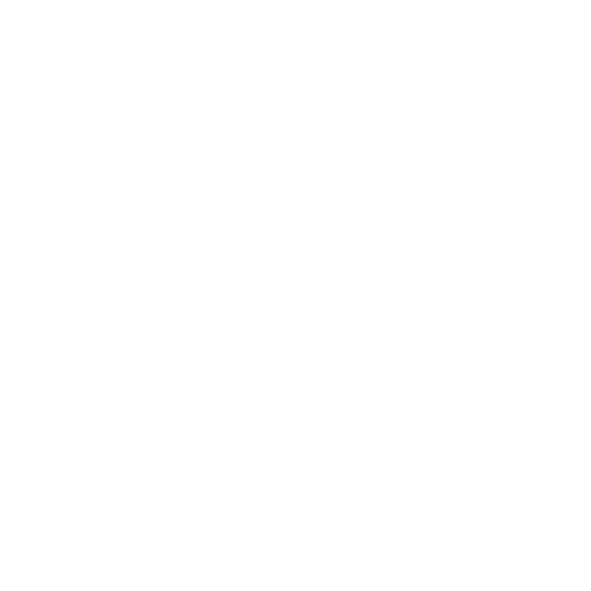
Oficina de Evaluación



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Modelo de Términos de Referencia para evaluaciones de proyectos y programas financiados con contribuciones voluntarias de los asociados que aportan recursos – Anexo 1 - Esquema para el informe

Febrero de 2013

Instrumentos de la OED

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de la Evaluación (OED)

El presente informe está disponible en formato electrónico en: <http://www.fao.org/evaluation>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO 2013

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, imprimir y descargar el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Para mayor información sobre este informe, por favor contacte a:

Director, OED

Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153

Roma, Italia

Email: evaluation@fao.org

Esquema anotado de informe de evaluación de proyecto

El esquema anotado es un anexo de los términos de referencia de la evaluación. El equipo de evaluación puede ajustar la estructura para adaptarla a las necesidades específicas de la evaluación, siempre y cuando las secciones se mantengan en el informe y el flujo de información y análisis sea coherente y claro.

El informe debe presentarse con capítulos y párrafos numerados, según el estilo modelo de este documento; las normas detalladas sobre el formato de los informes de la OED están disponibles en su sitio web: <http://www.fao.org/evaluation/oed-about/guidelines/en/>.

La extensión de un informe de evaluación de proyecto/programa debe estar comprendida entre 18-21.000 palabras, excluyendo el resumen ejecutivo y los anexos.

**El texto y los puntos mencionados bajo cada sección deben ser utilizados como referencia a la hora de desarrollar los contenidos que se incluirán en el informe.**

##### Agradecimientos

Composición del equipo de evaluación

Equipo de evaluación

Oficina de evaluación de la FAO

Índice

[Agradecimientos 3](#_Toc349130992)

[Siglas 5](#_Toc349130993)

[Resumen Ejecutivo 6](#_Toc349130994)

[1 Introducción 7](#_Toc349130995)

[1.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación 7](#_Toc349130996)

[1.2 Metodología de la evaluación 7](#_Toc349130997)

[2 Contexto del proyecto/programa 7](#_Toc349130998)

[3 Análisis del concepto y diseño del proyecto 7](#_Toc349130999)

[4 Análisis del proceso de ejecución 8](#_Toc349131000)

[4.1 Gestión del proyecto/programa 8](#_Toc349131001)

[4.2 Gestión de los recursos financieros 8](#_Toc349131002)

[4.3 Eficiencia y eficacia de los arreglos institucionales incluyendo la participación del gobierno 9](#_Toc349131003)

[5 Análisis de los resultados y contribución a los objetivos establecidos 9](#_Toc349131004)

[5.1 Logro de productos 9](#_Toc349131005)

[5.2 Logro de resultados 10](#_Toc349131006)

[5.3 Igualdad de género 10](#_Toc349131007)

[5.4 Fortalecimiento de capacidades 10](#_Toc349131008)

[5.5 Enfoque basado en los derechos humanos 10](#_Toc349131009)

[5.6 Asociaciones y alianzas 10](#_Toc349131010)

[5.7 Principios humanitarios (proyectos de emergencia) 11](#_Toc349131011)

[6 Análisis por criterios de evaluación 11](#_Toc349131012)

[6.1 Pertinencia 11](#_Toc349131013)

[6.2 Eficiencia 11](#_Toc349131014)

[6.3 Eficacia 11](#_Toc349131015)

[6.4 Sostenibilidad 12](#_Toc349131016)

[6.5 Impacto 12](#_Toc349131017)

[7 Conclusiones y Recomendaciones 12](#_Toc349131018)

[8 Lecciones Aprendidas 13](#_Toc349131019)

[Anexos al informe de evaluación 14](#_Toc349131020)

[**Anexo 1.** Términos de referencia de la evaluación 14](#_Toc349131021)

[**Anexo 2.** Breve perfil de los miembros del equipo de evaluación 14](#_Toc349131022)

[**Anexo 3.** Listado de los documentos analizados 14](#_Toc349131023)

[**Anexo 4.** Listado de instituciones y de partes interesadas encontradas durante el proceso de evaluación; 14](#_Toc349131024)

[**Anexo 5.** Listado de los productos del proyecto 14](#_Toc349131025)

[**Anexo 6.** Instrumentos de la evaluación (no es obligatorio) 14](#_Toc349131026)

##### Siglas

Cuando se utiliza una abreviación por primera vez en el texto, se debe explicar en su totalidad; será incluida en la lista de siglas cuando sea utilizada de forma repetida en el informe.

FPMIS Sistema de información sobre gestión del programa de campo

OED Oficina de evaluación de la FAO

PC Comité del programa

ToC Índice

##### Resumen Ejecutivo

1. El Resumen Ejecutivo debe:

* Tener una extensión aproximada de entre el 10% y el 15% del informe principal, sin incluir anexos;
* Proporcionar información clave sobre el proceso y la metodología de la evaluación;
* Presentar los hallazgos y conclusiones clave;
* Enumerar todas las recomendaciones: esto facilitará la elaboración de la respuesta de la administración de la FAO.[[1]](#footnote-2)

# Introducción

## Antecedentes y objetivos de la evaluación

1. Esta sección incluirá:

* Objetivo de la evaluación, tal y como se exponen en los términos de referencia;
* Título del proyecto/programa, fecha de inicio y de finalización, presupuesto inicial y actual;
* Fechas de realización de la evaluación.

1. También se mencionará que en el Anexo I del informe de evaluación se encuentran los términos de referencia.

## Metodología de la evaluación

1. En esta sección se recogerá una descripción de la metodología, los instrumentos utilizados y los criterios aplicados en la evaluación. También se expondrá cualquier limitación y dificultad encontrada por el equipo de evaluación durante la aplicación del enfoque planificado o de los métodos definidos en los términos de referencia, en qué medida afectaron la evaluación y cómo se superaron. Si es conveniente, los instrumentos se incluirán en un anexo del informe.

# Contexto del proyecto/programa

1. Esta sección incluirá una descripción del contexto de desarrollo relevante para el proyecto/programa (global/regional/nacional según sea adecuado) incluyendo varios desafíos como parte del reto principal en el área de intervención, cuestiones políticas y legislativas, etc.
2. También describirá el proceso a través del que fue identificado y desarrollado el proyecto/programa y mencionará otras intervenciones relacionadas con las Naciones Unidas (incluyendo la FAO) e intervenciones bilaterales cuando sea relevante.

# Análisis del concepto y diseño del proyecto

1. Los programas y proyectos se construyen sobre hipótesis o suposiciones acerca de cómo y por qué se supone que deben lograrse los objetivos acordados a través de la estrategia señalada; este conjunto de suposiciones constituyen la teoría del programa o la “teoría de cambio” que se puede explicitar (por ejemplo, en una matriz de modelo lógico) o expresar implícitamente en un documento de proyecto/programa. En esta sección se analizará la teoría de cambio, o la estrategia que sustenta el proyecto, incluyendo los objetivos, presunciones e hipótesis, y se evaluará su solidez y realismo. En este proceso el equipo de evaluación puede referirse a las siguientes características según convenga:

* La pertinencia de los objetivos de desarrollo y resultados (objetivos inmediatos) planteados;
* La adecuación del enfoque y la metodología de ejecución para lograr los resultados esperados;
* La adecuación del marco temporal y de todos los recursos, incluyendo los humanos y financieros, dirigidos a la ejecución;
* La calidad de la selección de beneficiarios y partes interesadas;
* La adecuación de la organización institucional y los acuerdos de gestión.

1. También se incluye en esta sección un análisis crítico de la claridad, coherencia y realismo del marco lógico del proyecto[[2]](#footnote-3), incluyendo:

* Relación causal entre insumos, actividades, productos esperados, resultados e impactos con respecto a los objetivos específicos y a los de desarrollo;
* Validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos.

# Análisis del proceso de ejecución

## Gestión del proyecto/programa

1. En esta sección se analizará el desempeño de la función de gestión operativa, incluyendo, según sea conveniente:

* La eficacia de los procesos de toma de decisión estratégicos por parte de la gestión del proyecto/programa, incluyendo calidad, realismo y enfoque de los planes de trabajo anuales;
* La eficiencia y la eficacia de la gestión de operaciones, incluyendo la puntualidad de la ejecución, lagunas y retrasos, si los hay, entre los resultados previstos y logrados, las causas y las consecuencias de los retrasos y el análisis de las medidas correctivas puestas en marcha;
* La eficiencia y eficacia de los sistemas de seguimiento y los procesos de revisión internos;
* La eficacia de la gestión del personal;
* Preparación, calidad y ejecución de la estrategia de salida.

## Gestión de los recursos financieros

1. En esta sección se analizará si los recursos financieros del proyecto y la una ejecución del proyecto han sido gestionados de forma eficiente. En ello, el equipo de evaluación se referirá a los siguientes aspectos según convenga:

* La pertinencia y adecuación de las asignaciones presupuestarias para lograr los resultados esperados;
* La coherencia y solidez de las revisiones presupuestarias en la adecuación del presupuesto a los requisitos de la implementación y los objetivos del proyecto/programa; y
* El análisis del ritmo de las entregas y el balance del presupuesto en el momento de la evaluación en comparación con el plan inicial.

## Eficiencia y eficacia de los arreglos institucionales incluyendo la participación del gobierno

1. Esta sección analizará hasta qué punto han apoyado los arreglos institucionales la ejecución del programa, incluyendo los siguientes aspectos:

* Apoyo administrativo y técnico de la sede, oficinas regional, subregional y de país de la FAO, según convenga;
* Desempeño del principio ‘Una FAO’;
* Papel y eficacia de los arreglos institucional del proyecto, coordinación y órganos directivos;

1. En esta sección también se analizará el compromiso y apoyo de gobierno al proyecto, en particular:

* Recursos financieros y humanos puestos a disposición de las operaciones del proyecto/programa;
* Integración de los productos y resultados en políticas o inversiones para ampliar la escala.

# Análisis de los resultados y contribución a los objetivos establecidos[[3]](#footnote-4)

## Logro de productos

1. En esta sección se analizará críticamente en qué medida se han alcanzado los productos planificados del proyecto/programa: preferentemente, el equipo de evaluación debe evaluarlos todos directamente, lo cual no siempre es factible debido a limitaciones de tiempo y recursos. Por lo tanto, el análisis detallado se debe hacer sobre una muestra representativa de los productos que se analizaron directamente; en anexo, se ilustrará el listado completo de todos los productos del proyecto/programa. En esta sección, según convenga, también se incluirá un análisis de las lagunas y retrasos, sus causas y consecuencias. Los productos imprevistos también deben ser incluidos.

## Logro de resultados

1. Esta sección analizará críticamente en qué medida se alcanzaron los resultados (específicos/ objetivos inmediatos), o si hay buenas perspectivas de que sean alcanzados durante la vida del proyecto. También se identificarán y analizarán los factores principales que influyen en su logro, así como las contribuciones de las diferentes partes interesadas.
2. Este análisis debe abarcar el uso hecho por el proyecto de los productos normativos y de conocimiento de la FAO, así como contribuciones reales o potenciales del proyecto a la función normativa y de conocimiento de la organización.

## Igualdad de género

1. Esta sección analizará si el proyecto incorpora las cuestiones de género y cómo lo hace. Se evaluará:

* Cómo se reflejan las cuestiones de género en los objetivos, el diseño, la identificación de beneficiarios y la ejecución;
* En qué medida se tomaron en cuenta las consideraciones relacionadas con la igualdad de género en la gestión del proyecto;
* Cómo se vieron afectadas las relaciones de género, la igualdad y los procesos de inclusión de las mujeres, y si son susceptibles de verse afectados por la iniciativa.

## Fortalecimiento de capacidades

1. En esta sección se evaluará hasta qué punto integra el proyecto, en su diseño y ejecución, medidas para fortalecer las capacidades, y qué resultados se han logrado en este aspecto en los individuos, las organizaciones y en el entorno favorable. Se incluirán las perspectivas de utilización institucional e incorporación de las nuevas capacidades adquiridas, y/o su difusión más allá de los beneficiarios del proyecto/programa.

## Enfoque basado en los derechos humanos

1. Esta sección analizará cómo integra el proyecto el principio de derecho a la alimentación y trabajo rural digno en su diseño y ejecución, y qué resultados se han logrado.

## Asociaciones y alianzas

1. Esta sección analizará hasta qué punto las asociaciones y alianzas desarrolladas por la FAO en el marco del proyecto contribuyeron a una ejecución eficiente del programa; su enfoque y fortalezas, y su efecto en los resultados del proyecto y su sostenibilidad.

## Principios humanitarios (proyectos de emergencia)

1. En el caso de proyectos de emergencia, esta sección analizará los hallazgos relacionados con el cumplimiento, desde el diseño del proyecto y a lo largo de su implementación, de los principios y las normas mínimas humanitarias, tal y como se definen en el manual de Esfera.[[4]](#footnote-5)

# Análisis por criterios de evaluación

Esta sección es estándar por razones de rendición de cuentas y aprendizaje. Debe incluir el análisis del proyecto en relación a los criterios identificados en los términos de referencia; allana el camino a las conclusiones y recomendaciones y proporciona pruebas para la calificación cuantitativa del proyecto en el cuestionario de OED sobre el rendimiento del proyecto.

## Pertinencia

1. En esta sección se analizará en qué medida los objetivos y estrategia del proyecto/programa fueron consecuentes con las necesidades expresadas por el país y sus políticas, con las necesidades de los beneficiarios y otros programas importantes de ayuda en el momento de su aprobación y en el de evaluación.
2. Se evaluará cómo el proyecto, a través de su ejecución y sus resultados, ha sido pertinente para (*seleccionar de la lista que se presenta a continuación según convenga*):

* las prioridades de desarrollo, programas y necesidades de la población a nivel nacional/regional;
* el marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD); el procedimiento de llamamiento unificado u otro marco de planificación de las Naciones Unidas;
* el marco de planificación por país de la FAO;
* las metas mundiales y objetivos estratégico s de la FAO/ funciones básicas; y
* otros programas de ayuda en el sector.

## Eficiencia

1. En esta sección se sintetizarán y analizarán todas las pruebas que haya sobre la eficiencia en la ejecución del proyecto, centrándose particularmente en la ejecución y la gestión del proyecto.

## Eficacia

1. En esta sección se sintetizarán y analizarán todas las pruebas relacionadas con la eficacia del proyecto, real o potencial, en el logro de los objetivos específicos intermedios.

## Sostenibilidad

1. En esta sección se analizará las posibilidades de que los beneficiarios y las instituciones de acogida aseguren la sostenibilidad y ampliación de escala de los resultados del proyecto una vez que este haya terminado. Incluirá, según sea conveniente:

* Sostenibilidad institucional, técnica, social y económica de las tecnologías, innovaciones y/o procesos;
* Expectativas de respuesta institucional e incorporación de las nuevas capacidades adquiridas, y/oo difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto;
* Sostenibilidad ambiental: la contribución del proyecto a la gestión sostenible de los recursos naturales, en lo que respecta al mantenimiento y/o regeneración de la base de recursos naturales.

1. En el caso de los proyectos de emergencia en los que analizar la sostenibilidad puede no ser adecuado, se incluirán en esta sección los hallazgos relacionados con la conectividad del proyecto.[[5]](#footnote-6)

## Impacto

1. En esta sección se evalúan los impactos actuales y previstos, positivos y negativos, resultado del proyecto/programa, directa o indirectamente, intencionalmente o no.
2. Se analizará la contribución real o potencial del proyecto al objetivo de desarrollo definido y a los objetivos estratégicos de la FAO, las funciones básicas y los resultados organizacionales.

# Conclusiones y Recomendaciones

1. Las conclusiones se deben fundamentar en hallazgos consistentes con los datos recogidos y la metodología utilizada, y representan percepciones sobre la identificación y/o soluciones de problemas o cuestiones importantes. Pueden abordar preguntas de evaluación específicas planteadas en los términos de referencia y deben proporcionar una base clara para las recomendaciones que siguen.
2. Las conclusiones sintetizarán los principales hallazgos de las secciones anteriores: los principales logros, carencias y debilidades en la ejecución, factores que afectan a las fortalezas y a las debilidades, las perspectivas para el seguimiento, y cualquier tema emergente. Estas consolidarán la evaluación de diversos aspectos para analizar en qué medida ha logrado el proyecto/programa, o se espera que logre, sus objetivos intermedios/específicos. Consideraciones acerca de la pertinencia, costes, estrategia de implementación y cantidad y calidad de productos y resultados deben ser incorporadas en la evaluación global. Las conclusiones también analizarán en qué medida la FAO ha funcionado de forma unificada (Una FAO).
3. Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en pruebas y análisis, deben ser pertinentes y realistas, y deben indicar claramente las acciones que se deben poner en marcha una vez aceptadas. Pueden dirigirse a cuestiones estratégicas, temáticas u operativas y en la medida de lo posible deben estar orientadas hacia el logro de productos y resultados medibles. Cada recomendación debería enfocarse en un solo tema o grupo de cuestiones, especialmente cuando interesan diferentes niveles de tomada de decisión y acción.
4. Cada recomendación debe ser presentada con las razones que la justifican; de forma alternativa puede hacerse referencia a los párrafos del informe con los que se vincula.
5. Cada recomendación debe dirigirse a las partes adecuadas, por ejemplo, al gobierno, al asociado que aporta recursos, a diferentes niveles de la FAO (sede, región, sub región, país) y a la gestión del proyecto/programa. En la medida de lo posible, se deben explicitar en el informe responsabilidades y calendario para su ejecución
6. Aunque no es posible definir un número “correcto” de recomendaciones en un informe de evaluación, el equipo de evaluación debería enfocar sus recomendaciones en aquellos aspectos que, en su entendimiento, podrán hacer una diferencia considerable y real en el proyecto/programa y/o en el trabajo de la FAO.

# Lecciones Aprendidas

1. No todas las evaluaciones generan lecciones. Sólo se deben documentar si representan una contribución original al conocimiento general.
2. Cuando así sea, la evaluación identificará lecciones y buenas prácticas sobre cuestiones fundamentales, metodológicas o procedimentales, que podrían ser pertinentes para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos o programas similares. Estas lecciones/prácticas deben ser innovadoras, haber demostrado éxito, haber tenido impacto, y ser replicables.

##### Anexos al informe de evaluación

1. Términos de referencia de la evaluación
2. Breve perfil de los miembros del equipo de evaluación
3. Listado de los documentos analizados
4. Listado de instituciones y de partes interesadas encontradas durante el proceso de evaluación;

El equipo decidirá si incluyen el nombre completo y/o la función de las personas que fueron entrevistadas.

1. Listado de los productos del proyecto

Incluye eventos de formación, reuniones, informes/publicaciones, iniciativas apoyadas por el proyecto/programa. Cuando no se pueden presentar los detalles en el texto principal porque resultaría engorroso, el personal del proyecto/programa debe elaborar este listado siguiendo un formato propuesto por el equipo de evaluación.

1. Instrumentos de la evaluación (no es obligatorio)

1. La respuesta de la administración es la respuesta escrita de la FAO a la evaluación; ilustra la aceptación parcial o total o el rechazo justificado de las recomendaciones, incluyendo acciones, responsabilidades y planificación temporal para su ejecución. [↑](#footnote-ref-2)
2. En un proyecto el enfoque de gestión basada en los resultados se incorpora en el marco lógico [↑](#footnote-ref-3)
3. El término “resultados” incluye productos y resultados. [↑](#footnote-ref-4)
4. En la Carta Humanitaria, las agencias humanitarias expresaron conjuntamente su convicción de que todas las personas afectadas por desastres o conflictos tienen derecho a recibir protección y asistencia para asegurar las condiciones básicas para una vida digna. Ver: http://www.spherehandbook.org/ [↑](#footnote-ref-5)
5. Conectividad se define como la necesidad de asegurar que las actividades de emergencia de naturaleza cortoplacista sean llevadas a cabo en un contexto en el que se tiene en cuenta el largo plazo y la interconexión entre los problemas. [↑](#footnote-ref-6)