas de proyectos, la evaluación del proyecto es realizada por el personal del TaFF (evaluación previa) y también se realiza la revisión externa (por consultores). La segunda etapa es la verificación que se realiza antes de adjudicar la subvención. Después de la adjudicación de las subvenciones, el monitoreo se realiza cada vez que se desembolsa cada pago (el TaFF ofrece subvenciones en dos o tres cuotas según el tipo de subvención), mientras que la evaluación se realiza después de completar cada proyecto financiado. El monitoreo también se realiza en la sección de auditoría interna, mientras que la evaluación también se realiza por auditores externos. La evaluación del desempeño (parte de la evaluación), es realizada por consultores cada dos años después. Todo esto hace que sus costos operativos sean muy altos (alrededor del 50%) y también es muy difícil tener presencia en tantos lugares diferentes.

Su caso muestra los instrumentos y herramientas necesarios para que una organización opere con pequeñas donaciones en todo el territorio continental de Tanzania. La plataforma de TI PMIS ha encontrado varios desafíos para ser utilizada, especialmente porque la información no se introduce en el sistema. Ahora están migrando a una plataforma basada en una APP (aplicación) para mejorar la calidad y la recopilación de datos a tiempo, ya que este es el principal desafío para que el sistema sea funcional.

Información proporcionada por Teddy Paulo Mbaruku, Oficial de Programa del TaFF

Sesión 6: Construcción narrativa.

Se hizo hincapié en la construcción narrativa, como una base importante para que el sistema de M&E se desarrolle de una manera que pueda responder a un propósito. El equipo de consultores propuso utilizar la herramienta Teoría del Cambio para construir una narrativa.

Inspirado en el ejemplo del TaFF, se realizó un ejercicio grupal.

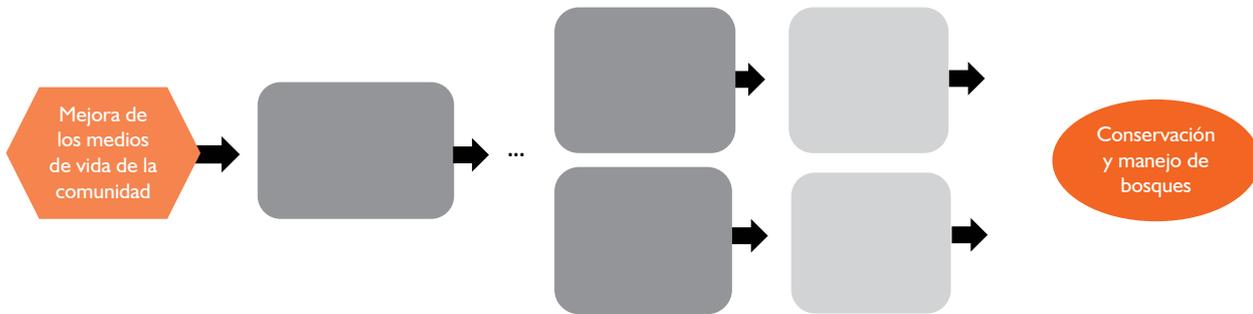
Grupo de trabajo: *Construyendo un ejercicio narrativo.*

- Estás escribiendo una propuesta en nombre del TaFF a un donante
- El donante requiere el uso de la herramienta Teoría del Cambio (TC)
- Usando la presentación anterior y el manual, cada grupo diseñará una narrativa usando la TC

Ejemplo de Empresas de Conservación utilizadas en el manual para ilustrar la TC:

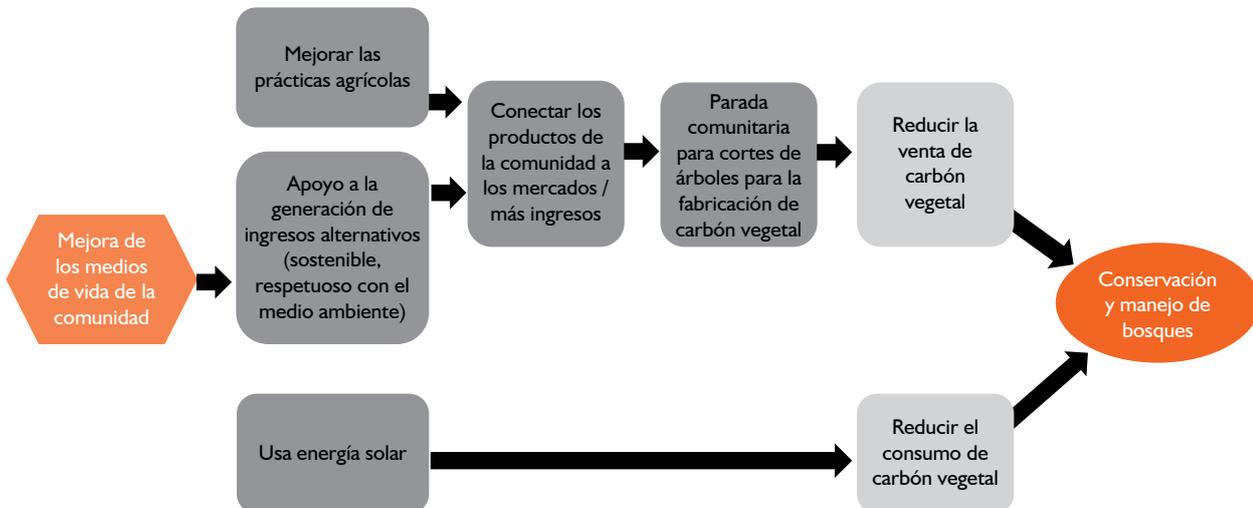


Ejercicio propuesto a los grupos de trabajo, inspirado en el ejemplo del TaFF:

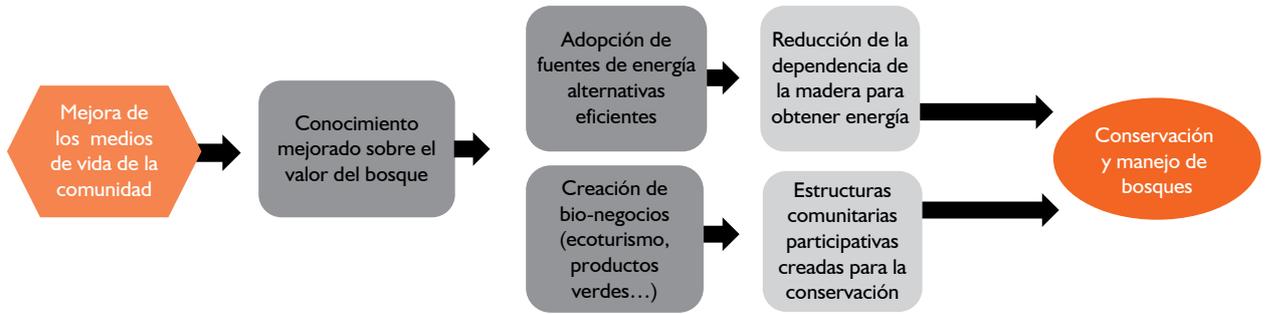


Los resultados de los grupos de trabajo se compartieron en plenario.

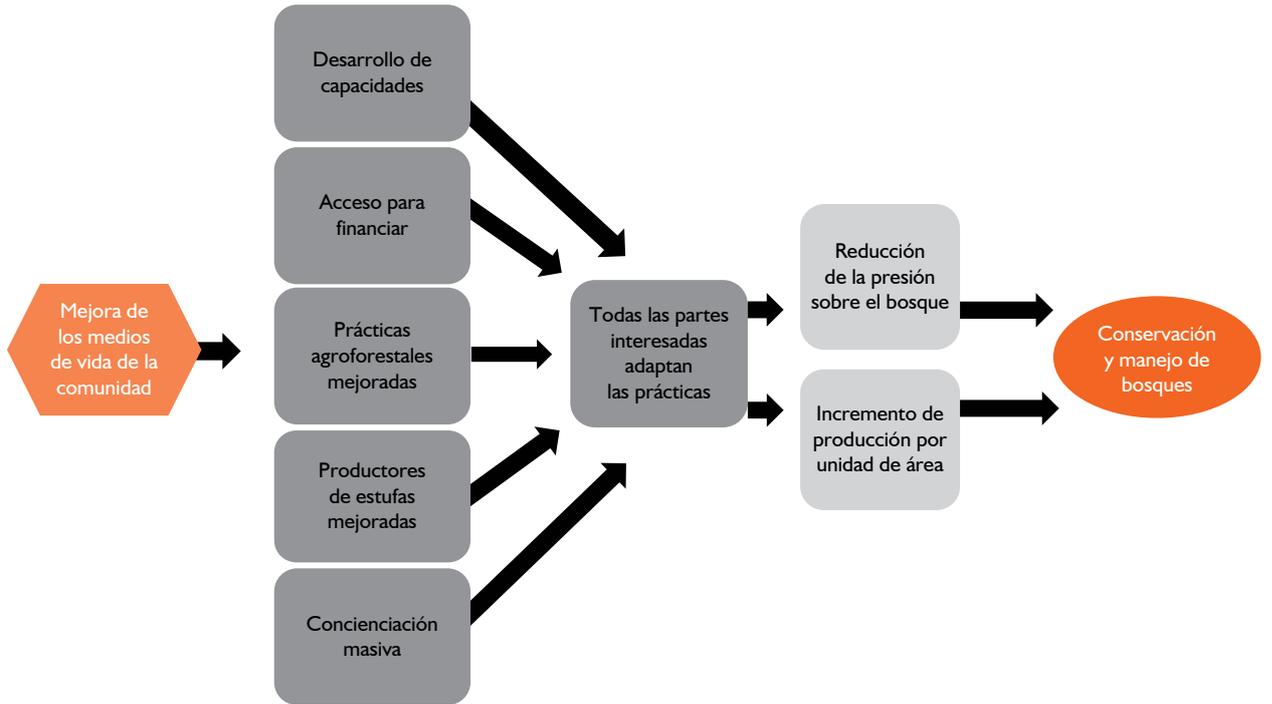
Grupo I



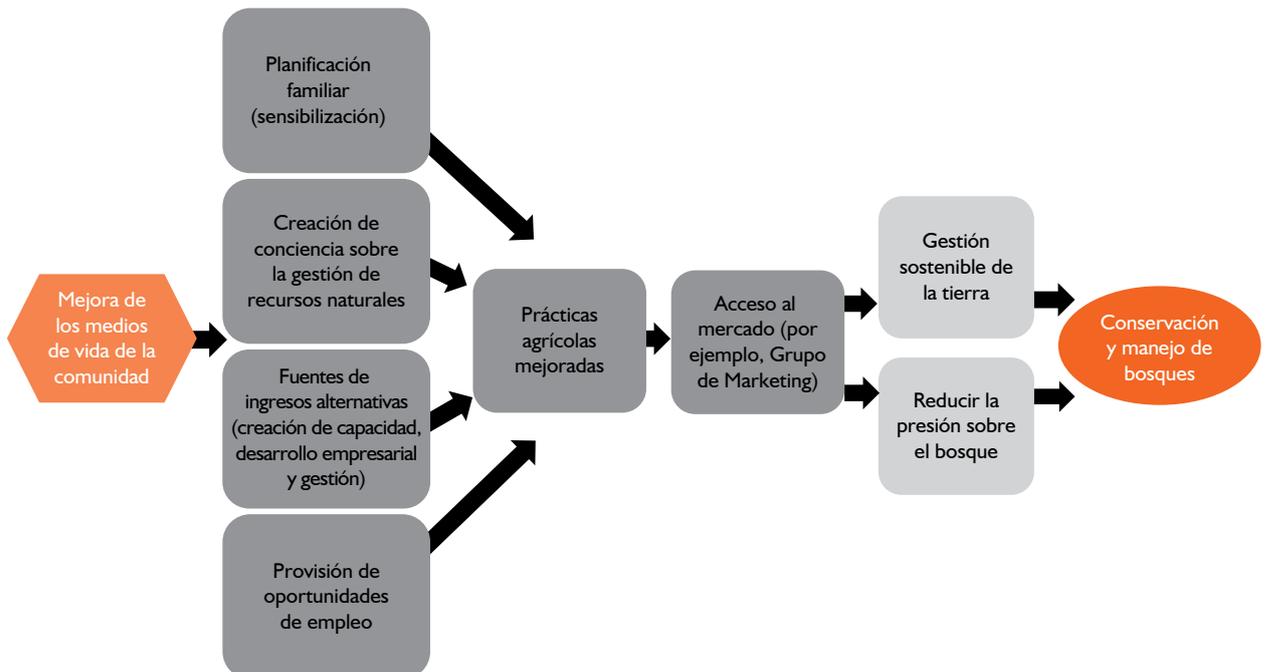
Grupo 2



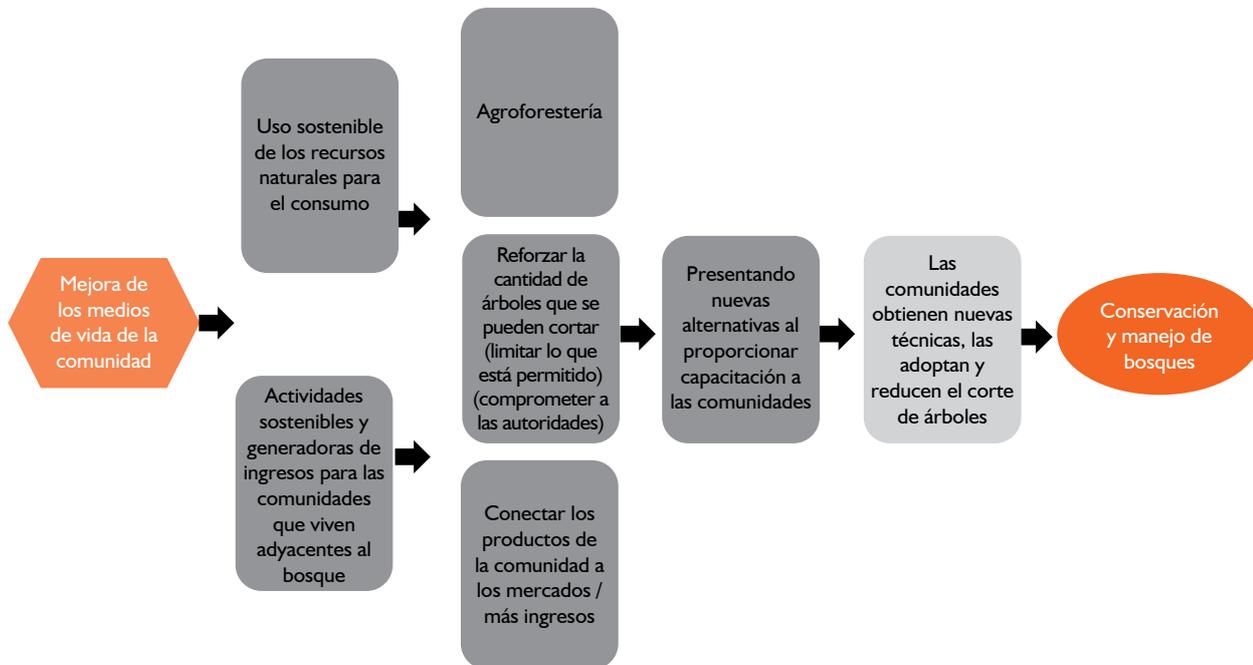
Grupo 3



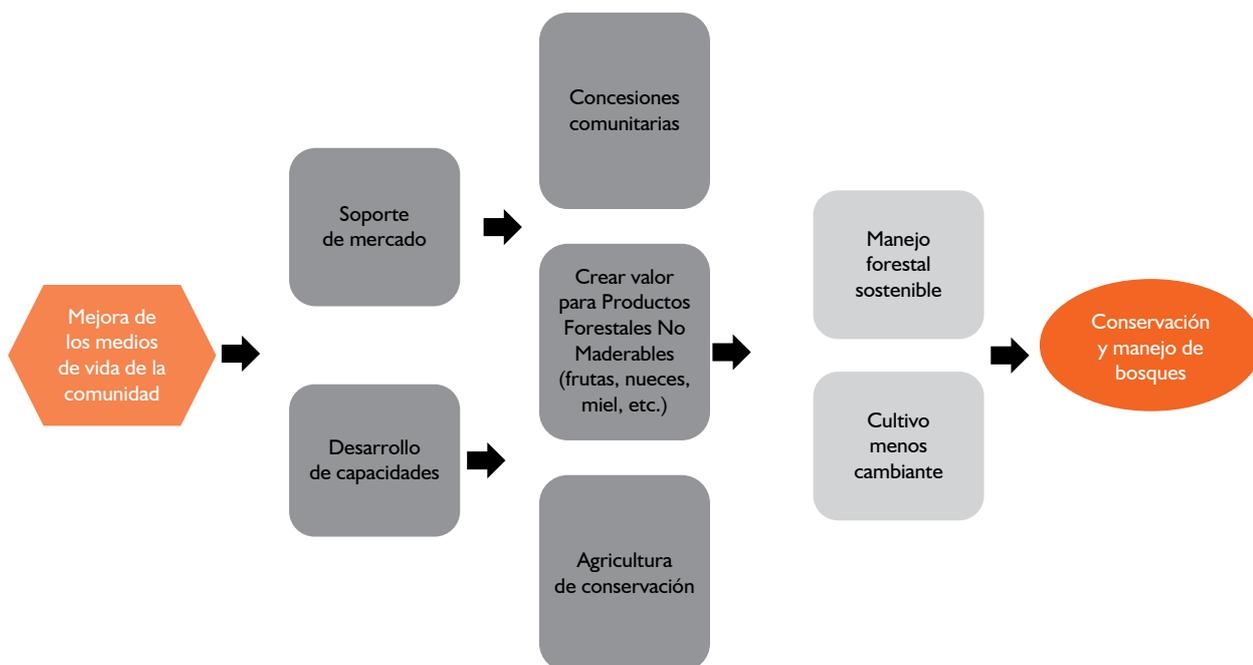
Grupo 4



Grupo 5



Grupo 6



El grupo discutió algunos de los ejemplos, llamando la atención sobre los vínculos faltantes entre una estrategia y el resultado esperado. El mensaje reforzado con el ejercicio es que es importante poner en evidencia la relación causa-efecto entre los diferentes vínculos en la cadena. Tener la relación de causa-efecto clara entre los enlaces es la base para construir la narrativa para el programa o para el plan estratégico del Fondo. Es entonces, basado en la narrativa, que se estructurará el sistema de M&E.

El ejercicio fue seguido por la continuación de la construcción del **Plan de Desarrollo de Borrador de M&E**, completando dos preguntas:

- ¿Qué herramientas son interesantes para mi FA?
- Información para la narrativa de mi FA sobre el impacto y los resultados.

FIN DEL DÍA 1

Día 2 - 11 de octubre

El equipo de consultores realizó una revisión rápida del Día 1, la agenda y el enfoque paso a paso para ubicar a todos los participantes. Se llevó a cabo una nueva distribución de grupos para organizar a los participantes nuevamente en seis grupos de trabajo diferentes, de manera de promover más intercambios entre los Fondos.

Sesión 7: Compromiso con las partes interesadas

Esta sesión tuvo el objetivo de mostrar cómo revisar y decidir qué partes interesadas pueden ser parte del diseño del sistema o política de M&E del FA. El equipo consultor propuso una definición:

Las partes interesadas son...

Cualquiera que use la información generada desde el sistema de M&E. Esto puede incluir varios niveles de partes interesadas de:

- **internacional:** donantes, organizaciones multilaterales, representantes de convenciones, inversores ...
- **niveles nacionales:** Autoridades Nacionales, Ministerios, ONG Ambientales...
- **subnacional:** autoridades provinciales y distritales, gerentes de AP, ONG locales...
- **niveles de programas:** gerentes de programas, ONG locales, proveedores de servicios, representantes de comunidades...

Se sugirió una discusión en grupos de trabajo para resaltar las ventajas y desventajas de involucrar a los principales grupos de partes interesadas que normalmente tiene un FA. La propuesta de discusión fue:

- Enumere hasta tres ventajas de involucrar a un grupo específico de partes interesadas en el diseño de procesos de M&E
- Liste hasta tres riesgos o desafíos de hacer esto
- Los grupos de partes interesadas donde:
 1. Donantes
 2. Concesionarios
 3. Población/comunidades
 4. Otras instituciones ambientales (ONGs o Fondos)
 5. Personal y gerentes del AP
 6. Autoridades nacionales

Los resultados del trabajo de los grupos se compartieron en plenaria:

Grupo 1

Donantes	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Alinear el M&E del Fondo con los Donantes para comparar naranjas con naranjas • Permite al donante tener confianza en el fondo • El donante puede ser comprensivo y proporcionar recursos adicionales para M&E específicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondo puede no tener los recursos para alinear su M&E con el del donante • Es difícil cuando hay varios donantes, cada uno con diferentes sistemas de M&E • Podría ser difícil implementar un sistema de M&E acordado con el donante, en el terreno

Grupo 2

Concesionarios	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Saben qué datos están disponibles y qué pueden recopilar • Tener conocimiento local para elegir indicadores relevantes • Ayuda a construir la propiedad de la información • Desarrolla la comprensión de los roles y responsabilidades en el sistema de M&E • Aumentar la comprensión de la importancia del M&E 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede elegir datos porque son fáciles de obtener • Puede tener conocimiento y capacidad de M&E limitados • Puede que todavía no haya definido a los beneficiarios • Puede crear expectativas

Grupo 3

Población/comunidades	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Compromiso • Asegurar la continuidad • Fuentes primarias de información de base/indicadores relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Creando grandes expectativas • Puede perderse el panorama general • Más caro (tiempo y dinero) • Complejidad del proceso para ellos

Grupo 4

Otras instituciones ambientales (FA, ONG)	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none">• Sinergias• Intercambio de experiencias• Transparencia• Conocimiento de la condición local	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de tiempo• Necesita más recursos• Parcial/interés particular• Conflicto de intereses

Grupo 5

Personal y gerentes del AP	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none">• Custodio legal• Motivación para llevar a cabo el trabajo• Logística y fondos	<ul style="list-style-type: none">• Intercambio restringido de información• Falta de voluntad en el compromiso de la comunidad• Conflicto en el acceso a los derechos

Grupo 6

Autoridades nacionales	
Ventajas	Riesgos/Desafíos
<ul style="list-style-type: none">• Ayudar a alinear su programa a las prioridades nacionales• Armonización de herramientas para la conservación nacional.• Una compra• Ayuda en la recaudación de fondos	<ul style="list-style-type: none">• Pueden desviar su interés• La politización de los problemas• Cuestiones de grandes subsidios• Burocracia (toma de decisiones lenta)• Pérdida de independencia• Conocimientos técnicos

Los FA fueron incentivados a trabajar individualmente en su Plan de Desarrollo de Borrador de M&E respondiendo la siguiente pregunta: *¿Quién debería participar en el sistema de M&E de su FA?*

Sesión 8: Construyendo un Logframe (Marco Lógico)

Esta sesión se dedicó a revisar los pasos necesarios para preparar un Logframe para un programa o proyecto. El equipo consultor propuso los siguientes pasos:

- Identifique el problema que está tratando de resolver
 - Discuta los diferentes aspectos de un problema y elija el que es más importante para ser cambiado
- ¿Cuál es el objetivo general del programa?
 - Anote el objetivo general. Esto debería estar en un nivel de impacto.
- ¿Qué va a lograr el programa?
 - Establezca el propósito/resultado de su programa describiendo qué se logrará, quién se beneficiará y cuándo
- ¿Qué actividades se llevarán a cabo?
 - Identificar qué tiene que pasar en campo
- ¿Cómo conducen las actividades a los productos?
 - Compruebe cómo las actividades conducen a los productos al establecer el supuesto
 - Si hacemos esto, Y eso sucede, ENTONCES llevará a este producto
- ¿Cuáles son los posibles problemas o riesgos?
 - Verifique los riesgos potenciales en esta lógica y anote la suma
- ¿Y cómo se medirá el progreso y el éxito final del proyecto?
 - Construya los indicadores que serán monitoreados y los medios de verificación

Se llevó a cabo un ejercicio en grupos de trabajo para practicar cómo construir un Logframe. Como el tiempo era limitado, los consultores propusieron un ejemplo para que los participantes definieran solo las columnas "resumen" y suposiciones, para tener claridad sobre la lógica de la intervención, una forma diferente de construir la narrativa. El ejercicio sugería:

Parte uno

- Seleccione un Fondo de su grupo que trabaje (o desee trabajar) con un programa de reducción de la deforestación
- Defina el Objetivo: reducir la deforestación en un x% para 2020
- Complete las columnas "resumen" y "suposiciones" en el Logframe que describe la lógica del programa de intervención

Parte dos

- Dos grupos se juntan
- Un grupo presenta su Logframe al otro (10 min)
- El grupo que escuchó da sus aportes (10 min)
- Ahora el otro grupo presenta y recibe aportes (20 min).
- Cada grupo vuelve a su mesa y ajusta su Logframe (10 min)

Los resultados fueron compartidos por los grupos de trabajo en el plenario:

Grupo 1

Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Reducir la deforestación en un 20% para 2020			Los fondos del proyecto están disponibles a tiempo
Propósito/ resultados	Restaurar/regenerar bosque Plantación de árboles para especies de madera combustible de crecimiento rápido Medios de vida alternativos Sensibilización			Voluntad política/apoyo Disponibilidad de terreno privado para la plantación de árboles Los mercados se sustentarán Compra a líderes/autoridades locales
Salidas	Establecer/restaurar 20,000 ha de bosque para 2020 Se establecieron 10,000 ha de especies de madera de rápido crecimiento. 50,000 agricultores alrededor de las AP establecen una ACI alternativa Aumenta la sensibilización de las comunidades sobre el valor del bosque			Cooperación de la NFA Presencia de comunidades económicamente activas
Actividades/ entradas	FMPs Fondos para la demarcación de límites Siembra de árboles Capacitación en habilidades de siembra Capacitación en habilidades emprendedoras Enlaces de mercado Actividades de sensibilización (por ejemplo, conciertos escolares, películas, teatro, opinión/líderes religiosos)			Comunidades de compra

Grupo 2

Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Reducir la tasa de deforestación en un 10% para 2020 en la región BAAPA			Apoyo político Compromiso de las partes interesadas
Propósito/ resultados	Fortalecimiento de la participación comunitaria en la conservación y manejo de los bosques. Aumentar la cubierta forestal			Voluntad comunitaria
Salidas	Aumento de la capacidad comunitaria para actividades sostenibles (IGA) Reducción de actividades ilegales			Acceso al mercado (sostenibilidad) Participación comunitaria Apoyo legal de las autoridades
Actividades/ entradas	Comunidades en entrenamiento Sensibilización Plantación de árboles			Cambio de comportamiento Entradas disponibles Soporte legal Disponibilidad de capacidad técnica

Grupo 3

Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Reducir la deforestación en un 10% en 2020 en Nahuaterique			La población está estabilizada
Propósito/ resultados	Aumentar la productividad de la tierra para la seguridad de los ingresos alimentarios			Los agricultores tienen acceso al mercado
Salidas	Los agricultores adoptan técnicas agroforestales (500 agricultores) Los agricultores adoptan la agricultura intensiva			El agricultor adopta de forma correcta técnicas y tecnología
Actividades/ entradas	Desarrollo de capacidades en: Irrigación Conservación del suelo Variedades cortas y maduras Acceso al mercado			Técnicas mejoradas son ambientalmente sostenibles Soporte técnico continuo

Grupo 4

Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Reducir la deforestación en un 30%.			65% de agricultura desplazada Producción de carbón
Propósito/ resultados	La agricultura alternativa o sostenible es adoptada por el 50% de la población rural			Los fondos están disponibles Las condiciones climáticas son estables Mercado existente de productos
Salidas	Mantener a las comunidades en la misma tierra el doble de tiempo que en la actualidad (5-10 años) Incrementar los rendimientos por hectárea (productividad)			Los agricultores aceptan cambiar sus sistemas de producción Los agricultores utilizan buenas técnicas Las autoridades nacionales aceptan el uso de los planes de uso del suelo
Actividades/ entradas	Agricultura de conservación Planificación del uso del suelo Produciendo fertilizante natural Servicios de extensión técnica Biogás			Aumento de población Los medios están disponibles para proporcionar servicios Disponibilidad de materia prima de biogás Viabilidad económica de los productos biológicos

Grupo 5

Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Reducir la deforestación ribereña en un 1% para 2020			No hay nuevos controladores que destruyan el bosque (por ejemplo, las empresas madereras)
Propósito/ resultados	Restaurar el bosque ribereño del río Chobe.			
Salidas	Lobby en el Gobierno para levantar la prohibición de caza Lobby de la comunidad internacional para que comprenda la caza de elefantes 1000 ha de bosque ribereño rehabilitado			Un nuevo gobierno que es pro-caza es elegido Una campaña de comunicación para la comunidad internacional es exitosa Las tramas de exclusión son efectivas
Actividades/ entradas	Desarrollar viveros de árboles autóctonos Crear parcelas de exclusiones para la regeneración de plantas Involucrar a los medios internacionales			Semillas de árboles autóctonos están disponibles Se otorgan permisos de exclusiones Madonna se compromete a defender la campaña

Grupo 6

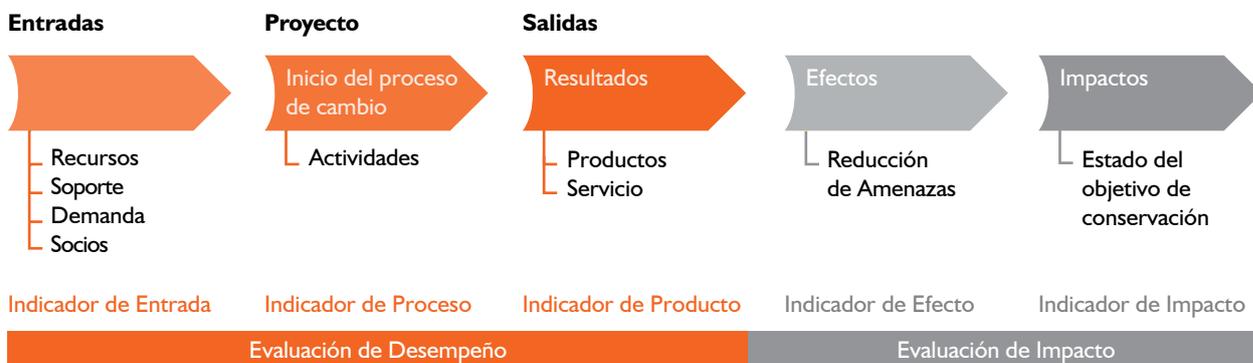
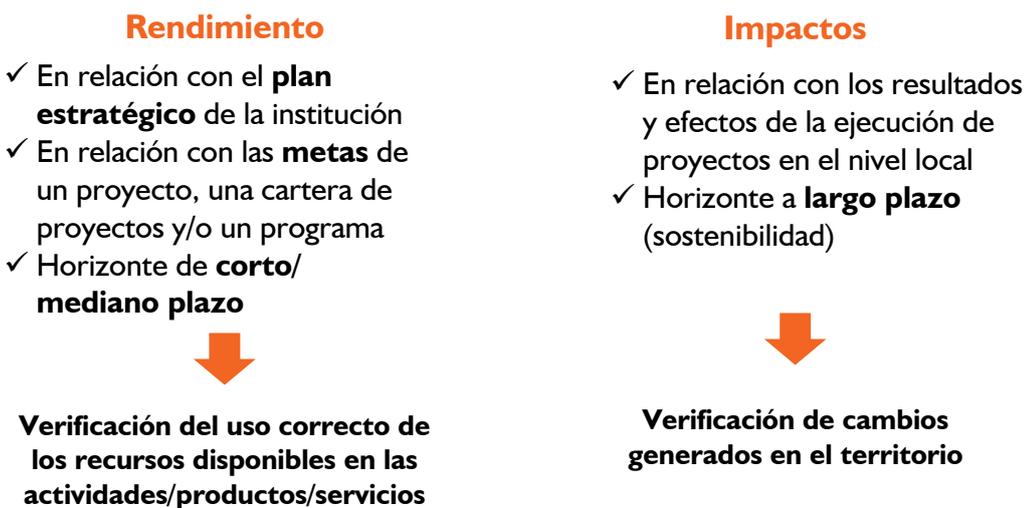
Definiciones	Resumen	Indic.	Fuente de datos	Suposiciones
Objetivo/ Impacto	Para 2020 la tasa de deforestación de Tanzania se reduciría en un 5%			Fondos Comité político Problema del clima
Propósito/ resultados	Capacidad de ejecución desarrollada Reducción de la presión sobre el bosque Regeneración aumentada Actitud pública positiva			
Salidas	Mejora de los medios de vida Protección mejorada Capacidad mejorada Reducción de la tala ilegal de bosques			Estabilidad económica
Actividades/ entradas	Sensibilización Aplicación Medios de vida alternativos Patrullando Control de fuego			Disponibilidad de fondos Voluntad de las comunidades

El estudio de caso de la Fundación Tany Meva (ver sección 4.2) fue presentado por Hanitriana Cécile Rakotoarison, Oficial de Programas. Ella mostró cómo se estructura el M&E de Tany Meva y cómo utilizaron otra herramienta, la cadena de resultados, para establecer los indicadores del Fondo. Un mensaje importante de su presentación fue que no desarrollaron un sistema de TI específico para mantener el registro de los datos recopilados, sino que mantienen sus datos de M&E utilizando Microsoft Access. Esto demuestra que es posible implementar una herramienta tecnológica para el sistema de M&E del Fondo sin tener que invertir mucho en el desarrollo de TI.

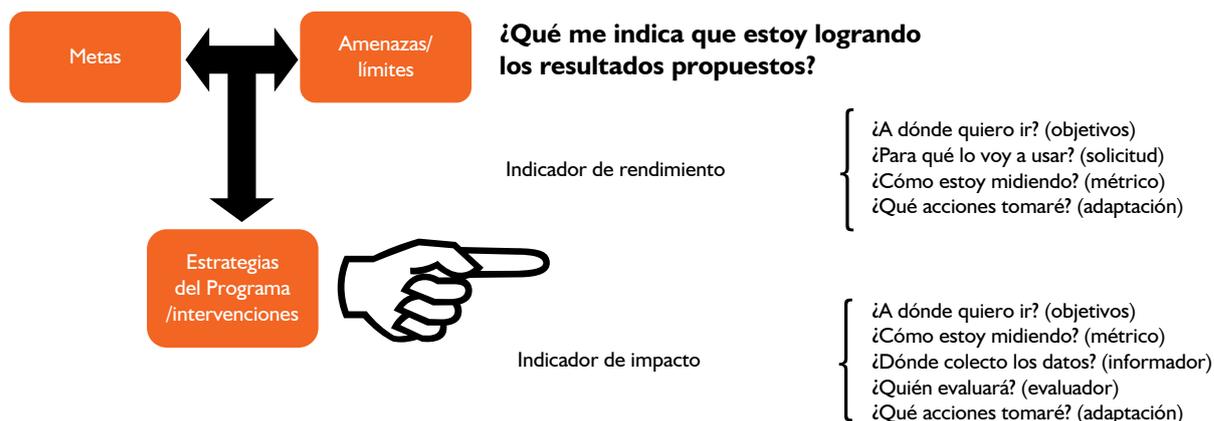
Sesión 9: Construyendo indicadores

Esta sesión se dedicó a revisar la importancia de los indicadores como el núcleo de un sistema de M&E, así como su estructura y características.

Después de revisar el enfoque paso a paso, el equipo consultor revisó los principales aspectos técnicos necesarios para crear indicadores. También se revisaron los diferentes tipos de indicadores, diferenciando los indicadores de desempeño e impacto, como se muestra en las siguientes figuras:



Adaptado de RedLac, 2008



El equipo de consultores presentó una estructura típica de indicadores, mostrando un ejemplo:

Nombre del indicador	Oficiales de extensión capacitados en las estrategias de reforestación.
Definición	Indicador = (A/B)*100%, donde: A = número de oficiales de extensión que completaron la capacitación B = número estimado de oficiales de extensión que probablemente participarán en la implementación de estrategias de reforestación
Propósito	Para evaluar si el conocimiento de los oficiales está mejorando con el tiempo. Esto proporcionaría evidencia sobre si el componente de capacitación del programa es efectivo.
Línea de base	15% (54 agentes de extensión recibieron capacitación en un proyecto anterior, contra un objetivo estimado de 360)
Objetivo	año 3: 50%; Año 5 (finalización del programa): 75%.
Recopilación de datos	El capacitador organizará una lista de presencia en cada sesión de capacitación. El número total de oficiales será informado por la Autoridad Nacional cada año, de acuerdo con sus registros.
Fuentes	Para el indicador elemental A: informes de actividad del programa. Para el indicador elemental B: evaluación de necesidades realizada en la fase de diseño del programa.
Fuentes de Frecuencia	Todos los años
Responsable	Capacitador

Las características SMART también se reforzaron, recordando a los participantes cómo deberían ser los indicadores (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en el Tiempo).

Se llevó a cabo un ejercicio de grupo de trabajo para que los participantes reflexionaran sobre posibles indicadores y desarrollaran la estructura de indicadores para al menos uno de ellos. Para esto, se dieron dos programas diferentes (un programa para tres grupos y el segundo para los otros tres grupos). Ambos ejemplos estaban relacionados con estrategias de reducción de la deforestación, un tema común entre los Fondos. El ejercicio propuesto:

1. Considerando el ejemplo del programa distribuido a su grupo, cree una larga lista de indicadores considerando los diferentes niveles
2. Seleccione 2 indicadores y complete la estructura de los indicadores y haga un análisis de calidad (verifique si son SMART)

Caso I:

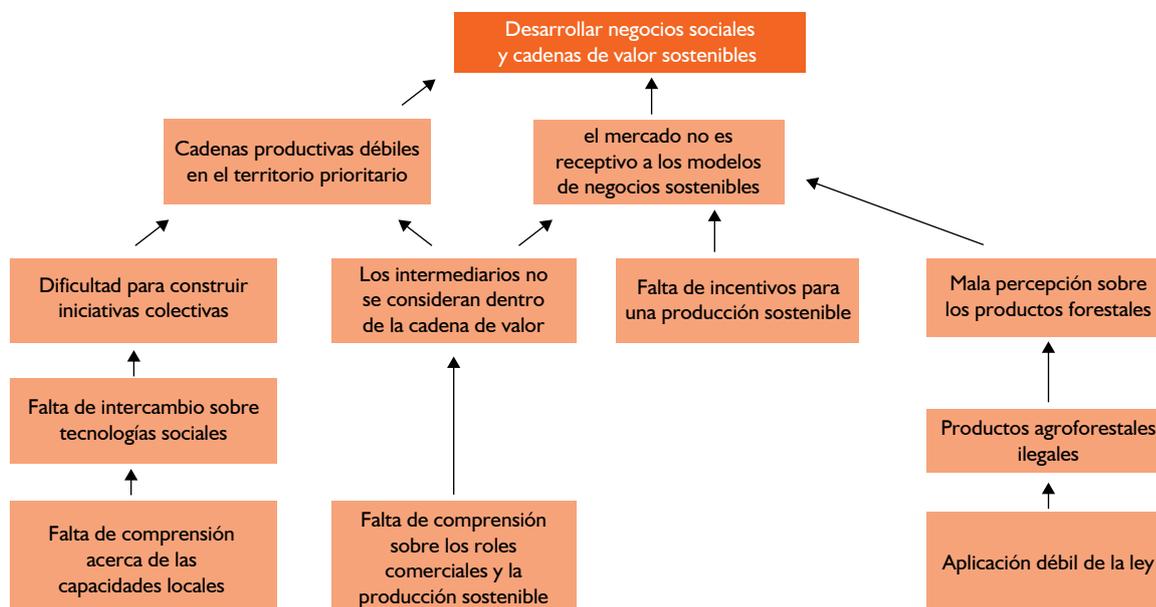
Objetivo: Reducir la deforestación ilegal

Propósito/resultado I: Desarrollar eco-negocios y cadenas de valor sostenibles

Estrategias:

- Promover modelos de eco-negocios competitivos que consideren la vocación local y promuevan la conservación.
- Promover las organizaciones de productores locales para fortalecer su lugar en las cadenas de valor.

Cadena de resultados:



Caso 2:

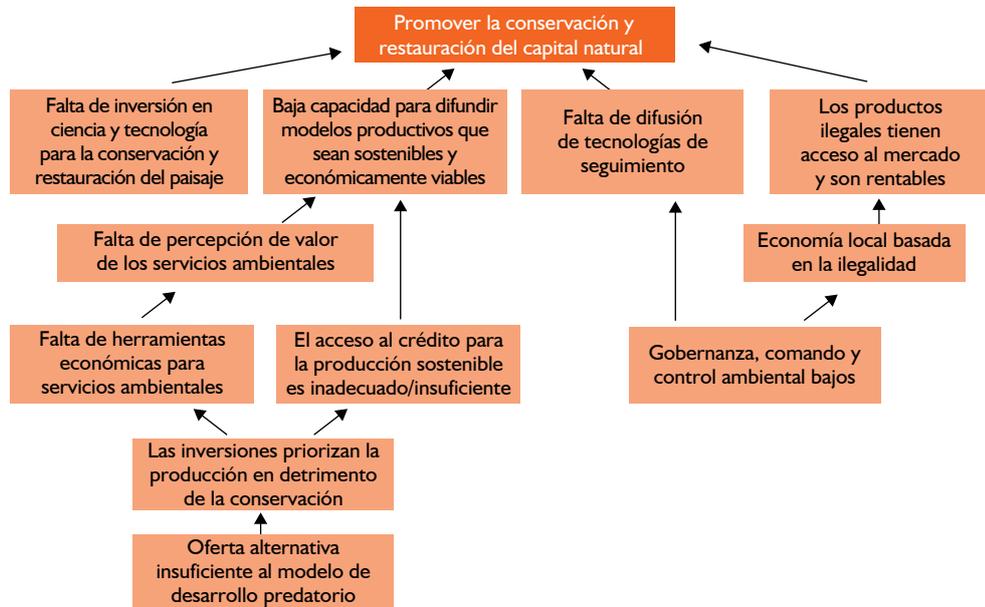
Objetivo: Reducir la deforestación ilegal

Propósito/resultado 2: Promover la conservación y restauración del capital natural

Estrategias:

- Promover el acceso a la tecnología y al conocimiento: asistencia técnica, instituciones de investigación e intercambio
- Promover el acceso a fondos para la producción sostenible y el pago por servicios ambientales

Cadena de resultados:



Los resultados de los grupos de trabajo se compartieron durante la sesión plenaria y ayudaron a construir una larga lista de indicadores para cada ejemplo:

Resultado 1	Desarrollar negocios sociales y cadenas de valor sostenibles
Larga lista de indicadores	Cambio en el conocimiento y actitud de las personas
	Número de operaciones de eco-negocios (por las OBC)
	Porcentaje del beneficio del eco-negocio reinvertido en la gestión forestal
	Número de eco-negocios creados
Resultado 2	Promover la conservación y restauración del capital natural
Larga lista de indicadores	Área cubierta por el sistema de monitoreo
	Importe de las inversiones en conservación
	Número de personas procesadas
	Reducción de productos ilegales en el mercado
	Aumento del número de productores certificados

A continuación, cada grupo de trabajo elige dos indicadores para diseñar. Algunos ejemplos se comparten en las siguientes tablas

Nombre del indicador	Número de asociaciones de productores
Definición	Grupos de miembros de la comunidad que participan en productos certificados ecológicos
Propósito	Medir los nuevos negocios que se están organizando en la comunidad
Base	Cero negocios organizados en la comunidad
Objetivo	10 asociaciones en 5 años
Recopilación de datos	Encuesta

Fuentes	Miembros de la comunidad
Fuentes de Frecuencia	Anual
Responsable	Oficial de M&E

Nombre del indicador	Ingresos del ecoturismo
Definición	Porcentaje de cambio en los ingresos por ecoturismo
Propósito	Comunidad para obtener ingresos de actividades que promuevan la conservación
Base	Cero + ingreso corriente
Objetivo	20% de ingresos cambiantes debido al ecoturismo al final de tres años
Recopilación de datos	Encuestas de hogares; Empresa de ecoturismo.
Fuentes	Recopilación de datos primarios
Fuentes de Frecuencia	Base/Intermedio/Fin
Responsable	Fondo fiduciario

Nombre del indicador	Porcentaje del beneficio del ecoturismo reinvertido en la gestión forestal
Definición	Gestión forestal verificada y creación de un fondo
Propósito	Compromiso del eco-negocio para reinvertir los beneficios en el medio ambiente
Base	Cero negocios organizados en la comunidad
Objetivo	10 asociaciones en 5 años
Recopilación de datos	Encuesta
Fuentes	Miembros de la comunidad
Fuentes de Frecuencia	Anual
Responsable	Oficial de M&E

Nombre del indicador	Número de eco-negocios creados y lucrando
Definición	Empresas legalmente equipadas, que cuentan con trabajadores capacitados, producen ventas y obtienen ganancias
Propósito	Mostrará que el eco-negocio está contribuyendo a los medios de vida y la economía
Base	Cero eco-negocios
Objetivo	10 eco-negocios en 5 años
Recopilación de datos	Visitas y entrevistas
Fuentes	Operaciones/propietarios de eco-negocios
Fuentes de Frecuencia	Trimestral; Mensual al menos
Responsable	Coordinador de Proyecto/Oficial de M&E Propietario de la empresa

Los FA fueron incentivados a trabajar individualmente en su Plan de Desarrollo de Borrador de M&E respondiendo la siguiente pregunta:

- ¿Qué indicadores discutidos en el taller pueden ser interesantes para mi FA?
- ¿Cómo puedo incorporar el uso de la estructura de indicadores en los procesos de mi FA?

FIN DEL DÍA 2

El equipo de consultores realizó una revisión rápida del Día 2, la agenda y el enfoque paso a paso para ubicar a todos los participantes. La sala estaba organizada como una clase de escuela. Para los últimos grupos de trabajo, los participantes se mueven a diferentes rincones de la sala.

Sesión 10: Instrumentos institucionales

Esta sesión revisó los principales instrumentos que un FA necesita para implementar un sistema o una política de M&E y su asociación con los Estándares de Práctica del FTL, como se presenta en el Manual, en el Capítulo 3.

Sobre los manuales operativos o de donaciones, los puntos destacados como elementos importantes fueron:

- Resumen de lo que es la estrategia de FA – indicadores institucionales
- Tipos de indicadores para programas y proyectos
- Pautas para los proyectos de recopilación de información e informes
 - indicadores estandarizados (kit de herramientas)
 - plantillas de informes
 - periodicidad de los informes
 - protocolos para visitas de campo, etc.

Los Estándares de Práctica asociados reforzados sobre el manual fueron:

Estándar de administración 4: Uno o más manuales de operaciones con políticas, procedimientos y prácticas actualizadas guían la administración diaria de un FA o Fondo

Estándar de operaciones 1: Un FA prepara un plan estratégico y financiero que traduce su visión amplia y sus declaraciones de misión en metas, objetivos y actividades específicas

Estándar de operaciones 2: como organizaciones de beneficio público, los FA buscan oportunidades para colaborar con todos los niveles relevantes de los gobiernos nacionales para alcanzar las prioridades de conservación

Informes, Estándar de M&E 4: Un FA vigila y evalúa sus programas en relación con el propósito del FA y su plan estratégico, y en relación con los indicadores, metas y estrategias de conservación a nivel nacional e internacional

En el acuerdo o contrato de Subvención, los principales aspectos presentados fueron:

- El contrato establece cuáles son las obligaciones durante la implementación del proyecto, incluidos los requisitos para M&E.
- El concesionario tiene claro el contenido del acuerdo; la entrega de este tipo de creación de capacidad a los beneficiarios forma parte de la próxima sesión sobre capacitación de los interesados en los procedimientos y herramientas de M&E.

Los Estándares de Práctica asociados reforzados sobre los contratos fueron:

Estándar de operaciones 6: El ciclo de otorgamiento de la subvención concluye con la firma de un contrato entre el FA y el concesionario; el contrato establece todos los entendimientos y obligaciones importantes relacionadas con el financiamiento que el FA proporcionará

Informes, estándar de M&E 6: el personal del FA y, a menudo, el propio concesionario, monitorean las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en el acuerdo de subvención, o su plan de monitoreo requerido

Informes, estándar de M&E 8: los FA apoyan a sus beneficiarios proporcionando plantillas de informes, marcos y requisitos de información claros para el monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados

En la estructura institucional, se debe considerar la capacitación necesaria en M&E.

Sobre la capacitación del personal del FA, los aspectos resaltados fueron:

- Objetivo del programa
- Protocolos de M&E
- Actores involucrados en la implementación del programa
- Actores que pueden estar interesados en conocer los resultados de M&E
- Frecuencia de reporte a los diferentes actores involucrados en la implementación del programa.
- Formatos de informe diferenciados por tipo de audiencia.
- Procedimiento para realizar ajustes a la intervención del programa

En cuanto a la capacitación de las partes interesadas, las recomendaciones fueron:

- Identificar audiencias clave
- Identifique a las partes interesadas que podrían liderar las diferentes acciones de recolección de información
- Diseñar un plan de capacitación para las partes interesadas que sea fácil de usar e incluya talleres de programa/proyecto, reuniones periódicas
- Llevar a cabo un taller de inicio para presentar los objetivos del programa, el sistema de M&E y los roles de cada parte interesada
- Participación de las partes interesadas en las evaluaciones de programas/proyectos

El único Estándar de Práctica asociado comentado fue:

Estándar de operaciones 8: Se implementan medidas para fortalecer la capacidad del concesionario que les permite a los beneficiarios preparar propuestas receptivas e implementar actividades financiadas por subvenciones.

Los consultores dedicaron un tiempo para presentar el concepto de **administración adaptativa** y recordaron su necesidad en un sistema de M&E bien diseñado. Afirmaron que "la gestión adaptativa implica la integración del diseño, la gestión y el monitoreo del proyecto para proporcionar un marco para probar los supuestos, la adaptación y el aprendizaje".

El Estándar de Práctica asociado mencionado fue:

Informes, estándar de M&E 5: un FA diseña informes internos, monitoreo y evaluación, incluyendo informes de gestión financiera, para respaldar la toma de decisiones informadas por parte de su órgano rector, sobre el funcionamiento del FA como institución.

Se llevó a cabo una presentación sobre la relación de la Comunicación como parte integrante de un sistema de M&E, que abarca todo el proceso, no solo sobre los resultados de los informes, como se muestra en la siguiente figura:



La norma de práctica asociada a continuación se mencionó como un aspecto general de la comunicación del Fondo:

Informes, Estándar de M&E 1: Los FA son intencionales para informar a diferentes audiencias para diferentes propósitos

Sobre la comunicación de los beneficiarios de FA, se resaltaron los siguientes aspectos:

- Comienza desde el momento de la firma del acuerdo de subvención
- Pautas de comunicación de FA – FA en el campo
- Presentación de informes
 - Comentarios escritos – gestión adaptativa
 - Intercambio interno - aprendizaje

En este caso, el Estándar de Práctica asociado fue:

Informes, Estándar de M&E 9: el personal del FA (y/o los evaluadores independientes) realizan la debida diligencia y monitorean el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados

En la comunicación sobre las fuentes de financiamiento del FA, los consultores destacaron que los Fondos deberían:

- Entregar información precisa sobre la implementación de los programas – relacionados con la estrategia
- Reforzar la rendición de cuentas y la transparencia

Y mencionó los siguientes Estándares de Práctica asociados:

Informes, Estándar de M&E 2: Los acuerdos de subvención entre un FA y su donante establecen claramente los formatos específicos, los requisitos de información, los procedimientos y el calendario para los informes técnicos y financieros

Informes, Estándar de M&E 3: Los FA mantienen una lista de verificación y cronogramas actualizada periódicamente para todos los informes que deben presentar a las agencias gubernamentales en el país donde el FA está legalmente registrado y los países donde opera o tiene inversiones

La comunicación institucional también se relacionó con el sistema de M&E, con los siguientes puntos destacados:

- Profundamente relacionado con reportar los resultados del FA
- Una estrategia de comunicación es una pieza fundamental, ya que garantizará que el FA demuestre sus resultados, atraiga a nuevos financiadores y socios y aumente su credibilidad

En este aspecto, los Estándares de Práctica asociados fueron:

Informes, Estándar de M&E 7: Los FA diseñan el monitoreo y la evaluación para respaldar informes de impacto de conservación basados en la evidencia

Estándar de movilización de recursos 7: Los FA pueden mostrar a los posibles donantes el papel que desempeña el FA en el suministro de apoyo financiero a largo plazo para el sistema nacional de áreas protegidas y/o para los planes y programas nacionales de acción ambiental.

Informes, Estándar de M&E 10: Los FA preparan un Informe Anual cada año, que se distribuye a los donantes y partes interesadas clave, y se pone a disposición del público en general

Se realizó una presentación final sobre los aspectos institucionales sobre la **Elaboración de Presupuestos**, se analizó quién paga por el desarrollo de un sistema de M&E y cuáles son los componentes del presupuesto, como se detalla en el Capítulo 3.

Este punto llevó al grupo a discutir cómo financiar evaluaciones de impacto. Los consultores recordaron que en 2016 se llevó a cabo un estudio sobre M&E para los FA y las redes de FA, encargado por el Proyecto K (en el que participaron dos de los consultores de este taller). A través de este estudio, se desarrolló un sistema de M&E con indicadores estándar diseñados para el nivel individual del Fondo, así como para las redes de los FA, RedLAC y CAFÉ.

Una de las conclusiones fue que las evaluaciones de impacto a nivel de FA podrían desarrollarse si un donante pudiera estar interesado en financiar un programa piloto, donde las instituciones académicas podrían llevar a cabo evaluaciones de impacto a nivel de programa. Sobre el financiamiento de las revisiones institucionales, incluido el diseño de una nueva política o sistema de M&E, se le pidió a la FTNS que compartiera su experiencia.

Fondation Tri-National Sangha (FTNS)

La FTNS tiene la misión de apoyar financieramente la conservación del paisaje trinacional de la Sangha (TNS) como un sitio de patrimonio mundial, para garantizar la conservación y valorización de la rica biodiversidad del TNS. Actualmente están construyendo su sistema de M&E como resultado de un esfuerzo conjunto con sus beneficiarios.

Una evaluación anual de la FTNS en 2016 planteó la necesidad de apoyar a los administradores de parques para implementar un sistema de M&E que mejore la gestión de subvenciones y proporcione información de acumulación para evaluar el desempeño de los parques. En 2017, se reclutó un experto en monitoreo y evaluación para llevar a cabo una misión de M&E, incluida una evaluación de las herramientas y métodos existentes para monitorear y evaluar las operaciones de los parques; el desarrollo participativo de un enfoque de M&E; formación de partes interesadas; y una fase piloto para probar y mejorar el enfoque de M&E.

Theophile presentó los desafíos de construirlo desde una perspectiva transnacional que va desde una legislación diferente en cada país hasta encontrar una base común para el sistema de M&E. La FTNS está utilizando sus propios fondos para construir el proceso de monitoreo.

Información proporcionada por Théophile Zognou, Director Ejecutivo de la FTNS

Sesión 11: Normas internacionales sobre M&E

Los consultores destacaron en esta presentación que todavía no existe una armonización en los requisitos de M&E, como lo establece la política de M&E del FMAM: Objetivo del programa.

“No se han formulado normas y estándares profesionales para el monitoreo en las comunidades de instituciones financieras bilaterales, de las Naciones Unidas o internacionales. Sin embargo, es común formular requisitos mínimos para los sistemas de monitoreo...”

“aunque existe una convergencia hacia normas y estándares reconocidos internacionalmente, también existe una divergencia causada por la meta específica y los objetivos de las Agencias [FMAM]”

2010, Política de M&E del FA

Los Estándares de Práctica del FTL se mencionaron nuevamente como una tentativa para la estandarización de lo que esperan los principales donantes de los FA. Los consultores recordaron que los principales donantes del FA participaron en la construcción de los Estándares de Práctica. Por esta razón, podrían servir como una guía de los requisitos de M&E que los principales donantes del FA esperan.

Otra tendencia destacada fue el acceso directo de los FA a algunos fondos multilaterales y los principales estándares requeridos para esto. Esto se detalla en el Capítulo I. Para ilustrar cómo los FA necesitan adaptar su proceso para cumplir con los requisitos de estos fondos multilaterales, se invitó a Rosa Montañez, de la Fundación Natura Panamá, a compartir su experiencia para acreditarse en el Fondo de Adaptación (ver sección I.4).

Sesión 12: mercado de necesidades y ofertas.

Esta sesión tuvo como objetivo crear un espacio para la discusión entre pares sobre temas importantes planteados el primer día que no se trataron específicamente durante la sesión del Taller. La sesión comenzó mostrando un mapa agregado de sus NECESIDADES y OFERTAS.

Se desarrolló un último ejercicio grupal para discutir los 4 temas principales que surgieron de las necesidades y ofrecer una evaluación realizada en el día I. Los participantes se separaron en cuatro grupos y cada grupo discutió sobre uno de los siguientes cuatro temas, seleccionados en función de las "necesidades" del participante:

1. Desarrollo de capacidades en M&E
2. Operaciones y finanzas
3. Sistema informático
4. Definición de indicadores

La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio de NECESIDADES y OFERTAS, ya organizado por los 4 temas anteriores:

I. Creación de capacidad	
Necesidades	Ofertas
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo integrar beneficiarios con diferentes antecedentes educativos en el sistema de M&E (Tuli – TAFF) • Cómo confirmar la información proporcionada por los beneficiarios (Celeste – Biofund) • ¿Cómo establecer una base de indicadores con partes interesadas? (Alfred – FSOA) • Papel de los beneficiarios frente al papel del fondo en el sistema de M&E (BacoMab) • ¿Cómo ayudar a los beneficiarios a proporcionar informes narrativos uniformes y relevantes? (Alexandra – Biofund) • Indicadores para beneficiarios en M&E (FABBM – Madagascar) • Semievaluación de donatario (Honoré – Tany Meva) 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de capacidad para sistemas de M&E (FMCN) • Monitoreo con comunidades locales (Hanitra-Tany Meva) • Capacitando a los beneficiarios (Celeste – Biofund) • Herramienta para la planificación territorial (Willian – FIAES) • Autoevaluación institucional para organizaciones de monitoreo (Sean – Biofund)
2. Operaciones y finanzas	
Necesidades	Ofertas
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia para actualizar el marco de M&E (Shire BEST) • Qué personal involucrar en el sistema de M&E (BacoMab) • Enlace a la supervisión de la administración técnica (Claudia – Profonanpe). • ¿Cómo hacer para construir un sistema de M&E internamente? (BacoMab) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión financiera (FCB) • Conocimientos sobre auditoría financiera (Mable - Botswana FCB) • Sistema de monitoreo financiero (Farid - Fundación Arannayk) • Manual de operaciones – procedimientos (Manti – FMCN) • Objetivos estratégicos – actividades (Manti – FMCN) • Junta de participación en M&E (Chris – MEET) • M&E para numerosos proyectos (Tany Meva) • Planificación operativa y reporting (Claudia – Profonanpe)

3. Sistemas de TI para M&E	
Necesidades	Ofertas
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia para actualizar el marco de M&E (Shire BEST) • Qué personal involucrar en el sistema de M&E (BacoMab) • Enlace a la supervisión de la administración técnica (Claudia – Profonanpe). • ¿Cómo hacer para construir un sistema de M&E internamente? (BacoMab) 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de M&E para vincular la actividad / resultado de cada beneficiario (Alexandra Biofund) • Sistema en línea para monitorear la implementación financiera del proyecto (Emi - Tropical Forest Fund) • Desarrollo de software (MEET) • Problemas relacionados con TI - uso del suelo (Hector – Fonafifo) • Sistema de software M&E (Manti – FMCN) • Sistema de Evaluación de Beneficiarios (Leo – Funbio)
4. Definición de indicadores	
Necesidades	Ofertas
<ul style="list-style-type: none"> • Definir indicadores clave (Hanitra – Tany Meva) • Criterios para seleccionar indicadores (Alfred – FSOA) • ¿Cómo sistematizar la información de los diferentes beneficiarios? (Alexandra – Biofund) • Cómo sistematizar y agregar información (Emi - Fondo de Bosques Tropicales) • Homogeneizar indicadores para diferentes monitoreos de proyectos (Carmen – Profonanpe) • Cómo pasar de un proyecto a otro e impactar en M&E (BacoMab) • Cómo determinar los indicadores relevantes (Fanny – FPRCI) • ¿Cuáles podrían ser los dos indicadores más importantes para el FA como institución (Fensoa - Fundación Bioguinea)? • Cómo definir indicadores relevantes (Fanny FPRCI) • Construcción y definición de indicadores de impacto (Hector – Fonafifo). • Sistema de impacto de M&E (Chris - MEET) • Diseñar indicadores de impacto para la inversión financiera en el desarrollo de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Género SMART (Carl – MMCT) • Selección del proceso indicador (Rosa – Panamá)

Todos los participantes discutieron los 4 temas, ya que tuvieron que cambiar de tema después de cada 15 minutos. Para cada tema específico, un moderador permaneció permanentemente en el tema específico para resumir la discusión anterior al siguiente grupo y para tomar notas de todas las discusiones sobre el tema.



Los resultados sobre cada tema fueron compartidos en plenaria por el moderador del grupo.

Desarrollo de capacidades en M&E

Conclusiones:

Varios Fondos desarrollan actividades de desarrollo de capacidades para los beneficiarios, incluido el tema de M&E. Adoptan diferentes prácticas para esto, tales como:

- Los posibles beneficiarios de FCB son invitados a una reunión (previamente identificada en una determinada región)
- Tany Meva construyó una red de personas con recursos en los lugares para aprender las herramientas de FA y transferir el conocimiento
- UBF adoptó la práctica para tener una reunión inicial con los beneficiarios centrados en M&E (1 en 1)
- En algunos casos, se contrata a consultores locales para ayudar a los beneficiarios a preparar mejores propuestas
- En el caso de Biofund, donde el número de beneficiarios es limitado (solo respalda las áreas de conservación del país), se desarrolla un taller de 4 días para todos los posibles beneficiarios, para recibir capacitación y desarrollar mejores propuestas
- El Fondo Mexicano desarrolló un índice de efectividad organizacional para evaluar la estructura institucional de los beneficiarios e identificar las necesidades de fortalecimiento. Los beneficiarios participan voluntariamente en el índice y reciben capacitación y apoyo de fortalecimiento institucional.
- El TaFF capacita a los beneficiarios antes de transferir los recursos
- El FIAES capacita a los beneficiarios para la planificación territorial
- El FAPBM realizó una debida diligencia (aspectos de gestión y financieros) de la estructura de los Parques, de manera que las AP que deben recibir capacitación se identifican y estandarizan
- Bacomab ha adoptado capacitaciones frecuentes para los mismos beneficiarios
- Según la experiencia de Arannyak, el desarrollo de capacidades a veces no es eficiente debido a la falta de práctica. Es difícil medir el impacto de la creación de capacidad si no es específico

Recomendaciones:

Identificar y seleccionar personas dentro de las organizaciones que tienen el perfil y las habilidades para la capacitación específica
Tener personal técnico / consultores en el campo para apoyar a los beneficiarios en la presentación de informes

Desarrollar entrenamientos específicos definidos por las visitas de campo

Tener más tiempo para presentar propuestas en una convocatoria de propuestas y ofrecer capacitación sobre la redacción de propuestas para recibir propuestas de mayor calidad

Operaciones y finanzas

Conclusiones:

a) Política de inversión

- Base para el monitoreo financiero del FA
- Propuesto por el Gestor de Activos al FA
- Podría tener diferentes estrategias para dotar o hundir fondos.
- A veces requiere ser negociado con donantes (especialmente para donaciones)
- Propuesto por el personal financiero del FA al Comité de Inversión del FA, que incluye miembros de la Junta.
- Requiere la aprobación de la Junta Directiva. Es importante tener miembros de la Junta que conozcan las carteras de inversión.

b) Comité de Inversiones

- Compuesto por el personal financiero del FA y al menos 1 miembro de la Junta
- Creado por el Consejo de Administración
- Rol asesor de la Junta Directiva
- No decide sobre movimientos de cartera de inversión
- Puede encargarse de revisar los informes del gestor de activos

c) Gestor de activos

- En general, es externo. Puede ser nacional o internacional, pero depende del contexto nacional del FA.
- Selección basada en:
 - Propuesta de Estrategia de Inversión
 - Desempeño histórico
 - Tomar decisiones de inversión siguiendo la política de inversión del FA
- Proporcionar informes semanales, mensuales y ad hoc al personal del FA o al Comité de Inversiones en plantillas acordadas previamente
- Necesita monitoreo del FA (Comité de Inversiones, Director Ejecutivo o personal)

d) Punto de referencia

- Para ser diseñado por el FA, dependiendo de su contexto
- CTIS es un buen punto de referencia y una buena herramienta para la comunicación, pero no es adecuado para la administración.
- Hay casos en los que el administrador de activos recibe un pago basado en su desempeño en comparación con un punto de referencia previamente acordado. Esto no está permitido en ningún país.

e) Personal financiero del FA

- El Director Ejecutivo debe tener un buen conocimiento de las finanzas.
- Algunos fondos tienen uno de sus empleados para hacer una revisión muy cercana de los informes del administrador de activos para verificar:
 - Respeto a la Política de Inversión
 - Racionalidad de los movimientos de la cartera

Recomendaciones:

Compartir los Términos de Referencia de los gestores de activos
Discutir y compartir puntos de referencia.

sistema de TI**Conclusiones:**

Ningún FA en el grupo está utilizando actualmente un sistema de TI para M&E, excepto del Fondo Mexicano.

La mayoría de los FA está luchando para encontrar soluciones de TI que puedan ofrecer monitoreo financiero para la concesión de subvenciones.

Las redes sociales son una herramienta muy importante para los FA, que proporcionan información inmediata sobre los programas. Requiere un buen equipo de comunicación que involucre a los especialistas en medios.

Uso de la tecnología para facilitar la recopilación de datos de M&E, como teléfonos y aplicaciones.

Lista de sistemas informáticos utilizados por los FA participantes:

- Sage Pastel
- Quick Books
- TOM 2 PRO (IFRPCI and Guinea) – capacitación por parte del proveedor de servicios.
- MIRADY – gratis para la planificación y cadena de resultados. Módulo pagado para M&E.
- Theoryofchange.org - gratis
- Black Baud (US) – monitoreo de subvenciones
- Geotagging – GIS
- PMYS – desarrollado por TaFF (asociación con empresa móvil para mejorar la recopilación de datos)
- PHC – Biofund
- Tally – solo financiero
- Smartconservation.org (GIS)
- Desarrollo propio – Funbio / Fondo Mexicano

Recomendaciones:

Utilice RedLAC y CAFÉ para obtener referencias y aprender antes de seleccionar e invertir en un software.

La red tiene el potencial de liderar la colaboración entre los FA para acceder conjuntamente a los proveedores de TI para sistemas de M&E, así como a otros sistemas como finanzas y contabilidad.

Definición de indicadores**Conclusiones:**

- El Plan Estratégico del FA debe proponer diferentes niveles de indicadores y su prioridad correspondiente para el FA.
- La selección de indicadores dependerá de su clasificación según su prioridad y el presupuesto del FA.
- Es mejor seleccionar algunos buenos indicadores para monitorear.
 - Por ejemplo:
 - Evaluaciones de especies (solo algunas especies)
 - Especies invasoras (solo algunas especies)
 - Agua (estaciones)
 - Podría haber una brecha entre los indicadores de programas o proyectos y los indicadores propios de las comunidades
 - En general, deben ser fáciles de monitorear y evaluar, y lo más baratos posible.
- Los informes anuales del plan de acción deben agregar información de indicadores de los proyectos
- GIS es una herramienta interesante porque:
 - Es bueno para líneas de base
 - Permite monitoreo en tiempo real
 - Permite visualizar resultados con donantes
 - No es necesariamente caro
 - Hay algún software gratuito o información disponible para usar.
- El monitoreo de impacto requiere cierta experiencia especial en el personal del FA
- Áreas protegidas
 - Algunos tienen indicadores de biodiversidad similares
 - Es posible que necesiten un enfoque diferente
- Todavía hay un problema potencial con la atribución de resultados

Recomendación:

Es necesario discutir e innovar sobre los indicadores de las comunidades

Resultados de la Evaluación Rápida del Taller

Antes de abandonar el taller, los participantes recibieron notas post-it para expresar su opinión respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué te gustó de este taller?	¿Qué cambiarías en este taller?
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología y nivel de preparación • Metodología y flujo de las sesiones • Presentaciones muy útiles • Se trataron temas muy relevantes • Aprendí muchas cosas nuevas • Compartí muchas cosas también • Lo bueno de este taller fue la forma participativa en que se realizó • Me gustó compartir experiencias y desafíos que los fondos tienen en el monitoreo de los proyectos • También conocer las diferentes realidades de los países y fondos, ha sido una experiencia enriquecedora • Mucho intercambio de experiencias • Muy buenas las presentaciones de perfil de ciertas buenas prácticas en el M&E del FA. • Técnicas de animación • Buena participación de todos los participantes • Intercambio efectivo entre fondos • Muy buen documento • El taller fue diferente cada día • Trabajos en grupo • Entrenamiento participativo • Preparación paso a paso del sistema de M&E • Apoyo, paciencia y flexibilidad de los capacitadores • Teoría del Cambio • Necesidad de una planificación interna y participativa de M&E • Facilitadores muy activos/energéticos • La riqueza de experiencias de los diferentes FA • Presentaciones de estudios de caso: nos dieron una visión de lo que están haciendo otros FA • Excelente orientación de los facilitadores • Tratar el tema del monitoreo que es fundamental para la recaudación de fondos y la presentación de informes • Grupos de trabajo y dinámicas • Los facilitadores manejaron muy bien las preguntas y reacciones difíciles. La gestión adaptativa y el buen humor fueron la clave • Me encanta el proceso de intercambio de experiencias, muy útil. Uno de los mejores talleres de mi vida! Felicidades • Los intercambios fueron fructíferos y enriquecedores • Me gustó el enfoque participativo adoptado. Mantuvo a los participantes despiertos, siguiendo y expresando sus pensamientos • Amabilidad del fondo de alojamiento (BaCoMab) • Las especificidades de M&E para los FA fueron bien discutidas • Variedad de experiencia dentro de ambas redes • Disponibilidad para compartir experiencias de los participantes • Excelente. Puedes mantener la atención durante tres días, con diferentes culturas y personas • El trabajo en grupo fue genial • Fue un taller de intercambio de experiencias y conocimientos • Participación de todos • Consultores familiarizados con la realidad y el funcionamiento de los FA, con mucha experiencia • Enfoque participativo del taller • El taller fue muy participativo y se inspiró mucho en las experiencias de los FA • Equipo dinámico, profesionalismo y métodos • Metodología del taller, organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno pero demasiado largo • Debería haber intentado presentar diferentes aspectos en las presentaciones (por ejemplo, herramientas de TI, desarrollo de sistemas de M&E, M&E financiero, etc.) • Las presentaciones fueron muy largas • Deberían haber utilizado los mismos ejemplos para practicar las herramientas (marco lógico, indicadores) para que podamos ver lógicamente la manera de construir un programa de sistema de M&E. Por ejemplo, si diseñamos un resultado que no podemos lograr, a veces nos damos cuenta de eso cuando trabajamos para definir indicadores • La forma en que se introdujeron los nuevos enfoques de M&E (por ejemplo, Teoría del Cambio) • La introducción debe intentar el hecho de que la lista trata sobre posibles enfoques que los donantes pueden exigir a los FA • Empieza con un objetivo tangible • Algunos estudios de caso serían útiles para tener el contexto para guiar los ejercicios y reducir el tiempo con suposiciones • Utilizar casos más simples para la práctica durante el taller • Algunas partes del taller fueron un poco confusas • ¡Tenga una lista de indicadores ya en uso por otros para adaptarlas para nosotros! Incluyendo la estructura • La parte sobre los donantes no me parece un buen ejemplo • Conceda tiempo para reflexionar por región para promover redes con realidades similares • Tenga más ejemplos y tiempo para mirar algunos con más detalle. • El ejemplo utilizado como estudio de caso en el segundo día (indicadores) no se adaptó lo suficiente a los FTL o a las Áreas Protegidas • Profundice en el tema • Proporcione de antemano los documentos • Más precisión de las instrucciones para el trabajo en grupos • No me gustó • El grupo de trabajo Teoría del Cambio fue realmente difícil. Necesita más explicación. Para la mayoría de los participantes fue una nueva herramienta. Un poco confuso. • La última dinámica de movimiento de grupo a grupo no logró su objetivo (inicial). Las reglas no estaban claras. Sin embargo, los resultados fueron útiles. • La próxima vez es importante tener en cuenta el idioma para grupos de trabajo • Demasiados ejercicios de grupos de trabajo para un tema técnico. ¡Enseñe más! • El taller debería haberse centrado en la situación específica del M&E de los FA. Perdimos mucho tiempo en el diseño básico del proyecto (día 1/2) que fue innecesario (el M&E del proyecto se puede aprender fácilmente en todos nuestros países) • El taller debería haber presentado con más detalle el estudio de indicadores de biodiversidad y el estudio de indicadores de Project K Networks. Parece que serían una base excelente para el debate sobre indicadores comunes/estándares • Podría ser mejor presentar un mejor caso que aborde problemas críticos y el éxito

FIN DEL DÍA 3 Y DEL TALLER

Anexo 2 - Lista de Participantes

	Nombre	Institución
1.	Ahmed Lefghih	BaCoMaB
2.	Aicha Sidi Bouna	BaCoMaB
3.	Alfred Allogninouwa	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
4.	Aline Odje	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
5.	Amantina Lavalle Sanchez	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)
6.	Ana Colorado McEvoy	BaCoMaB
7.	Carl Bruessow	Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)
8.	Celeste Chitara	BIOFUND
9.	Charlotte Karibuhoye	MAVA Foundation
10.	Claudia Godfrey	Profonanpe
11.	Edina Bvalani	Proyecto de Financiamiento Ambiental de la Cuenca del Río Shire (Shire BEST)
12.	Edmilce Ugarte	Fondo de Conservación de Bosques Tropicales (TFCF)
13.	Fanny N'Golo	Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire
14.	Farid Uddin Ahmed	Arannayk Foundation
15.	Fenosoa Andriamahenina	FONDATION BIOGUINE
16.	Frédéric Hautcoeur	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
17.	Gérard Rambeloarisoa	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM)
18.	Hanitriniana Cécile Rakotoarison	Fondation Tany Meva
19.	Hector Benavides	FONAFIFO
20.	Honore	Fondation Tany Meva
21.	Innocent Magole	Conservación Forestal Botswana (FCB)
22.	Joshua J. Moloi	Conservación Forestal Botswana (FCB)
23.	Karen Price	Fideicomiso de Dotación Ambiental de Malawi (MEET)
24.	Kempho Tshoko	Conservación Forestal Botswana (FCB)
25.	Leonardo Geluda	Fondo Brasileño de Biodiversidad (FUNBIO)
26.	Mable Bolele	Conservación Forestal Botswana (FCB)
27.	Maria Alexandra Jorge	BIOFUND
28.	Maria del Carmen Cerpa Sierralta	Profonanpe
29.	Mayor Christopher Mwambene	Fideicomiso de Dotación Ambiental de Malawi (MEET)
30.	Moutha Elhadj	BACoMaB
31.	Namwebe Specioza Kiwanuka	Fondo Fiduciario de Biodiversidad de Uganda (UBTF)
32.	Raymond Roman Killenga	Fondo de Dotación para la Conservación de las Montañas del Arco Oriental (EAMCEF)
33.	Rosa Montañez	Fundación Natura Panamá
34.	Sean Nazerali	BIOFUND
35.	Ted Chiyembekeza	Proyecto de Financiamiento Ambiental de la Cuenca del Río Shire (Shire BEST)
36.	Teddy Paulo Mbaruku	Fondo Forestal de Tanzania (TaFF)
37.	Théophile Zognou	Fondation pour le Tri-National de la Sangha (FTNS)
38.	Tuli Salium Msuya	Fondo Forestal de Tanzania (TaFF)
39.	Willian Hernández	Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES)
40.	Wilson Bamwerinde Mwetonde	Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT)

Anexo 3 - Plantilla del Plan de Desarrollo de Borrador de M&E

Fondo: _____
Objetivo de este borrador de plan:

Necesita valoración

¿Por qué mi Fondo necesita un sistema de M&E?

Necesidades	
Objetivo	
Requerimientos	

¿Qué herramientas podrían ser interesantes para el M&E de mi FA?

Información para la narrativa de mi FA sobre el impacto y los resultados

Definir el Compromiso de las Partes Interesadas

¿Quién debería participar en el sistema de M&E de mi FA?

internacional: donantes, organizaciones multilaterales, representantes de convenciones, inversores ...	
niveles nacionales: Autoridades Nacionales, Ministerios, ONG Ambientales...	
subnacional: autoridades provinciales y distritales, gerentes de AP, ONG locales...	
niveles de programas: gerentes de programas, ONG locales, proveedores de servicios, representantes de comunidades...	

¿Qué indicadores discutidos en el taller pueden ser interesantes para mi FA?

Estándares	¿Cuál es mi situación con respecto a este estándar y qué acción puedo tomar para cumplir?	
Reporte, Monitoreo y Evaluación	4.1 Los FTL son intencionales para informar a diferentes audiencias para diferentes propósitos	
	4.2 Los acuerdos de subvención entre un FTL y su donante establecen claramente los formatos específicos, los requisitos de información, los procedimientos y el calendario para los informes técnicos y financieros.	
	4.3 Los FTL mantienen una lista de verificación y cronogramas actualizados regularmente para todos los informes que deben presentar a las agencias gubernamentales en el país donde el FTL está legalmente registrado y los países donde el FTL opera o tiene inversiones.	
	4.4 Los FTL monitorean y evalúan sus programas en relación con el propósito del FTL y su plan estratégico, y en relación con los indicadores, metas y estrategias de conservación a nivel nacional e internacional	
	4.5 Los FTL diseñan informes internos, monitoreo y evaluación, incluidos los informes de gestión financiera, para respaldar la toma de decisiones informada de su órgano rector, sobre el funcionamiento del FTL como institución	
	4.6 El personal del FTL, y con frecuencia el propio concesionario, monitorea las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en el acuerdo de la subvención, o su plan de monitoreo requerido	
	4.7 Los FTL diseñan el monitoreo y la evaluación para respaldar los informes de impacto de conservación basados en la evidencia.	
	4.8 Los FTL apoyan a sus beneficiarios proporcionando plantillas de informes, marcos y requisitos de información claros para el monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados.	
	4.9 El personal del FTL (y/o evaluadores independientes) realizan la diligencia debida y monitorean el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados.	
	4.10 Los FTL preparan un Informe Anual cada año, que se distribuye a los donantes y partes interesadas clave, y se pone a disposición del público en general	
Operaciones	2.1 Un FTL prepara un plan estratégico y financiero que traduce su visión amplia y sus declaraciones de misión en metas, objetivos y actividades específicas	
	2.2 Como organizaciones de beneficio público, los FTL buscan oportunidades para colaborar con todos los niveles relevantes de los gobiernos nacionales para lograr las prioridades de conservación.	
	2.6 El ciclo de adjudicación de la subvención concluye con la firma de un contrato entre el FTL y el concesionario; el contrato establece todos los entendimientos y obligaciones importantes relacionados con el financiamiento que proporcionará el FTL.	
	2.8 Se llevan a cabo medidas para fortalecer la capacidad de los concesionarios, lo que les permite preparar propuestas receptivas e implementar actividades financiadas por subvenciones	
Administración	3.4 Uno o más manuales de operaciones con políticas, procedimientos y prácticas actualizadas guían la gestión diaria de un FTL o un Fondo.	
Movilización de Recursos	6.7 Los FTL pueden mostrar a los posibles donantes el papel que desempeña el FTL en la prestación de apoyo financiero a largo plazo para el sistema nacional de áreas protegidas y/o para los planes y programas nacionales de acción ambiental.	



Con el apoyo de:

