

OIMT

SERIE IG

14

**Manual de la OIMT para la presentación de informes
y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos**

TERCERA EDICIÓN

2009



OIMT

SERIE IG

14

Manual de la OIMT para la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos

TERCERA EDICIÓN

2009



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES

**ITTO Manual de la OIMT para la presentación de informes
y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos**

Tercera edición

Serie de información general nº 14

La Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT) es una organización intergubernamental que promueve la conservación y la ordenación, utilización y comercio sostenible de los recursos de los bosques tropicales. Sus 60 miembros poseen alrededor del 80 por ciento de los bosques tropicales del mundo y representan un 90 por ciento del comercio mundial de maderas tropicales. La OIMT elabora documentos normativos acordados a nivel internacional para promover la conservación y la ordenación sostenible de los bosques y presta ayuda a los países miembros tropicales a fin de permitirles adaptar estas normativas a las circunstancias locales para llevarlas a la práctica a través de proyectos. Además, la OIMT recopila, analiza y distribuye datos sobre la producción y el comercio de maderas tropicales y financia una diversidad de proyectos y actividades para el desarrollo de empresas tanto a escala comunitaria como industrial. Todos los proyectos se financian mediante contribuciones voluntarias de los miembros, principalmente de los países miembros consumidores. Desde que inició sus actividades en 1987, la OIMT ha financiado más de 750 proyectos, anteproyectos y actividades con un valor total de más de 300 millones de dólares estadounidenses. Los principales donantes son los gobiernos de Japón, Suiza y los Estados Unidos de América.

© OIMT 2009

Reservados todos los derechos. Con excepción del logotipo de la OIMT, se autoriza la reproducción total o parcial del material gráfico o texto contenido en esta publicación, siempre que se cite la fuente de procedencia y no se utilice con ningún propósito comercial.

ISBN 4-902045-64-8

Fotografía de portada: Fotonatura

Prefacio

Es un placer para mí presentar la tercera edición del *Manual de la OIMT para el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos*. Los proyectos representan un aspecto importante del trabajo de la OIMT y un medio primordial para ayudar a los países miembros a poner en práctica las iniciativas de la Organización en materia de políticas. La tercera edición del *Manual de la OIMT para la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos* se diseñó y preparó con el fin de orientar tanto a la OIMT como a los organismos ejecutores de proyectos de la Organización en sus funciones regulares de control relacionadas con el examen del progreso alcanzado en la ejecución de los proyectos, y en las tareas de evaluación llevadas a cabo en relación con aquellos proyectos para los cuales se considere necesario un examen profundo de su validez, la solidez de su diseño y su impacto.

Esta tercera edición del Manual se preparó sobre la base de la segunda edición publicada en mayo de 1999, teniendo en cuenta las experiencias adquiridas en la formulación, examen, ejecución y evaluación de más de 500 proyectos y anteproyectos presentados a la OIMT por sus países miembros en los últimos siete años. En ese período se siguieron numerosas recomendaciones, que en el transcurso de los años, se incluyeron en decisiones del Consejo, informes del Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos, e informes de las evaluaciones de proyectos y de grupos de trabajo y de expertos *ad hoc*.

La tercera edición del Manual se produjo simultáneamente con el *Manual de la OIMT sobre procedimientos operativos estándar* (POE). El manual POE constituye el marco para el desarrollo del ciclo de proyectos y contiene procedimientos y elementos organizativos relacionados con la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos.

Emmanuel Ze Meka

Director Ejecutivo
Organización Internacional
de las Maderas Tropicales (OIMT)
Yokohama, diciembre de 2008

Índice

Siglas	2
Introducción	3
1.1 Relación con los otros manuales	3
1.2 Información básica para los usuarios del manual	3
Parte A Informes, seguimiento y revisión de proyectos	5
1 Seguimiento	5
2 Revisión	7
3 Presentación de informes	8
3.1 Fase inicial	8
3.1.1 Informe inicial	8
3.2 Fase de ejecución	9
3.2.1 Plan operativo anual (POA)	9
3.2.2 Plan de trabajo detallado	9
3.2.3 Informes de avance de los proyectos	10
3.2.4 Informes técnicos de los proyectos	10
3.2.5 Informe de la auditoría financiera	11
3.2.6 Informes especiales	12
3.3 Fase de finalización	12
3.3.1 Informe final	12
Anexo A Formato de informe inicial	13
Anexo B Formato de plan operativo anual	14
Anexo C Formato de informe de avance	20
Anexo D Formato de informe técnico	29
Anexo E Formato de informe final	32
Anexo F Matriz del marco lógico de la OIMT	37
Parte B Evaluación de proyectos	38
1 Conceptos y definiciones	38
1.1 Generalidades	38
1.2 Evaluación intermedia	39
1.3 Evaluación ex-post	39
2 Proceso, estructura y otras consideraciones relativas a la evaluación	41
2.1 El proceso analítico de evaluación	41
2.2 La estructura de la evaluación	42
2.3 Consideraciones especiales	42
3 Informe de evaluación del proyecto	44
Anexo I Lista de verificación para las misiones de evaluación	45
Anexo II Formato de informe de evaluación	46

Siglas

CDP	Comité Directivo del Proyecto
CIMT	Convenio Internacional de las Maderas Tropicales
CTP	Comité Técnico del Proyecto
EC	Entidad colaboradora
EIR	Extracción de impacto reducido
MdA	Memorando de acuerdo
ML	Marco lógico
OE	Organismo ejecutor
OGP	Oficina de Gestión del Proyecto
OIMT	Organización Internacional de las Maderas Tropicales
ONG	Organización no gubernamental
POA	Plan operativo anual
POE	Procedimientos operativos estándar

Introducción

1.1 Relación con los otros manuales

Los siguientes manuales y directrices se produjeron simultáneamente para asegurar una mayor coherencia entre los mismos:

El *Manual de la OIMT sobre procedimientos operativos estándar (POE)* contiene los procedimientos y requisitos que deben seguirse durante todo el ciclo de un proyecto: identificación y formulación; presentación; examen; aprobación; inicio; ejecución; seguimiento y evaluación; finalización. El Manual sobre POE se remite a otros manuales, directrices y normas en lo relativo a pautas y requisitos relacionados con ciertos aspectos específicos del ciclo de los proyectos.

El *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos, tercera edición (2008)*, brinda instrucciones claras y concisas sobre la estructura y el contenido de los proyectos e incluye ejemplos de los elementos importantes del diseño y análisis de las propuestas. El Manual incluye ejemplos de árboles de problemas (*Anexo C*), marcos lógicos (*Anexo D*), directrices para asegurar la participación de las comunidades locales en el ciclo de los proyectos (*Anexo A*) y directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos (*Anexo B*).

El *Manual de la OIMT para la presentación de informes y el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos, tercera edición (2008)*, ofrece una orientación a los organismos ejecutores y la secretaría de la OIMT sobre los procedimientos requeridos para la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. En particular, brinda asesoramiento a los organismos ejecutores para crear y aplicar sistemas de seguimiento y producir informes pertinentes.

Directrices de la OIMT para la selección y contratación de consultores.

Directrices de la OIMT para la adquisición y el pago de bienes y servicios, segunda edición (2008).

Herramientas computarizadas (software descargable de la internet) para facilitar la elaboración de las propuestas de proyectos, la preparación de presupuestos y el seguimiento de proyectos.

Los proponentes de propuestas de proyectos y los organismos ejecutores de proyectos deben estar totalmente familiarizados con la importante función que cumplen todos estos manuales y directrices en la ejecución de los proyectos.

1.2 Información básica para los usuarios del manual

En 2004, se realizó una evaluación de los sistemas y procedimientos de seguimiento de proyectos de la OIMT¹, la cual reveló que los procesos de control interno llevados a cabo por los organismos ejecutores y la OIMT no estaban suficientemente compaginados. El acceso a la información, así como su procesamiento y transmisión, eran todos problemas importantes que podrían resolverse con el establecimiento de una base de datos integral para los documentos de proyectos y los informes de avance/finales.

La tercera edición del *Manual de la OIMT para el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos* se enmendó teniendo en cuenta las experiencias de la Secretaría, los informes de los grupos de expertos y grupos de trabajo *ad hoc*, y la evaluación mencionada más arriba.

Con los cambios realizados a la segunda edición, la tercera edición del *Manual para el seguimiento, revisión y evaluación de proyectos* puede mejorar y promover:

¹ Evaluación de los sistemas y procedimientos de seguimiento/control de la OIMT. Informe preliminar de Sergio Salles-Filho, Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad del Estado de Campinas, São Paulo, Brasil; mayo de 2004

- un seguimiento sistemático de los organismos ejecutores;
- medidas de control coordinadas entre los contactos oficiales y la Secretaría de la OIMT;
- la coherencia entre los formatos de presupuestos y los formatos de seguimiento/control para los proyectos;
- la compaginación de la recopilación de datos y presentación de informes del organismo ejecutor y las necesidades de información de la Secretaría de la OIMT;
- el acceso a la información, así como su procesamiento y transmisión;
- los cimientos para una única base de datos integral para cuatro categorías de información: documentos de proyectos, informes de avance, planes operativos anuales e informes finales;
- el enfoque de las misiones de evaluación.

Esta versión enmendada del Manual puede también contribuir a:

- reducir la duplicación de la información contenida en los planes operativos anuales y los informes de avance;
- eliminar la repetición de la información contenida en los informes finales.

Después de la introducción, el Manual se divide en dos partes, que cubren la presentación de informes y el seguimiento y revisión de proyectos (*Parte A*) y la evaluación de proyectos (*Parte B*). Además de presentar claramente los conceptos y definiciones en materia de seguimiento, revisión y evaluación de proyectos, el Manual incluye una guía detallada sobre el contenido y formato de los informes relacionados con proyectos, tales como los informes de avance y técnicos, informes financieros, informes finales e informes de evaluación.

Parte A Informes, seguimiento y revisión de proyectos

1 Seguimiento

Concepto

La base para una gestión de calidad es el concepto de *planificar, hacer, verificar y actuar*, y la verificación constituye el aspecto de seguimiento de este concepto.

El *seguimiento* de un proyecto es un proceso continuo de recopilación y análisis de datos (indicadores) con el fin de determinar la necesidad de aplicar medidas correctivas para asegurar que la ejecución del proyecto esté encaminada hacia la consecución de su objetivo.

El proceso de seguimiento permite cotejar la situación real frente a la situación planeada. El seguimiento comienza una vez que la propuesta de proyecto ha sido aprobada y financiada. Según el resultado del trabajo de seguimiento, pueden necesitarse medidas para adaptar la ejecución del proyecto. El seguimiento es un proceso de constante búsqueda para lograr la eficiencia y eficacia.

En los proyectos de la OIMT, es preciso controlar cuatro factores:

- **Insumos:** las disponibilidad oportuna de los insumos requeridos, por ejemplo, personal, equipos y fondos, los gastos y la ejecución puntual y adecuada de las actividades, utilizando como indicadores los insumos programados en las tablas de insumos y presupuestos.
- **Productos:** entrega y calidad de los productos (resultados directos), utilizando los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto.
- **Resultados/efectos directos:** la medida en que se ha logrado el objetivo específico, utilizando los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto, por ejemplo, la respuesta de los beneficiarios con respecto al uso de los productos del proyecto.
- **Impacto:** cambio fundamental y sostenible de las condiciones después de la ejecución del proyecto. El impacto está vinculado al objetivo de desarrollo. Por lo tanto, los impactos sociales, económicos y ambientales deben describirse en relación con el objetivo de desarrollo, utilizando los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto (ver marco lógico de la OIMT en el Anexo F) y definidos en los informes de las evaluaciones de impactos si se encuentran disponibles.

Un **sistema de seguimiento** básico consta de:

- **Objetos e indicadores identificados** para su examen en relación con los insumos, inclusive gastos, productos, resultados o efectos directos e impacto (**qué**);
- **Métodos/medios de verificación** y frecuencia de recopilación de datos vinculados a los indicadores (**cómo, cuándo y quién**);
- **Procesamiento y análisis de datos;** y
- **Definición de medidas correctivas.**

Control interno

Todos los organismos vinculados a la ejecución del proyecto, es decir, el organismo ejecutor (OE) en colaboración con el contacto oficial de la OIMT y, cuando corresponda, la(s) entidad(es) colaboradora(s) (EC), deben tener un sistema de control interno que permita garantizar la ejecución exitosa del proyecto, incluyendo reajustes del plan de trabajo y/o el POA y la aplicación de las medidas correctivas definidas.

La selección de lo que se debe controlar y en base a qué *indicadores* es crucial para garantizar la eficacia del sistema de control. La matriz del marco lógico y el plan de trabajo/POA sientan las bases para las actividades de seguimiento y control. El control interno debe cubrir los siguientes aspectos:

- seguimiento de compromisos derivados del acuerdo suscrito entre la OIMT y el organismo ejecutor;
- avance y ejecución adecuada del trabajo, utilizando como indicadores los insumos programados en las tablas de insumos y presupuestos y las actividades del plan de trabajo y el POA. El OE y, cuando corresponda, la(s) EC deben:
 - supervisar la disponibilidad y el desempeño de las personas y equipos asignados al proyecto tanto por el OE como por la(s) EC, así como la disponibilidad de fondos;
 - verificar que el responsable de una tarea específica tiene la competencia técnica y aptitud personal adecuadas;
 - anticipar los movimientos de personal. Se deben seguir los movimientos de personal y las condiciones de trabajo;
 - anticipar y controlar las demoras en el desembolso de fondos; y
 - anticipar y seguir las condiciones (climáticas) que puedan retrasar o demorar las actividades.
- entrega puntual y calidad de los productos, utilizando los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto;
- la medida en que se ha logrado el objetivo específico, utilizando como parámetro de referencia los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto, por ejemplo, la respuesta de los beneficiarios con respecto al uso de los productos del proyecto;
- los impactos sociales, económicos y ambientales y el efecto de las medidas atenuantes, utilizando como parámetro de referencia los indicadores presentados en la matriz del marco lógico del documento del proyecto en relación con el objetivo de desarrollo y definidos en los informes de las evaluaciones de impactos si se encuentran disponibles.

El seguimiento de todos estos aspectos permite la aplicación de medidas atenuantes y evita demoras inesperadas en la entrega de los productos. Puede ser útil establecer un sistema de advertencia temprana que permita anticipar posibles demoras en los insumos y la ausencia de los mismos. Con este sistema se podría verificar la disponibilidad de los insumos programados mucho antes o poco antes de su uso.

La aplicación del sistema de seguimiento/control debe formar parte de las actividades programadas en el plan de trabajo.

Los resultados del *control interno* no sólo constituyen las bases para la adopción de medidas sino que permiten también al director del proyecto presentar informes objetivos y puntuales a los niveles administrativos más altos. Esto es necesario en los casos en que se precise adoptar medidas preventivas o correctivas, o simplemente para mantenerlos informados sobre el avance y la situación del proyecto. Los resultados del proceso de control interno deben reflejarse en los informes de avance. La estructura de estos informes debe ajustarse al sistema de control interno para asegurar la compatibilidad entre ambos. Los informes de avance deben presentar los datos pertinentes en el formato estipulado por la OIMT (*Anexo C: Modelo de informe de avance del proyecto*).

Control externo

El control externo de un proyecto es llevado a cabo por la OIMT en cooperación con los donantes, cuando corresponda, para supervisar la ejecución del proyecto. Por lo tanto, un aspecto importante del seguimiento del proyecto es que la información provista se presente en un formato adecuado para facilitar su registro y análisis en la Organización.

La OIMT depende de la información provista por los OE para supervisar la ejecución de los proyectos y cumplir con sus propias responsabilidades de gestión de proyectos, tales como decidir sobre la continuación de un proyecto o el pago de fondos al proyecto.

Los informes sobre el avance operativo y financiero de los proyectos deben permitir a la administración de la OIMT:

- evaluar si estos proyectos están procediendo de acuerdo con los programas de trabajo acordados, de modo que la Organización pueda tomar las medidas necesarias (por ejemplo, pagos al organismo ejecutor);
- proponer las inspecciones del proyecto que se consideren necesarias como resultado de dicha evaluación y participar en las mismas; y
- presentar información a los Comités y al Consejo sobre la situación de los proyectos y las perspectivas para su finalización.

2 Revisión

Concepto

La revisión de un proyecto forma parte del proceso de seguimiento y control.

La *revisión* de un proyecto consiste en el estudio formal y específico de la ejecución del mismo para lograr su objetivo y forma parte de las actividades regulares de seguimiento y control del proyecto.

La revisión periódica del proyecto es parte de la función supervisora de la OIMT y constituye un elemento importante en el proceso de interacción con el personal del proyecto a nivel local, visitando el organismo (u organismos) ejecutor(es) y otras instituciones participantes para adquirir un conocimiento más profundo y directo del progreso alcanzado en la ejecución del plan de trabajo.

El principal parámetro de referencia de toda revisión de un proyecto debe ser la matriz del marco lógico y su plan de trabajo/POA, estipulados en el documento del proyecto. En la revisión, al igual que en las actividades de control, se deben examinar sistemáticamente los indicadores del logro de cada uno de los componentes del proyecto: productos, objetivo(s) específico(s) y objetivo de desarrollo.

Procedimiento

Las misiones de revisión para los proyectos más pequeños o de menor duración son llevadas a cabo por la Secretaría de la OIMT en colaboración con el organismo ejecutor y el gobierno anfitrión (o gobiernos anfitriones) y/u otros representantes del Comité Técnico del Proyecto (CTP), según corresponda. Para los proyectos con una duración mayor de 24 meses y con una contribución de la OIMT de por lo menos US\$400.000, los exámenes son llevados a cabo por el Comité Directivo del Proyecto (CDP). La misión del CDP normalmente está integrada por un representante de la OIMT y por lo menos un representante del gobierno (o gobiernos) en cuyo territorio se desarrolla el proyecto. La misión puede incluir también un representante del donante (o donantes). El objetivo

de la revisión del CDP/CTP es determinar si el proyecto está avanzando conforme al programa de trabajo acordado y presentar recomendaciones o aprobar cualquier cambio que se necesite para ayudar a asegurar el éxito del proyecto.

La OIMT puede lanzar misiones específicas de *revisión financiera* con el propósito de obtener más información sobre la situación financiera del proyecto (p.ej. gastos, liquidez) o para ayudar a superar cualquier problema vinculado a su gestión financiera.

Cuatro semanas antes de una misión de revisión, el organismo ejecutor debe presentar un *informe de avance* actualizado.

3 Presentación de informes

La OIMT exige que los documentos y acuerdos de proyectos contengan disposiciones para que el organismo ejecutor presente información detallada. En este capítulo, se describen los siguientes documentos:

- Informe inicial (fase inicial)
- Plan operativo anual (fases inicial y de ejecución)
- Informe de avance (fase de ejecución)
- Informe técnico (fase de ejecución)
- Informes financieros (fases de ejecución y final)
- Informes finales (fase final)

En la presentación de los informes, con frecuencia puede ser útil ilustrar los hechos con la ayuda de material audiovisual.

3.1 Fase inicial

Antes de lanzar un proyecto, la OIMT y el organismo ejecutor firman un acuerdo que estipula que éste debe presentar un informe inicial.

3.1.1 Informe inicial

Concepto

El *informe inicial* es la notificación oficial de que el proyecto está a punto de comenzar. Comprende una confirmación de que se cumplieron todas las condiciones requeridas, se establecieron las disposiciones correspondientes y se concluyeron los trámites necesarios para facilitar el inicio de la ejecución del proyecto.

El informe inicial debe contener puntos tales como:

- confirmación de la disponibilidad de oficina(s) e instalaciones pertinentes;
- cuenta (o subcuenta) bancaria (separada) en un banco de reputación internacional;
- propuesta para la designación del equipo central del proyecto, inclusive el personal de contrapartida; y
- cambios ocurridos desde la presentación del documento del proyecto.

Además, el informe inicial incluye los siguientes apéndices:

- Plan operativo anual para el primer año (ver sección 3.2.1), o plan de trabajo detallado (ver sección 3.2.2); y
- Memorando(s) de acuerdo (MdA) entre el organismo ejecutor (OE) y las entidades colaboradoras (EC).

En el Anexo A figura el formato del informe inicial con un índice completo.

Procedimiento

El OE debe presentar el informe inicial después de la suscripción del acuerdo del proyecto. La OIMT envía la primera remesa de fondos después de haber aprobado el informe inicial, que debe incluir el primer plan operativo anual o plan de trabajo detallado. La fecha oficial de inicio del proyecto es el día en que el organismo ejecutor recibe esa primera remesa de fondos. El OE debe notificar dicha fecha a la Secretaría.

Si después de *tres* meses de la fecha oficial de inicio, el proyecto aún no ha comenzado, el organismo ejecutor debe informar a la OIMT sobre:

- las razones para la demora del inicio;
- las actividades preparatorias que de todos modos se estén llevando a cabo;
- las medidas que se estén tomando, o que podrían tomarse, para agilizar el inicio; y
- las revisiones del plan de trabajo detallado que parezcan necesarias como resultado de la demora.

Si dentro de *un nuevo plazo de tres meses* el proyecto aún no ha comenzado, el organismo ejecutor debe presentar a la Secretaría de la OIMT otro informe con la información anteriormente mencionada. En tales casos, la Secretaría debe plantear la situación específicamente en la siguiente reunión de los Comités y el Consejo para su deliberación.

3.2 Fase de ejecución

3.2.1 Plan operativo anual (POA)

Concepto

Una de las dificultades más importantes en la planificación de un proyecto es que el “radio de previsión” rara vez se corresponde con el “radio de acción”. En otras palabras, cuanto mayor sea la duración de la fase de un proyecto, más difícil será determinar correctamente si las actividades de los años subsiguientes están programadas de forma realista. Por tal motivo, los planificadores han creado la noción de un “plan móvil” para los siguientes POA. Estos POA se requieren para proyectos con una duración de 24 meses o más y un presupuesto superior a US\$400.000.

El POA es el plan de operaciones anuales previstas para la ejecución del proyecto. El POA debe presentar el siguiente año de operaciones con mayor detalle que en el documento del proyecto.

El POA debe basarse en los resultados del control interno del proyecto, en las recomendaciones de las inspecciones externas y las evaluaciones intermedias externas, y en los informes de avance y técnicos producidos en el año anterior al cubierto por el POA.

El formato del POA aparece en el Anexo B.

Procedimiento

El POA es preparado anualmente por el OE. El primer POA se debe adjuntar al informe inicial, mientras que los siguientes deben presentarse al Director Ejecutivo o al Comité Directivo del Proyecto, según corresponda, a más tardar diez semanas antes de comenzar el siguiente año de ejecución del proyecto.

El Director Ejecutivo posteriormente aprueba el POA por recomendación del Comité Directivo del Proyecto según sea apropiado.

En el sitio web de la OIMT hay un software (ProTool) para facilitar la preparación de los POA y, en particular, para actualizar el plan de trabajo y la preparación de tablas de insumos y presupuestos.

3.2.2 Plan de trabajo detallado

Concepto

Un *plan de trabajo* detallado es el plan operativo para todo el período de ejecución de un proyecto con una duración de menos de 24 meses y un presupuesto máximo de US\$400.000.

El plan de trabajo detallado debe actualizarse para el segundo año de ejecución sobre la base de los resultados del control interno del proyecto y los informes de avance producidos durante el primer año de ejecución.

El formato del plan de trabajo detallado es más sencillo que el de un POA y consiste en la portada y las siguientes secciones del formato del POA: 2.2 Productos y actividades; 2.3 Programa anual de actividades; 2.5 ii) Informes presentados a la OIMT; 3 Planificación del personal, coordinación y relaciones institucionales; 4 Presupuesto.

Procedimiento

El plan de trabajo detallado es preparado por el OE para todo el período de ejecución. El primer plan de trabajo detallado debe adjuntarse al informe inicial. Los siguientes planes de trabajo detallados se deben presentar al Director Ejecutivo por lo menos diez semanas antes de comenzar el siguiente año de ejecución del proyecto.

Posteriormente el Director Ejecutivo aprueba el plan de trabajo detallado.

3.2.3 Informes de avance de los proyectos

Concepto

El *informe de avance* de un proyecto es la reseña semestral oficial y objetiva que presenta el organismo ejecutor sobre las actividades ejecutadas, los gastos efectuados y los productos logrados en el período cubierto por el informe para su presentación a los niveles administrativos más altos. Los informes de avance contienen información esencialmente administrativa.

El objetivo de los informes de avance es:

- asegurar que la OIMT tenga un panorama claro de en qué medida las actividades del proyecto están procediendo conforme al plan estipulado (p.ej. las tareas iniciadas o concluidas, o el porcentaje del trabajo realizado), así como los gastos en los que se ha incurrido y el progreso realizado hasta la fecha en la producción de resultados y productos y en el logro de los objetivos específicos (la información debe basarse en los resultados del control y seguimiento del proyecto llevado a cabo por el organismo ejecutor);
- presentar una relación de las actividades ya realizadas con los correspondientes gastos sufragados con fondos provistos por la OIMT al organismo ejecutor; y
- justificar, cuando corresponda, la solicitud de más desembolsos de fondos de la OIMT en base al programa y la cantidad de tareas futuras y a la necesidad de recursos, según se prevea en ese momento.

En el Anexo C se presenta el formato de los *informes de avance* de los proyectos.

Procedimiento

El informe de avance de todos los proyectos en curso debe enviarse a la Secretaría antes del 28 de febrero y 31 de agosto de cada año de ejecución del proyecto en cuestión. Asimismo, el organismo ejecutor debe asegurarse de entregar los informes de avance de los proyectos a la OIMT cuatro semanas antes de la fecha programada para una misión de revisión y antes de cualquier punto en el desarrollo del proyecto en el cual se haya acordado proporcionar fondos al organismo ejecutor para la realización de las tareas, o en cualquier otro plazo estipulado en el acuerdo del proyecto.

En el sitio web de la OIMT hay un *software* disponible para facilitar la preparación de informes sobre el progreso alcanzado en el plan de trabajo y sobre los estados financieros.

3.2.4 Informes técnicos de los proyectos

Concepto

Los *informes técnicos* se diferencian de los *informes de avance* en su contenido y propósito.

El *informe técnico* es un medio para registrar y transmitir los resultados de las actividades realizadas en los proyectos de investigación, desarrollo y demostración de la OIMT.

Los *informes técnicos* contienen datos técnicos y científicos, análisis de datos y los resultados de los proyectos.

Estos informes deben describir los procedimientos y métodos adoptados, los datos establecidos, los resultados alcanzados y las conclusiones derivadas.

El *propósito* de los *informes técnicos* de los proyectos de la OIMT es transmitir a otras personas o instituciones los conocimientos técnicos y científicos adquiridos mediante el trabajo financiado por la Organización. Para permitir la divulgación de esta información, los datos correspondientes deben facilitarse de forma clara y concisa. Los *informes técnicos* se pueden presentar también a través de medios electrónicos.

La *terminología* utilizada en los *informes técnicos* de los proyectos de la OIMT debe ser adecuada para una publicación científica. La *estructura* de los *informes técnicos* debe seguir las normas internacionales para la presentación de trabajos técnicos y científicos.

Además, los conocimientos técnicos, metodológicos y científicos adquiridos deben “traducirse” en la práctica de modo que sean comprensibles y fáciles de asimilar para todos los grupos meta específicos. Este objetivo puede lograrse con la inclusión de capítulos específicos en los informes técnicos o produciendo una serie separada de documentos sobre “repercusiones prácticas”. El tipo de informes que se produzca y su difusión debe describirse en la *estrategia de difusión* a que se hace referencia en la Parte 4 del formato del documento del proyecto.

Las *referencias* del informe técnico deben incluir:

- a) *Anexo(s)*, según sea necesario. La información presentada en el(los) anexo(s) no debe ser esencial para comprender la discusión de los resultados incluida en el texto principal del informe, pero debe ser lo suficientemente pertinente como para incluirse en un apéndice; y
- b) *Bibliografía* o publicaciones pertinentes sobre el tema que puedan contener más información en relación con las actividades del proyecto. La bibliografía debe también presentarse como un apéndice del informe o en notas al pie de página en el texto principal del mismo.

En el Anexo D se adjunta el formato de los *informes técnicos* de los proyectos.

Procedimiento

Los resultados de los diversos temas de investigación deben presentarse en distintos informes técnicos. Estos informes deben producirse cuando se prevean resultados técnicos pertinentes. Pueden ser informes intermedios o finales. Los distintos informes técnicos finales deben adjuntarse al informe final general del proyecto.

3.2.5 Informe de la auditoría financiera

Concepto

El acuerdo del proyecto estipula que el organismo ejecutor debe presentar a la OIMT, además de la información financiera incluida en los informes de avance, un **estado financiero auditado**. El informe de la auditoría financiera comprende una **declaración del auditor** acompañada por los siguientes documentos:

- el saldo inicial;
- los gastos en que se haya incurrido en cada rubro del presupuesto del proyecto, inclusive los ingresos acumulados y gastos efectuados a la fecha, separadamente para el presupuesto de la OIMT y el presupuesto de contrapartida (estado financiero real);
- los ingresos devengados o acumulados; y
- el saldo final de las cuentas del proyecto, diferenciando los fondos provistos por la OIMT, los fondos suministrados por el organismo ejecutor y aquéllos proporcionados por otras fuentes.

Procedimiento

Se deben presentar informes financieros auditados:

- a) anualmente, dentro de un plazo de tres meses después del cierre del ejercicio económico para los proyectos con un presupuesto de la OIMT de US\$ 200.000 ó más y una duración de dos años o más;
- b) dentro de un plazo de cuatro meses después de completarse el proyecto;
- c) en cualquier otro momento que, a modo excepcional, la Secretaría de la OIMT lo considere necesario.

En el Anexo F del Manual POE se muestran los formatos de los informes financieros auditados.

3.2.6 Informes especiales

Si en cualquier momento dado, el organismo ejecutor considera que el logro de los objetivos específicos del proyecto se puede ver seriamente afectado por sucesos externos o por errores o deficiencias en alguna parte del plan de trabajo que la administración del proyecto no puede rectificar, deberá notificar la situación de inmediato a la OIMT con un análisis lo más claro posible y sus recomendaciones pertinentes. En tal caso, la Secretaría de la OIMT normalmente emprenderá un examen especial para evaluar la situación conjuntamente con el organismo ejecutor y con el gobierno anfitrión, según corresponda. Si los fondos adjudicados han sido asignados específicamente para ese proyecto, también informará prontamente a las fuentes de financiación sobre la situación. Tales informes especiales normalmente se presentarán con el mismo formato que los informes de avance del proyecto

3.3 Fase de finalización

Al completarse el proyecto, el organismo ejecutor debe efectuar una evaluación preliminar de sus resultados y presentar la información a la OIMT en un informe final.

3.3.1 Informe final

Concepto

El *informe final* es el informe oficial que resume, una vez concluido el proyecto, todos sus elementos programados frente a su ejecución real, estableciendo el impacto y la sustentabilidad esperada del proyecto en el período post-proyecto y presentando las experiencias adquiridas.

El informe final contiene un resumen de las actividades, insumos y gastos efectuados, así como los productos y objetivos logrados durante toda la fase de ejecución y destaca especialmente las diferencias más críticas entre los elementos programados y concretados, utilizando como parámetro de referencia el documento original del proyecto. El informe refleja, en retrospectiva, el proceso de identificación del proyecto, los objetivos fijados y la estrategia operativa escogida. Con tal fin, el OE debe organizar, conjuntamente con los actores pertinentes, una *evaluación interna* poco antes de la culminación del proyecto.

El *propósito* de este informe es registrar toda la información pertinente sobre el proyecto que deba mantenerse como “memoria institucional”. El informe final debe utilizarse como base para la preparación de los informes que presenta la Secretaría a los Comités y el Consejo sobre los proyectos finalizados. El Anexo E contiene el formato de los *informes finales*.

Procedimiento

El OE debe presentar el informe final del proyecto dentro de un plazo de tres meses de concluido el mismo. Un proyecto se considera oficialmente concluido cuando el Comité Técnico pertinente ha aceptado el informe técnico final. El cierre financiero se produce cuando el Director Ejecutivo de la OIMT acepta la auditoría final y cuando el organismo ejecutor realiza la devolución de los fondos no utilizados y decide el destino de los bienes de capital adquiridos en el proyecto.

Si posteriormente se decide organizar una evaluación ex-post, o ya se ha estipulado tal evaluación en el *acuerdo del proyecto*, el informe final constituirá una de las bases para tal evaluación, que se llevará a cabo conforme a las directrices sobre la evaluación de proyectos, presentadas en la Parte B del presente manual.

Anexo A Formato de informe inicial

El informe inicial es la notificación oficial de que el proyecto está a punto de comenzar. Comprende una confirmación de que se cumplieron todas las condiciones requeridas, se establecieron las disposiciones correspondientes y se concluyeron los trámites necesarios para facilitar el inicio de la ejecución del proyecto. El informe inicial debe contener los siguientes apéndices:

- Plan operativo anual para el primer año (POA 1) o plan de trabajo detallado; y
- Memorando(s) de acuerdo (MdA) entre el organismo ejecutor y las entidades colaboradoras.

Cubierta

A Portada

- Informe inicial
- Título del proyecto o anteproyecto de la OIMT
- Número de serie
- Gobierno anfitrión
- Nombre del organismo ejecutor
- Fecha de inicio del proyecto
- Duración del proyecto (en meses)
- Costo del proyecto (en US\$)
- Lugar y fecha en que el informe inicial se presentó a la OIMT

Índice de materias

El informe inicial debe contener los siguientes puntos:

- 1) Fecha de inicio prevista;
- 2) Propuesta para la designación del personal profesional del proyecto que requiere una carta de no objeción, el personal de contrapartida del proyecto, los nombres y datos de contacto del Coordinador del Proyecto y su personal principal;
- 3) Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico (e-mail) de la institución responsable;
- 4) Disponibilidad de instalaciones de oficina adecuadas;
- 5) Cuenta (o subcuenta) bancaria (separada) en un banco de reputación internacional;
- 6) Gestiones realizadas con las entidades colaboradoras, cuando corresponda;
- 7) Información sobre las gestiones realizadas con los consultores (fecha y duración del trabajo; procedimientos de selección; términos de referencia);
- 8) Cambios ocurridos desde la presentación/aprobación del documento del proyecto.

Anexo 1: POA 1/Plan de trabajo detallado

Anexo 2: MdA con las entidades colaboradoras, cuando corresponda

Anexo B Formato de plan operativo anual

Guía

El propósito del formato explicado que se presenta a continuación es ofrecer una guía rápida para los formuladores y administradores de proyectos de una duración mínima de dos años y un presupuesto mayor de US\$400.000. El POA se basa en las conclusiones y recomendaciones de medidas correctivas derivadas de una revisión o evaluación externa (modificaciones conceptuales) y/o formuladas por la administración del proyecto (reajustes operativos), todas las cuales deben figurar en el informe de avance más reciente del proyecto. Por lo tanto, se recomienda presentar ambos, el informe de avance y el POA, conjuntamente. El texto principal de los POA deberá ser de un máximo de 16 páginas (sin incluir anexos)

Cubierta

A Portada

- POA y año cubierto por el POA
- Título del proyecto o anteproyecto de la OIMT
- Número de serie
- Gobierno anfitrión
- Nombre del organismo ejecutor
- Fecha de inicio del proyecto
- Duración del proyecto (en meses)
- Costo del proyecto (en US\$)
- Fecha y lugar de expedición del POA

B Contraportada

- Personal técnico y científico del proyecto – nombre del Coordinador y del personal principal
- Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico (e-mail) de la institución responsable

Índice de materias

- 1) Informe de avance del proyecto (excepto para el primer año)
- 2) Programa operativo anual (máx. 6 páginas)
 - 2.1 Marco lógico (ML) e indicadores anuales
 - 2.2 Productos y actividades
 - 2.3 Programa de actividades
 - 2.4 Indicadores y supuestos
 - 2.5 Seguimiento/control y presentación de informes

- 3) Planificación del personal, coordinación y relaciones institucionales
 - 3.1 Personal del proyecto, socios y organizaciones de apoyo
 - 3.2 Organizaciones, actores y comunidades participantes
 - 3.3 Consultores
- 4) Presupuesto
 - 4.1 Presupuesto global anual por actividades
 - 4.2 Pedidos de equipos y materiales

Texto principal del plan operativo anual

1 Informe de avance del proyecto

Guía

Esta sección no se aplica al POA correspondiente al primer año y sólo debe utilizarse si no se puede presentar una versión reciente del informe de avance del proyecto al momento de preparar el POA. El informe de avance debe ser parte integral del POA.

Si por alguna razón no se pudiera presentar un informe de avance reciente del proyecto, el lector debe remitirse al Anexo C de esta parte del Manual, donde se presenta un formato explicado del informe de avance. Se deben explicar los motivos de los posibles reajustes en relación con los productos (que deben estar basados en las recomendaciones de una evaluación externa) y/o las actividades (que deben basarse en el resultado del control interno o externo de los logros alcanzados), y describir las ventajas esperadas con estos reajustes (máx. 4 páginas).

En la sección 1:

- i) describir el trabajo realizado durante el período transcurrido en el proyecto;
- ii) describir el estado de ejecución del plan de trabajo: examen del plan de trabajo, progreso realizado en la ejecución de actividades, insumos aplicados y productos obtenidos;
- iii) presentar un análisis crítico del avance del proyecto (análisis de fortalezas y deficiencias; conclusiones, justificación de medidas correctivas adoptadas/propuestas; oportunidades y amenazas futuras).

2 Programa operativo anual (máx. 6 páginas)

2.1 Marco lógico (ML)

En la sección 2.1:

- i) presentar el marco lógico (ML) (en formato apaisado), destacando los productos y actividades que difieran de los estipulados en el documento del proyecto.

2.2 Productos y actividades

En la sección 2.2:

- i) indicar las actividades correspondientes a cada producto, desglosadas en por lo menos dos subactividades, según corresponda, programadas para el siguiente año

Producto 1.1

Actividad 1.1.1

Subactividad 1.1.1.1

Subactividad 1.1.1.2

Actividad 1.1.2

Actividad 1.1.3

Subactividad 1.1.3.1

Subactividad 1.1.3.2

Subactividad 1.1.3.3

Producto 1.2

Actividad 1.2.1

Actividad 1.2.2

Actividad 1.2.3

etc.

2.3 Programa anual de actividades

Guía

El programa anual de actividades debe presentarse en detalle tomando como base el plan de trabajo del documento del proyecto. El cuadro del programa de actividades debe utilizarse para presentar las actividades desglosadas en subactividades, cuando corresponda, programadas para el siguiente año operativo. Estas actividades se muestran sombreando la duración de su ejecución dentro del marco temporal oscuro que indica el período total de ejecución de la actividad. El cuadro debe mostrar también el período en que la actividad se ejecutó en el(los) año(s) operativo(s) anterior(es), lo cual puede señalarse con un color diferente de sombreado.

En la sección 2.3 presentar:

- i) el programa de actividades actualizado para el año en cuestión, con una indicación de las responsabilidades y los plazos para las actividades programadas, conforme al cuadro que se muestra a continuación. Cuando corresponda, cada actividad deberá desglosarse en por lo menos dos subactividades, presentadas en el mismo cuadro. El período de ejecución programado debe sombreadarse en el marco negro que indica el período completo de ejecución de la actividad y subactividad. El período de la actividad que ya ha sido ejecutado en el(los) año(s) operativo(s) anterior(es) debe indicarse también con un sombreado diferente;
- ii) los indicadores posibles para seguir el progreso en el año correspondiente a este POA. Los indicadores deben estar de alguna manera relacionados con los indicadores de productos del marco lógico y pueden identificarse con preguntas tales como: ¿cuándo se necesita un insumo específico? ¿cuál debería ser el progreso y resultado de la actividad después de cada trimestre?

2.4 Indicadores y supuestos

En la sección 2.4 (*sólo en el caso en que se deban reajustar los indicadores y supuestos*):

- i) describir y justificar brevemente los reajustes de los indicadores y supuestos.

2.5 Seguimiento/control y presentación de informes

En la sección 2.5:

- i) describir si la aplicación del sistema de control está procediendo conforme al documento del proyecto o si se está apartando de la ejecución programada (ver también documento del proyecto – Parte 4);
- ii) indicar qué informes se prevé presentar a la OIMT durante el año entrante y cuáles son los plazos para su entrega.

3 Planificación del personal, coordinación y relaciones institucionales

3.1 Personal, socios y organizaciones de apoyo del proyecto

En la sección 3.1:

- i) presentar una lista del personal regular del proyecto; si se prevé una modificación en las tareas del personal del proyecto, se la debe justificar presentando los términos de referencia modificados;
- ii) enumerar las entidades o individuos del sector público y privado con los que esté colaborando el proyecto e indicar el tipo de colaboración en el siguiente año;
- iii) enumerar las organizaciones/instituciones que están prestando apoyo externo para el proyecto y describir el tipo de apoyo prestado;
- vi) indicar cómo se coordinarán e integrarán las actividades de las distintas entidades del proyecto en el siguiente año (reuniones regulares, intercambios, etc.).

3.2 Organizaciones, actores y comunidades participantes

En la sección 3.2:

- i) describir las partes o grupos interesados que participan en la ejecución del proyecto, las bases establecidas para sus consultas y negociaciones, y la frecuencia con que se reunirán en el siguiente año.

3.3 Consultores

En la sección 3.3:

- i) indicar el apoyo de consultores independientes externos o locales que se prevé para el año siguiente. Incluir los términos de referencia en el anexo.

4 Presupuesto

4.1 Presupuesto global anual por actividades

Guía

La OIMT tiene un software en su sitio web para facilitar la elaboración de las tablas presupuestarias. La base del software es el cuadro del gráfico 11 que se muestra en la Parte 3 del Manual para la Formulación de Proyectos. Una vez completado ese cuadro correctamente, el software producirá automáticamente las tablas presupuestarias.

En la sección 4.1:

- i) presentar dos tipos de tablas presupuestarias:
 - 1) el presupuesto para el año en estudio por componentes, insumos y costos unitarios. Este presupuesto se debe presentar en una tabla con el presupuesto consolidado y en tablas separadas para cada fuente (OIMT, organismo ejecutor/país miembro, otras fuentes); y
 - 2) el presupuesto global del proyecto por actividades y componentes;
- ii) presentar un plan financiero que ayude a las partes interesadas a programar su flujo de fondos.

4.2 Pedidos de equipos y materiales

En la sección 4.2:

- i) describir brevemente la organización logística del proyecto;
- ii) indicar los pedidos de materiales y equipos (a nivel local e internacional) con un desglose transparente de unidades, precios unitarios, plazos de entrega, etc.

Funcionario responsable del informe:

Nombre: (escrito en letras de imprenta y firma) **Cargo:**

Fecha:

Anexo C Formato de informe de avance del proyecto

Cubierta

A. Portada

- Tipo de informe y número ordinal (por ejemplo, *Segundo informe de avance*)
- Período cubierto por el informe (de... a...)
- Título del proyecto o anteproyecto de la OIMT
- Número de serie
- Gobierno anfitrión
- Nombre del organismo ejecutor
- Fecha de inicio del proyecto
- Duración del proyecto (en meses)
- Costo del proyecto (en US\$)
- Fecha y lugar de expedición del informe

B. Contraportada

- Personal técnico y científico del proyecto – nombre del Coordinador y del personal principal;
- Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico (e-mail) de la institución responsable.

Índice de materias

1 Descripción del trabajo realizado en el período cubierto por el informe

2 Ejecución del plan de trabajo

- 2.1 Análisis del plan de trabajo
- 2.2 Progreso alcanzado en la ejecución de las actividades
- 2.3 Insumos aplicados
- 2.4 Productos obtenidos

3 Análisis crítico del progreso alcanzado en el logro de los objetivos

4 Conclusiones

Texto principal del informe de avance

1 Descripción del trabajo realizado en el período cubierto por el informe (1/2 página)

En la sección 1:

- i) proporcionar una breve reseña del trabajo realizado en el período cubierto por el informe, destacando los resultados alcanzados y las posibles desviaciones del plan de trabajo/POA. (Si no hay suficiente espacio, incluir un anexo.)

2 Ejecución del plan de trabajo

2.1 Análisis del plan de trabajo

En la sección 2.1:

- i) Mostrar en el plan de trabajo original del proyecto el progreso alcanzado en su ejecución, con referencia a la situación existente en la última fecha del período cubierto por el informe. Ver el ejemplo del cuadro de avance del plan de trabajo que se muestra a continuación:

Avance del plan de trabajo

Productos/ actividades	Responsable	Calendario (en meses)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		etc.		
Producto 4.1: 50% de los trabajadores forestales capacitados en 4 módulos																
1.4.1 Preparación de dos programas de capacitación de seis semanas																Actividad en ejecución, iniciada con atraso
1.4.2 Elaboración y edición de material de capacitación																Actividad en ejecución
1.4.3																Actividad completada
1.4.4 Ejecución de 4 módulos de capacitación																Actividad no iniciada

- ii) cuando corresponda, indicar si se han programado nuevas actividades y se las ha incorporado al plan de trabajo, o se sugiere el desglose de una actividad en una o más actividades nuevas, o se propone suprimir ciertas actividades.

2.2 Progreso alcanzado en la ejecución de las actividades

En la sección 2.2:

- i) enumerar todas las actividades que aparecen en la sección 2.4 del documento del proyecto, inclusive los cambios presentados en los POA, el porcentaje estimado de su ejecución y la fecha prevista para la finalización de aquellas actividades aún no completadas en la fecha del informe.

Ejemplo:

	Porcentaje ejecutado	Fecha de finalización prevista inicialmente	Fecha de finalización actualmente estimada
Actividad 1.4.2 Elaboración y edición de material de capacitación	60	15 de mayo 2007	15 de junio de 2007
Actividad 1.4.3 Identificación de beneficiarios de la capacitación	100	31 de enero	31 de enero

2.3 Insumos aplicados

En la sección 2.3:

- i) incluir comentarios sobre el **estado financiero del proyecto**, es decir, el uso de los recursos financieros hasta la fecha, haciendo referencia a la información financiera provista para cada fuente de financiación en las tablas adjuntas en el apéndice 1 del informe (ver el modelo de estado financiero en el Apéndice 1); y
- ii) presentar comentarios sobre el estado del **flujo de fondos** como resultado de los fondos recibidos de la OIMT, la suma de desembolsos sucesivos y los gastos totales en moneda local y convertidos a dólares EE.UU. Hacer referencia a la información financiera provista en la tabla adjunta en el apéndice 2 del informe (ver el modelo de estado de flujo de fondos en el Apéndice 2).

2.4 Productos obtenidos

En la sección 2.4:

- i) describir el progreso alcanzado durante el período del informe en el logro de los productos relacionados con las actividades ya iniciadas; y
- ii) en el caso de los productos que ya se han obtenido, señalar los correspondientes indicadores objetivamente verificables. (Cuando los medios de verificación estén respaldados por documentación, deberá adjuntarse al informe de avance una copia de tales documentos, o las secciones pertinentes de los mismos, en uno de los idiomas oficiales de la OIMT.)

3 *Análisis crítico del progreso alcanzado en el proyecto*

En la sección 3:

- i) describir y cuantificar todos los avances o las demoras experimentadas en la ejecución de actividades, en el logro de los resultados o en el uso de los insumos del proyecto. Indicar sus causas y el efecto esperado si se habrán de tomar medidas correctivas;
- ii) especificar cualquier suceso o problema inesperado que pueda afectar significativamente el programa de ejecución del proyecto, el logro de sus productos/resultados o de sus objetivos específicos, o su presupuesto;
- iii) indicar si se cumplieron los supuestos relacionados con los productos y el objetivo u objetivos específico(s) del proyecto. ¿Los supuestos siguen siendo válidos? ¿Han resultado ciertos hasta ahora?

4 Conclusiones

En la sección 4:

- i) indicar las conclusiones derivadas por el personal del proyecto sobre la situación alcanzada en la ejecución del mismo en base al análisis crítico del progreso más reciente. Indicar si el progreso hacia el logro del objetivo u objetivos específicos del proyecto se encuentra:
 - a) encaminado;
 - b) ligeramente en riesgo pero no seriamente impedido; o
 - c) seriamente en riesgo.
- ii) indicar las medidas correctivas que habrán de adoptarse, de ser necesario, y si se necesitará algún apoyo específico de la OIMT para resolver los problemas;
- iii) indicar si se requiere otro desembolso de fondos de la OIMT en relación con el plan de trabajo y especificar los gastos previstos;
- iv) indicar el mejor período para una posible visita de control de la OIMT al organismo ejecutor.

Funcionario responsable del informe:

Nombre: (escrito en letras de imprenta y firma) **Cargo:**

Fecha:

Apéndice 1 Estado financiero del proyecto (en dólares EE.UU.)

(A prepararse separadamente para los fondos de la OIMT y los fondos de contrapartida)

Proyecto N°	Fecha de finalización del período auditado:				
Nombre del proyecto:					
Componente	Monto Original (A)	Gastos a la fecha			Fondos disponibles (E) {A - D}
		Acumulados (B)	Incurridos (C)	Total (D) {B + C}	
1. Fondos administrados por el organismo ejecutor					
10. Personal del proyecto					
11. Expertos Nacionales (largo plazo)					
11.1 Coordinador del Proyecto					
11.2 Ing. Forestal 1					
11.3 Exp. mercados/indust. etc.					
11.4 Administrador					
12. Otro personal					
12.1 Asistente 1					
12.2 Otra mano de obra					
13. Consultor(es) Nacional(es) (corto plazo)					
13.1 Consultor 1					
13.2 Consultor 2					
14. Consultor(es) Internacional(es)					
14.1 Experto en inventarios forestales					
14.2 Consultor 2					
15. Becas y capacitación					
15.1 Capacitación 1 (especificar beneficiarios)					
15.2 Capacitación 2					
19. Total Componente:					

20. Subcontratos					
21 Subcontrato (Tema p.ej. cartografiado, etc.)					
22. Subcontrato (Tema 2)					
29. Total Componente:					
30. Viajes					
31. Viáticos					
31.1 Experto(s) / Consultor(es) Nacional(es)					
31.2 Consultor(es) Internacional(es)					
31.3 Otros					
32. Viajes internacionales					
32.1 Experto(s) / Consultor(es) Nacional(es)					
32.2 Consultor(es) Internacional(es)					
32.3 Otros					
33. Costos de transporte local					
33.1 Experto(s) / Consultor(es) Nacional(es)					
33.2 Consultor(es) Internacional(es)					
33.3 Otros					
39. Total Componente:					
40. Bienes de capital					
41. Locales					
42. Terrenos					
43. Vehículo(s)					
44. Bienes de equipo					
44.1 Equipo de computación (especificar)					
44.2 Equipo forestal (especificar)					
44.3 Otros					
49. Total Componente:					

50. Bienes fungibles					
51. Materias primas					
52. Repuestos					
53. Servicios públicos					
54. Materiales de oficina					
59. Total Componente:					
60. Gastos varios					
61. Gastos diversos					
62. Costos de auditoría					
63. Imprevistos					
69. Total Componente:					
70. Costos nacionales de administración					
71. Costos de administración del organismo ejecutor					
72. Activ. de control del contacto oficial					
79. Total Componente:					
Subtotal:					
100. TOTAL GLOBAL:					

Nota: Los componentes presupuestarios son los detallados en el documento del proyecto.

- a) Primero se debe preparar el estado del flujo de fondos antes de completar el estado financiero.
- b) Gastos acumulados: gastos en que se ha incurrido durante el período en estudio pero aún no liquidados.
- c) Los montos de la columna de "Incurridos" se importarán del estado del flujo de fondos (con enlace directo – formato Excel).

Apéndice 2 Estado de flujo de fondos del proyecto

Proyecto N°	Fecha de finalización del período auditado:			
Nombre del proyecto:				
Componente	Referencia	Fecha	Monto en US\$	Moneda local
A. Fondos recibidos de la OIMT:				
1. Primera remesa de fondos				
2. Segunda remesa de fondos				
3. Tercera remesa de fondos				
4. Cuarta remesa de fondos				
etc.				
Total de fondos recibidos:				
B. Gastos del organismo ejecutor:				
10. Personal del proyecto				
11. Expertos nacionales (largo plazo)				
11.1 Coordinador del Proyecto				
11.2 Ing. Forestal 1				
11.3 Ing. Forestal 2, etc.				
11.4 Administrador				
12. Otro personal				
12.1 Asistente 1				
12.1 Asistente 2				
12.2 Otra mano de obra				
13. Consultor(es) Nacional(es) (corto plazo)				
13.1 Consultor 1				
13.2 Consultor 2				
13.3 Consultor 3				
14. Consultor(es) Internacional(es)				
14.1 Experto en inventarios forestales				
14.2 Consultor 2				

15. Becas y capacitación				
15.1 Capacitación 1 (especificar beneficiarios)				
15.2 Capacitación 2				
15.3 Capacitación 3				
19. Total Componente:				
20. Subcontratos				
21. Subcontrato (Tema p.ej. cartografiado, etc.)				
22. Subcontrato (Tema 2)				
29. Total Componente:				
30. Viajes				
31. Viáticos				
31.1 Experto(s)/Consultor(es) Nacional(es)				
31.2 Consultor(es) Internacional(es)				
31.3 Otros				
32. Viajes internacionales				
32.1 Experto(s)/Consultor(es) Nacional(es)				
32.2 Consultor(es) Internacional(es)				
32.3 Otros				
33. Costos de transporte local				
33.1 Experto(s)/Consultor(es) Nacional(es)				
33.2 Consultor(es) Internacional(es)				
33.3 Otros				
39. Total Componente:				
40. Bienes de capital				
41. Locales				
42. Terrenos				
43. Vehículo(s)				
44. Bienes de equipo				
44.1 Equipo de computación (especificar)				
44.2 Equipo forestal (especificar)				
44.3 Otros				
49. Total Componente:				

50. Bienes fungibles				
51. Materias primas				
52. Repuestos				
53. Servicios públicos				
54. Materiales de oficina				
59. Total Componente:				
60. Gastos varios				
61. Gastos diversos				
62. Costos de auditoría				
63. Imprevistos				
69. Total Componente:				
70. Costos nacionales de administración				
71. Costos de administración del organismo ejecutor				
72. Activ. de control del contacto oficial				
79. Total Componente:				
Total de gastos a la fecha:				
Saldo restante de fondos (A-B):				

Notas:

- 1) Las cantidades en dólares EE.UU. se convierten utilizando el tipo de cambio promedio vigente cuando se recibieron los fondos en el organismo ejecutor.
- 2) El total de gastos a la fecha (en moneda local) debe ser igual a la cantidad que se muestra en el subtotal de la columna (C) del estado financiero.
- 3) Presentar el estado de conciliación bancaria junto con una copia del estado de cuenta bancaria como comprobante del saldo restante de fondos en el estado de flujo de fondos.

Anexo D Formato de informe técnico del proyecto

Cubierta

A. La *portada* de la cubierta debe ser ilustrativa y presentar lo siguiente:

- Logotipo de la OIMT
- Título del proyecto o anteproyecto de la OIMT
- Título y tema del informe
- Nombres de los autores

B. La *contraportada* de la cubierta debe presentar lo siguiente:

- Personal técnico y científico adicional que trabajó en relación con el tema del informe
- Nombre completo y dirección de la institución responsable
- Lugar y fecha de expedición del informe
- Descargo de responsabilidad

Después de la portada debe incluirse una página con la siguiente información:

- Número del proyecto
- Gobierno anfitrión
- Nombre del organismo ejecutor y del coordinador del proyecto
- Fecha de inicio del proyecto
- Duración del proyecto (en meses)

Índice de materias

Guía

Se debe presentar un informe técnico para cada tema de investigación importante del proyecto.

Resumen

- 1 Introducción
- 2 Metodología aplicada
- 3 Presentación de datos
- 4 Análisis e interpretación de datos y resultados
- 5 Conclusiones
- 6 Recomendaciones
- 7 Repercusiones en la práctica

Anexo(s)

Bibliografía

Resumen y texto principal del informe técnico

Resumen

El resumen:

- i) debe contener un extracto de la investigación con los resultados y conclusiones del trabajo y una indicación de cómo se llevó a cabo de modo que sirva de rápida referencia para los lectores.

Texto principal

1 Introducción

En la sección 1:

- i) explicar por qué es importante abordar el tema de la investigación haciendo referencia al documento del proyecto;
- ii) presentar el tema principal del trabajo emprendido y una breve referencia de trabajos anteriores en el ámbito, tanto a través de proyectos financiados por la OIMT como por otras organizaciones;
- iii) indicar las características específicas del proyecto que no se tratarán en las siguientes secciones.

2 Metodología aplicada

En la sección 2:

- i) presentar las opciones de metodologías posibles haciendo referencia al documento del proyecto;
- ii) justificar y describir la metodología aplicada.

3 Presentación de datos

En la sección 3:

- i) presentar los datos recopilados o establecidos por el proyecto según sea necesario para entender las conclusiones y/o confirmar o refutar las hipótesis planteadas [de lo contrario, deben incluirse información y datos secundarios en el(los) anexo(s)];
- ii) incluir cuadros, gráficos y diagramas según sea necesario para ilustrar las explicaciones.

4 Análisis e interpretación de datos y resultados

En la sección 4:

- i) explicar los métodos de procesamiento y análisis de datos;
- ii) presentar los resultados del análisis;
- iii) presentar la interpretación de los resultados y explicar la confirmación o refutación de las hipótesis o expectativas planteadas. Si alguno de los resultados obtenidos no es concluyente, se lo debe indicar en esta sección del informe.

5 Conclusiones

En la sección 5:

- i) destacar los adelantos técnicos realizados gracias a los logros del proyecto, sus limitaciones y la relación entre los hechos y la teoría o hipótesis.

6 Recomendaciones

En la sección 6:

- i) presentar recomendaciones para la correcta interpretación y utilización de los resultados del proyecto;
- ii) presentar recomendaciones específicas para emprender trabajos futuros sobre el tema.

7 Repercusiones en la práctica

Guía

La investigación (científica) se concentra en los resultados y la justificación científica de los resultados. El significado práctico de los resultados no siempre es claro para quienes no son investigadores. Se necesita una interpretación de los resultados para deducir sus repercusiones en la práctica. Ello significa que los conocimientos adquiridos deben traducirse en condiciones y medidas prácticas. Por ejemplo: ¿qué repercusiones pueden tener en la práctica los conocimientos adquiridos acerca de los requisitos de nutrientes y luz de una especie arbórea determinada?, o ¿qué repercusión práctica pueden tener los conocimientos adquiridos sobre los medios de sustento requeridos por las comunidades dependientes del bosque?

En la sección 7:

- i) explicar las repercusiones prácticas de los resultados del proyecto, por ejemplo, para el manejo del bosque, la industria forestal o los mercados madereros.

Anexo(s)

Todos aquellos datos obtenidos o establecidos por el proyecto que no se presenten en el texto principal del informe deben organizarse correctamente en cuadros, gráficos y diagramas e incluirse en el(los) anexo(s).

Bibliografía

El objetivo de incluir referencias bibliográficas en los *informes técnicos* de los proyectos de la OIMT es dar a los lectores una indicación precisa y detallada de otras fuentes de información escrita disponibles. Éstas pueden incluir libros, documentos, folletos, artículos y revistas, entre otros. Si bien existen diferentes tipos de referencias, en los informes de la OIMT se deben incluir los siguientes datos:

- autor(es);
- título de la publicación;
- edición;
- lugar de edición;
- editorial; y
- año de edición.
- Ejemplos:

CHICHIGNOUD, Michèle et al., *Atlas de Maderas Tropicales de América Latina*, tercera edición, Yokohama, Organización Internacional de las Maderas Tropicales, 1993.

Manual de la OIMT para la formulación de proyectos, tercera edición, Yokohama, Organización Internacional de las Maderas Tropicales, 2008.

PUN, Chu Yue, et. al., *The Strength Properties of Some Malaysian Timbers*, Servicio Forestal de Malasia, Ficha del Comercio N° 34, Malaysian Timber Industry Board, 1979.

Anexo E Formato de informe final del proyecto

Cubierta

A. La *portada* de la cubierta debe ser ilustrativa y presentar lo siguiente:

- Logotipo
- Título del proyecto o anteproyecto de la OIMT
- Gobierno anfitrión
- Nombre del organismo ejecutor

B. La *contraportada* de la cubierta debe presentar lo siguiente:

- Número del proyecto
- Fecha de inicio del proyecto
- Duración del proyecto (en meses)
- Costo del proyecto (en US\$)
- Número ordinal y tipo de informe (p.ej. *Informe Final del Proyecto*)
- Personal técnico y científico adicional – nombre del coordinador del proyecto y del personal principal
- Nombre completo, dirección, teléfono, fax y correo electrónico de las instituciones ejecutoras
- Lugar y fecha de expedición del informe
- Descargo de responsabilidad

Índice de materias

Resumen analítico

1 Identificación del proyecto

1.1 Contexto

1.2 Origen y problema abordado

2 Objetivos específicos y estrategia operativa

3 Desempeño del proyecto (elementos programados y ejecutados)

4 Resultados del proyecto y participación de los beneficiarios

5 Evaluación y análisis

6 Experiencias adquiridas

7 Conclusiones y recomendaciones

Anexo 1: Estado financiero del proyecto

Anexo 2: Estado de flujo de fondos del proyecto

Resumen y texto principal del informe final

Guía

El objetivo del resumen analítico es presentar información sobre los aspectos principales revelados en el informe final. Debe ser breve, con una longitud máxima de dos páginas, y debe contener información muy limitada del capítulo primero, que es de carácter descriptivo, e indicar sólo los resultados más importantes del segundo, tercero, cuarto y quinto capítulo. Las experiencias adquiridas y recomendaciones pueden copiarse íntegramente del texto principal del informe.

Resumen analítico

En el resumen analítico:

- i) sintetizar, en unas pocas oraciones, el contexto y origen del proyecto y el principal problema abordado en el mismo (1);
- ii) presentar los objetivos del proyecto e indicar la estrategia operativa (modificada) (2);
- iii) presentar las diferencias más críticas entre la ejecución efectiva del proyecto y la programada (3);
- iv) incluir una breve descripción de la situación existente después de finalizado el proyecto en comparación con la situación previa al mismo, inclusive la de los beneficiarios, e indicar la sustentabilidad posterior al proyecto (4);
- v) indicar los resultados más importantes del análisis de la ejecución del proyecto (5);
- vi) presentar las experiencias adquiridas y recomendaciones (6 y 7).

1 Identificación del proyecto

1.1 Contexto

En la sección 1.1:

- i) describir brevemente el contexto social, económico y ambiental y la ubicación geográfica del proyecto, así como las políticas y programas nacionales y regionales pertinentes (*esta sección puede comprender fragmentos del documento del proyecto*).

1.2 Origen y problema abordado

En la sección 1.2:

- i) describir brevemente el origen y el(los) principal(es) problema(s) abordado(s) por el proyecto según fue concebido originalmente (*esta sección puede comprender fragmentos del documento del proyecto*).

2 Objetivos del proyecto y estrategia operativa

En la sección 2:

- i) presentar el fundamento del proyecto, su objetivo de desarrollo y sus objetivos específicos según fueron formulados originalmente en el documento del proyecto e incluir las modificaciones realizadas en el transcurso de la fase de ejecución;
- ii) describir la estrategia operativa del proyecto según fue concebida originalmente (*esta sección puede comprender fragmentos del documento del proyecto*) e incluir las modificaciones realizadas en el transcurso de la fase de ejecución;
- iii) presentar los supuestos y riesgos identificados (*esta sección puede comprender fragmentos del documento del proyecto*).

3 Desempeño del proyecto (elementos programados y ejecutados)

Guía

En esta sección simplemente se deben describir los hechos. Los análisis y comentarios deben incluirse en la sección 5.

En la sección 3:

- i) describir el desempeño real del proyecto en comparación con el previsto, indicando con precisión las diferencias entre los elementos programados y ejecutados.
 - (a) Objetivo(s) específico(s);
 - (b) Productos y actividades correspondientes:
 - 1) descritos en el documento del proyecto; y
 - 2) agregados o suprimidos durante la ejecución.
 - (c) Programa:
Fecha de inicio;
Duración;
 - (d) Cantidad total de gastos; análisis de los insumos aplicados.

4 Resultados del proyecto y participación de los beneficiarios

Guía

En esta sección, se debe describir el efecto de las actividades realizadas y los productos obtenidos. Ésta es la sección del impacto del proyecto, que se debe comparar con el descrito en el documento del proyecto aprobado.

En la sección 4:

- i) describir en qué medida se logró el(los) objetivo(s) específico(s) del proyecto;
- ii) describir la situación existente al finalizar el proyecto en comparación con la situación previa al mismo en lo relativo a:
 - los productos tangibles del proyecto,
 - las políticas y programas sectoriales, y
 - el entorno físico;
- iii) describir qué participación tuvieron los beneficiarios en la ejecución del proyecto y cómo han utilizado los resultados obtenidos o cómo los utilizarán en el futuro;
- iv) describir la sustentabilidad del proyecto que se espera después de su finalización como resultado de las condiciones imperantes al momento de su conclusión. Indicar las gestiones formales realizadas con los beneficiarios del proyecto para la ejecución del mismo y para su continuo funcionamiento o mantenimiento después de su conclusión.

5 Evaluación y análisis

Guía

En esta sección, se deben describir los resultados principales de la **evaluación interna** que el OE debe organizar junto con los actores del proyecto poco antes de su conclusión. En la sección se deben analizar, en retrospectiva y a la luz del desempeño realizado (sección 3) y los resultados obtenidos (sección 4), la efectividad del proceso de identificación del proyecto, la calidad de su diseño, inclusive la estrategia operativa y los recursos programados y disponibles, y formular comentarios sobre los supuestos y riesgos previstos. Esta sección constituye la base para la identificación de las experiencias adquiridas, que deben presentarse en la sección 6.

En la sección 5:

- i) presentar un análisis y comentarios sobre el **fundamento** del proyecto y el **proceso de identificación del proyecto**, destacando la efectividad o falta de efectividad en la identificación de actores/beneficiarios y la participación de los mismos en el proceso de formulación del proyecto;
- ii) presentar un análisis y comentarios sobre la efectividad o falta de efectividad de los resultados del proceso de identificación, subrayando la definición correcta del **problema** (o problemas) por abordar, los **objetivos** del proyecto, la elección de la **estrategia operativa** (referirse a la sección 2), etc.;
- iii) destacar y analizar las **diferencias más críticas** entre la ejecución del proyecto programada y realizada conforme a lo descrito en la sección 3 y sugerir medidas y acciones posibles que podrían haber evitado estas variaciones;
- iv) presentar una evaluación y comentarios sobre la efectividad o falta de efectividad del **tiempo e insumos disponibles** (calidad y cantidad de personal y equipos, recursos financieros, conocimientos y expertos) para la formulación y ejecución del proyecto;
- v) evaluar la anticipación y realidad de las **influencias externas**, supuestos y riesgos, etc. y la eficacia de las medidas de mitigación;
- vi) evaluar, con referencia a la sección 4 más arriba, la participación de los **beneficiarios** previstos y reales en la ejecución del proyecto y cómo se han beneficiado y se beneficiarán con las actividades del mismo (referirse también a la estrategia de difusión descrita en la sección 2.8 del documento del proyecto);
- vii) analizar la **sustentabilidad** (o **no sustentabilidad**) del proyecto después de su conclusión, haciendo referencia a la sección 4, como resultado de la conceptualización del proyecto, los supuestos formulados y las condiciones para su ejecución (referirse también a la estrategia post-proyecto descrita en el documento del proyecto);
- viii) presentar un análisis y comentarios sobre la claridad y efectividad de las funciones y responsabilidades de las **instituciones participantes** en la ejecución del proyecto.

6 Experiencias adquiridas

Guía

La sección 5 sobre la evaluación y análisis constituye la base para la identificación de las experiencias adquiridas con el fin de utilizarlas en proyectos futuros. Estas experiencias deben clasificarse de acuerdo con las distintas fases del proyecto (por ejemplo, identificación, diseño o ejecución) y con el tema (por ejemplo, aspectos administrativos y operativos, participación de actores/beneficiarios, análisis del problema, estrategia operativa, etc.).

En la sección 6:

- i) destacar las experiencias adquiridas en la identificación, diseño y ejecución del proyecto según se indica a continuación:
 - a) asuntos relativos a la identificación y diseño del proyecto tales como:
 - los aspectos relacionados con la identificación y desarrollo del proyecto, inclusive el análisis del problema y la identificación y participación de los actores/beneficiarios, que hayan contribuido en mayor medida al éxito o fracaso en la consecución del objetivo específico y su contribución al objetivo de desarrollo;
 - medidas adicionales que podrían mejorar la cooperación entre las distintas partes interesadas en el proyecto;
 - los aspectos relacionados con el diseño del proyecto, inclusive la estrategia operativa, que hayan contribuido en mayor medida al éxito o fracaso en la consecución del objetivo específico y su contribución al objetivo de desarrollo;
 - medidas que deban tomarse para evitar las variaciones entre la ejecución programada y la realizada (programa, costos, etc.) y la calidad de la planificación del proyecto;
 - los factores que más probablemente afecten la sustentabilidad del proyecto después de su conclusión, inclusive la estrategia de difusión, la estrategia post-proyecto y la participación de los actores/beneficiarios; y
 - otros asuntos pertinentes.
 - b) asuntos operativos tales como:
 - la organización y administración del proyecto;
 - el flujo de fondos;
 - la definición de las funciones y responsabilidades de las instituciones participantes en la ejecución del proyecto;
 - la documentación del proyecto;
 - el seguimiento y la evaluación del proyecto;
 - los factores externos que hayan influido en la ejecución del proyecto y que podrían haberse previsto o que no podrían haberse previsto; y
 - otros asuntos pertinentes.

7 Conclusiones y recomendaciones

Guía

De ser posible, las conclusiones y recomendaciones deben tener un valor general de modo que otros países miembros de la OIMT y otros organismos ejecutores se puedan beneficiar con las mismas. Las principales conclusiones se deben basar en la combinación de las secciones mencionadas anteriormente. En la medida de lo posible, deben representar una relación causa y efecto concluyente, por ejemplo: “los productos no se lograron totalmente porque se subestimaron los fondos requeridos”. Las recomendaciones, derivadas de las experiencias adquiridas, deben formularse con miras a mejorar la efectividad y eficacia de otros proyectos similares en el futuro.

En la sección 7:

- i) formular las conclusiones y recomendaciones divididas por puntos bajo los siguientes títulos:
 - Identificación;
 - Diseño;
 - Ejecución;
 - Organización;
 - Administración;
 - etc.
- ii) presentar comentarios sobre el potencial para la duplicación y/o ampliación del proyecto.

Funcionario responsable del informe:

Nombre: (escrito en letras de imprenta y firma) **Cargo:**

Fecha:

Anexo F Matriz del marco lógico de la OIMT

Estrategia de intervención	Indicadores mensurables	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo Es el objetivo más alto al que contribuirá el proyecto y se ajusta a los objetivos de la OIMT y de los programas sectoriales nacionales	Indicadores de impacto Indicadores que miden los impactos, es decir, los efectos a más largo plazo. Suelen estandarizarse como metas más allá del alcance de un único proyecto	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Supuestos de sustentabilidad Las condiciones externas más allá del control de la administración del proyecto que se deben cumplir para sustentar los resultados del mismo en el largo plazo
Objetivo específico El principal cambio que debe producirse en las prácticas, condiciones, actitudes, desempeño, utilización de recursos o sistemas de los beneficiarios/actores primarios para resolver el problema clave. Se deriva del efecto combinado de los productos del proyecto y la concretización de los supuestos a nivel de productos	Indicadores de resultados Indicadores que miden los efectos inmediatos (directos) que se espera lograr con el proyecto	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Hipótesis de desarrollo que vincula el objetivo específico con el objetivo de desarrollo Son las condiciones externas que se deben cumplir para que el logro del objetivo específico contribuya a la consecución del objetivo de desarrollo
Productos Los bienes y servicios directos/tangibles que produce el proyecto con el fin de permitir los cambios previstos. Están bajo el control de la administración del proyecto	Indicadores de productos Indicadores que describen las metas que se alcanzarán a través de la ejecución del proyecto. Deben especificar la cantidad y calidad de bienes y servicios y el período de tiempo para su entrega, el lugar donde se entregarán y los usuarios previstos	Fuentes y métodos eficaces en función de los costos para recopilar información cuantitativa sobre los indicadores	Supuestos operativos que vinculan los productos con el objetivo específico Son las condiciones externas que, si no se cumplen, probablemente impidan el avance de los productos al objetivo específico
Actividades Tareas que ejecutará el proyecto para producir los productos definidos. En esta sección no se necesita enumerar las actividades; en su lugar, se puede hacer referencia a la subsección correspondiente de la propuesta	Los indicadores son los descritos en el presupuesto para cada producto. Agregar el siguiente texto: "Para costos y cronogramas detallados de cada actividad, ver el presupuesto maestro"	Escribir el siguiente texto: "Informes financieros e informes de auditoría del proyecto"	Supuestos administrativos que vinculan las actividades con los productos Son las condiciones externas que deben cumplirse para conseguir los productos a través de las actividades
			Condiciones previas (si existen) Son las decisiones o medidas fuera del control del proyecto que deben tomarse antes del inicio del mismo

La fila de "actividades" debe condensarse en la mayor medida posible (ver Cuadro 5 en el *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos*). Cuando la ejecución de un proyecto dependa de ciertas condiciones previas, por ejemplo el final de un conflicto armado o la promulgación de una nueva ley forestal, tales condiciones se pueden indicar en un casillero separado de la columna de "supuestos clave".

La matriz del marco lógico ofrece una base para el seguimiento y la evaluación de los logros del proyecto y para la presentación de informes de avance.

Parte B Evaluación de proyectos

Las directrices e instrucciones presentadas en esta segunda parte del manual constituyen una guía práctica para los evaluadores de proyectos de la OIMT, orientando la organización del proceso evaluativo y ofreciendo una guía para elaborar el informe de evaluación de los proyectos.

1 Conceptos y definiciones

1.1 Generalidades

Concepto

La **evaluación** consiste en la recopilación sistemática y objetiva de información, exámenes en el terreno y análisis de la validez, diseño, efectividad, desempeño e impacto del proyecto.

El *propósito* de una evaluación es brindar una guía o asesoramiento sobre la futura ejecución del proyecto evaluado y/o sobre la formulación y ejecución de proyectos futuros.

El mérito y valor agregado de las evaluaciones externas radica en su *juicio neutral/objetivo*.

La evaluación se diferencia básicamente de las actividades de seguimiento y revisión del proyecto. El seguimiento y la revisión se relacionan principalmente con el avance del proyecto según fue diseñado inicialmente (el progreso realizado en la ejecución del plan de trabajo, el uso adecuado de los insumos, la aplicación de normas y pautas tanto en materia de aspectos técnicos como administrativos, etc.), mientras que la *evaluación* va más allá de los elementos constituyentes del proyecto para estudiar la validez de su diseño y su impacto

La evaluación debe referirse al documento del proyecto y cualquier cambio o modificación que se haya aprobado oficialmente durante el transcurso de la ejecución, así como los informes de evaluaciones previas. Las pruebas de tales cambios o modificaciones deben estar reflejadas en los POA y los informes de avance del proyecto.

Política y procedimiento

La evaluación es un instrumento selectivo que no se aplica automáticamente a todos los proyectos de la OIMT. Dado que es casi tan costoso evaluar los proyectos pequeños como los de mayor envergadura, resulta más rentable concentrarse en estos últimos. El énfasis de la evaluación puede variar según la etapa del proyecto en que se la realiza (evaluación intermedia o ex-post) [ver la información de las secciones 1.2 y 1.3 más adelante].

Evaluadores

La Decisión 2(X) del Consejo, en su Anexo 2, estipula que las evaluaciones ex-post deben ser llevadas a cabo por un equipo de tres personas independientes, seleccionadas por el Comité pertinente. Los consultores de la evaluación ex-post debe incluir, como mínimo, dos representantes de los países miembros productores y consumidores de la OIMT. El equipo de la evaluación normalmente recibe el apoyo de dos o tres personas del proyecto (o proyectos) nombrada(s) por el OE y la OIMT. Los países donantes pueden participar en calidad de observadores en la evaluación del proyecto (o proyectos) que hayan (co)financiado.

Los términos de referencia (TdR) de los consultores deben definirse sobre la base del informe de evaluación del proyecto, donde se indica el alcance y enfoque, la metodología, las experiencias adquiridas y los resultados y recomendaciones (ver *Anexo 2*).

Los resultados de la misión de evaluación externa se presentan en un informe de evaluación del proyecto (ver *Anexo 2*). El equipo de evaluación debe presentar sus resultados al Consejo a través del Comité pertinente, mientras que la Secretaría debe asegurar que la información sobre las experiencias adquiridas, tanto positivas como negativas, se encuentre a disposición de los miembros de la Organización.

1.2 Evaluación intermedia

Concepto

La **evaluación intermedia** es la recopilación sistemática y objetiva de información, exámenes en el terreno y análisis de la validez, diseño, efectividad, desempeño e impacto del proyecto durante su etapa de ejecución.

El *propósito* de la evaluación intermedia es derivar conclusiones y ofrecer una orientación o asesoramiento sobre todos los factores pertinentes para la futura ejecución del proyecto, inclusive las revisiones que pudiesen requerirse en el diseño del proyecto a la luz de las experiencias adquiridas con su ejecución.

La evaluación intermedia debe hacer hincapié en el análisis de datos objetivos que indiquen el avance del proyecto: adjudicación de insumos, ejecución de actividades, logro de productos, progreso realizado en la consecución del objetivo(s) específico(s) y si dicho progreso está contribuyendo al cumplimiento del objetivo de desarrollo según lo previsto. La matriz del marco lógico constituye un medio útil para verificar si el diseño original del proyecto sigue siendo válido, o si debería modificarse a la luz de las circunstancias cambiantes y los mayores conocimientos adquiridos.

El documento del proyecto y los informes de evaluaciones previas, si se encuentran disponibles, así como los informes de avance y los POA, sirven de referencia y material de consulta para la evaluación.

Procedimiento

Las evaluaciones intermedias se llevan a cabo en las siguientes circunstancias:

- cuando se detectan problemas en la ejecución del proyecto, por solicitud de la Secretaría de la OIMT, los donantes o el Comité Directivo (CDP), según corresponda;
- cuando se ha previsto la necesidad de una evaluación de este tipo en una etapa temprana de la formulación o ejecución del proyecto.

Para proyectos de gran envergadura, complejos o de larga duración, es importante reevaluar la validez del diseño original. Se recomienda prever una evaluación intermedia cuando los supuestos planteados en la etapa de planificación requieran un examen más detenido a la luz de la experiencia adquirida a la fecha y cuando se necesite una revisión del proyecto.

Los consultores independientes que deban llevar a cabo las evaluaciones intermedias serán seleccionados por la Secretaría de la OIMT de acuerdo con las *Directrices de la OIMT para la selección y el empleo de consultores, 2008*.

Para la evaluación intermedia, es ideal contar con un equipo de dos consultores representantes de los países miembros productores y consumidores de la OIMT.

El informe de la evaluación intermedia debe presentarse a la consideración del Comité pertinente.

1.3 Evaluación ex-post

La evaluación ex-post consiste en la recopilación de información, exámenes en el terreno y un análisis profundo del desempeño e impacto del proyecto después de su conclusión, con el fin de determinar en qué medida cumplió con su propósito, establecer su grado de eficiencia y eficacia, y evaluar su sustentabilidad.

Concepto

La **evaluación ex-post** es la recopilación sistemática y objetiva de información, exámenes en el terreno y análisis de la validez, diseño, efectividad, desempeño e impacto del proyecto *después de su conclusión*, con el fin de determinar en qué medida se logró su objetivo, su grado de eficiencia y eficacia, y su sustentabilidad.

El *propósito de las evaluaciones ex-post* es aprender lecciones y derivar conclusiones para proyectos futuros.

La evaluación ex-post debe determinar en qué medida se lograron los resultados, teniendo en cuenta los productos obtenidos, los objetivos cumplidos, el impacto y la sustentabilidad del proyecto, con el fin de derivar conclusiones y recomendaciones para intervenciones similares en el futuro. El documento del proyecto y los informes de evaluaciones previas, así como las modificaciones descritas en los informes de avance y POAs del proyecto, sirven de referencia y material de consulta para la evaluación. El informe final también debe tenerse en cuenta ya que contiene un valioso análisis de los hechos y recomendaciones.

El alcance de la evaluación ex-post

La experiencia nos demuestra que en muchos casos los términos de referencia de las evaluaciones ex-post exigen que el equipo evaluador estudie todos los aspectos del proyecto, desde su inicio hasta la situación posterior a su conclusión, inclusive los asuntos financieros y administrativos, su organización, comunicaciones, consultas y cooperación, aspectos técnicos, efectividad e impacto, pertinencia para la OIMT, etc. La tarea consiste en identificar los motivos de los éxitos o fracasos, y para su ejecución se requiere un equipo equilibrado con suficiente tiempo disponible.

Asimismo, se deben realizar evaluaciones separadas de los aspectos financieros e informes de auditorías. En ocasiones, se necesitarán estudios financieros más completos, inclusive la justificación de los rubros del presupuesto y el uso de recursos, para mejorar las estimaciones presupuestarias y fomentar una disciplina financiera más estricta.

En algunos casos, puede parecer que el proyecto no ha cumplido claramente con su propósito. En tales casos, el equipo de la evaluación ex-post debe tratar también de evaluar hasta qué punto se podría haber previsto el fracaso durante el examen preliminar de la propuesta de proyecto sobre la base de la información presentada en el documento del proyecto. Este aspecto de la evaluación podría ayudar a fortalecer el proceso de examen preliminar de las propuestas de proyectos en el futuro.

Evaluaciones temáticas

Las evaluaciones ex-post pueden llevarse a cabo para un grupo de proyectos similares: proyectos con el mismo tema y/u orientación, tales como manejo forestal comunitario, biodiversidad, transparencia del mercado, elaboración de proyectos y mejora de bases de datos estadísticos, criterios e indicadores, o establecimiento de áreas de demostración para la ordenación forestal sostenible. La ventaja de este enfoque es que se pueden comparar los distintos proyectos, con lo cual se logra:

- un análisis más sólido de los factores más o menos importantes que influyen en el desempeño e impacto de los proyectos; y
- una visión directa de la utilidad de continuar el respaldo de la OIMT para ese tipo de proyectos.

El valor agregado de las evaluaciones ex-post

¿Qué se puede esperar de una evaluación ex-post además del caudal de información ya disponible a través de análisis críticos, revisiones o evaluaciones internas y documentado en los informes finales y los informes de evaluaciones y revisiones (intermedias)? Casi sin excepción, todos estos documentos presentan información precisa sobre los logros alcanzados, las diferencias entre los productos previstos y los efectivamente concretados, y la disponibilidad y el uso de recursos. Contienen también análisis, lecciones aprendidas (o por aprender), conclusiones y recomendaciones.

El mérito y valor agregado de las evaluaciones ex-post externas no radica sólo en su *juicio neutral/objetivo* y su experiencia sino también en su *sincronización cronológica* después de la conclusión del proyecto, lo que permite una opinión justa de su impacto y sustentabilidad.

Procedimiento

La Decisión 4(XXV) del Consejo, en su Anexo A, Sección VII, solicita a la Secretaría que prepare, para cada Comité, un documento combinado sobre los proyectos y anteproyectos terminados. Sobre la base del documento preparado por la Secretaría, donde se hace referencia a los recursos financieros disponibles para las evaluaciones ex-post, los Comités deciden si es necesario realizar evaluaciones de este tipo para los proyectos seleccionados. Por otra parte, los Comités deben también tomar una decisión sobre la contratación de consultores independientes para llevar a cabo la evaluación ex-post de proyectos específicos o de un grupo temático de proyectos.

2 Proceso, estructura y otras consideraciones relativas a la evaluación

El proceso de evaluación es esencialmente el mismo en el caso de una evaluación intermedia o ex-post, pero los resultados de cada una de ellas diferirán en cierta medida conforme a la fase en que se encuentre el proyecto. Las pautas presentadas a continuación se aplican a ambos tipos de evaluación.

2.1 El proceso analítico de evaluación

Las tres etapas principales del proceso de evaluación son:

i) Clarificación del diseño del proyecto

El proceso de evaluación comienza con el análisis y debate del documento del proyecto a fin de alcanzar un consenso entre los integrantes de la misión de evaluación con respecto al propósito y contenido del proyecto, la información básica disponible y necesaria, y otros aspectos pertinentes.

ii) Análisis del diseño del proyecto

Luego de la fase de clarificación del diseño del proyecto, la siguiente tarea de los evaluadores es llevar a cabo un análisis crítico de los elementos del proyecto con el propósito de:

- evaluar el origen del proyecto y el proceso de su formulación;
- evaluar el fundamento del proyecto, es decir, la pertinencia del objetivo específico y la efectividad de la estrategia operativa;
- establecer si los componentes del proyecto son adecuados. Esto incluye la evaluación por parte de los miembros de la misión de los vínculos entre las actividades y los productos, entre los productos y el(los) objetivo(s) específico(s), y entre el(los) objetivo(s) específico(s) y el objetivo de desarrollo; y
- establecer las probabilidades de éxito del proyecto. Esto incluye la evaluación de los factores que puedan influir o hayan influido en el logro de los productos y objetivo(s) específico(s), los resultados e impactos del proyecto, los riesgos implicados, y si es posible (o hubiese sido posible) reducir dichos riesgos cambiando el diseño. Es especialmente importante estudiar detenidamente la efectividad de la cooperación y participación.

Si el proyecto está siendo evaluado por primera vez, el estudio de los miembros de la misión incluirá también un análisis profundo de:

- las condiciones locales y la situación imperante en el campo antes de la intervención del proyecto y al momento de la evaluación;
- el marco institucional existente en relación con las actividades (propuestas) del proyecto;
- las expectativas de los beneficiarios y las gestiones realizadas para asegurar su cooperación;
- la capacidad institucional del organismo ejecutor; y
- el posible beneficio social y económico del proyecto.

Para llevar a cabo dicho estudio, será necesario planificar meticulosamente las visitas y entrevistas, por lo menos con un mes de anticipación.

En el desempeño de estas tareas, se deberán tener en cuenta las secciones pertinentes de las directrices para asegurar la participación de las comunidades locales en el ciclo de los proyectos (Anexo A del *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos*) y las directrices para tener en cuenta el impacto ambiental de los proyectos (Anexo B del mismo manual).

iii) Examen grupal e interpretación de resultados

La siguiente fase después del análisis del proyecto es un examen grupal de la información reunida, con la participación de la misión de evaluación y el personal del proyecto. El propósito es alcanzar conclusiones lo más realistas posible y asegurar que todas las partes interesadas estén de acuerdo con los resultados de la evaluación. El examen no sólo debe realizarse al finalizar la misión de evaluación; siempre que se deriven conclusiones intermedias, éstas deben ser discutidas por el grupo para permitir la participación plena de todas las partes y un entendimiento común de los temas fundamentales en relación con la ejecución del proyecto. Sin embargo, cabe destacar que las conclusiones finales y las recomendaciones presentadas con respecto al diseño y la conducción del proyecto sólo se pueden formular en el último examen grupal.

iv) Informe de evaluación del proyecto

Los datos recopilados por la misión de evaluación y sus resultados deben ser documentados en un informe de evaluación del proyecto, destinado a dejar constancia de la información pertinente reunida en el proceso y sus conclusiones y recomendaciones.

2.2 La estructura de la evaluación

El proceso analítico de evaluación del proyecto siempre debe referirse a un documento existente de formulación del mismo. La estructura de la evaluación está determinada por el documento del proyecto y los cambios que se hayan aprobado oficialmente durante el transcurso de su ejecución, así como los informes de evaluaciones previas.

Un método útil empleado para la clarificación del diseño del proyecto y el análisis de los vínculos de los componentes del proyecto es el uso de la matriz del marco lógico, que se adjunta en el Anexo E de la Parte A del presente manual. El equipo de la misión de evaluación debería utilizar dicha matriz para resumir el diseño del proyecto y orientar los procesos de clarificación y análisis.

El concepto que sirve de fundamento al diseño del proyecto es que al proporcionarse ciertos insumos, se pondrán en práctica ciertas actividades que producirán ciertos resultados y productos. El logro de dichos resultados deberá conducir al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto, que, a su vez, contribuirán a la consecución del objetivo de desarrollo más amplio. Existe una relación directa entre el(los) objetivo(s) específico(s) del proyecto y los problemas fundamentales indicados en la fase de identificación del mismo; la enunciación de los objetivos específicos es, o debería ser, lo contrario del problema que el proyecto pretende abordar.

Junto con esta lógica vertical (actividades-productos-objetivo(s) específico(s)-objetivo de desarrollo) existe una lógica horizontal relacionada con la medición del avance del proyecto y con los factores externos que influyen en su éxito. La medición del avance es posible a través del establecimiento de *indicadores objetivamente verificables*, establecidos en la matriz del marco lógico. La evaluación de los indicadores debe proporcionar pruebas para permitir que dos o más evaluadores lleguen a la misma conclusión. Los factores externos se tienen en cuenta como posibles riesgos para el proyecto y se explicitan como *supuestos*, que presumen el éxito en cada nivel de los componentes del proyecto.

El *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos* proporciona instrucciones detalladas para la aplicación del enfoque del marco lógico y los evaluadores del proyecto deberían estudiarlo detenidamente antes de iniciar las misiones en el terreno.

En el Anexo A aparece una lista de verificación con los temas que debería plantear la misión de evaluación al llevar a cabo su trabajo. Los evaluadores no siempre necesitarán abordar todos los temas, sino que se deberán concentrar en aquellos que estén estipulados en sus términos de referencia.

2.3 Consideraciones especiales

i) Preparación de la evaluación

Se recomienda que el organismo ejecutor tenga por lo menos un mes para preparar la evaluación de su proyecto. Este período de preparación será suficiente para permitir al personal del proyecto organizar la información necesaria y el apoyo logístico requerido para la conducción de la misión de evaluación.

El representante de la OIMT deberá ponerse en contacto con el administrador del organismo ejecutor con el fin de estipular de común acuerdo los procedimientos de la evaluación y el plan de trabajo, incluida una lista de las instituciones por visitar, las personas a entrevistar, las fechas previstas y el apoyo local requerido. Todos aquellos que participen en la misión de evaluación deberán recibir la información pertinente y las copias de los documentos correspondientes.

Los integrantes deberían organizar un proceso conjunto de clarificación del diseño del proyecto a fin de intercambiar experiencias y llegar a un entendimiento común de la terminología y los procedimientos.

ii) Coordinación de la evaluación

La OIMT pone gran énfasis en el carácter colaborador de las misiones de evaluación y la mayor participación posible del personal del proyecto y las instituciones relacionadas. Uno o dos representantes de las instituciones locales, especialmente del organismo ejecutor, deberán ser integrantes de la misión y otros representantes deberán participar tanto como sea posible en el proceso de evaluación, incluida la formulación de sus conclusiones. Sin embargo, si el organismo ejecutor no está de acuerdo con las conclusiones de los evaluadores, deberá también dejarse debida constancia de sus propias sugerencias y recomendaciones en el informe de la evaluación del proyecto.

El representante de la OIMT debe asegurarse de que las labores procedan con un espíritu de colaboración y no de competencia. La experiencia pasada nos demuestra que suele darse una mayor participación cuando el proceso de evaluación se desarrolla con un espíritu de colaboración, y que la validez de sus resultados y conclusiones depende en gran medida de los aspectos de participación y colaboración de la evaluación.

iii) Plan de trabajo y consultas

Contenido del plan de trabajo

El plan de trabajo debe incluir los siguientes elementos:

- una lista de los temas y preguntas que deberán tratarse. Dada la limitación de tiempo y fondos, en las preguntas se deberán abordar específicamente los temas tratados en los informes de avance y final que necesitan una mayor aclaración y análisis o que no hayan sido cubiertos en dichos informes;
- una lista de las tareas que deberán realizarse, el miembro de la misión a cargo de cada una de ellas y las fechas de finalización de las mismas;
- las fuentes probables de información para cada grupo de temas y preguntas; los criterios que habrán de adoptarse para el control de calidad de la información reunida a fin de asegurar la confiabilidad y la validez de los datos recopilados;
- una explicación de cómo se analizará y utilizará la información y los datos que se reúnan para derivar las conclusiones (diseño de la evaluación, etc.); y
- el programa de la misión de evaluación, con las instituciones por visitar y la lista de personas por entrevistar.

Elaboración del plan de acción

Antes de comenzar las labores de una evaluación en el terreno y después de estudiar minuciosamente los documentos pertinentes del proyecto, el representante de la OIMT deberá elaborar un plan de trabajo con el propósito de producir los resultados estipulados en los términos de referencia de la misión.

Se recomienda que todas las partes participantes tengan conocimiento de dicho plan de trabajo por anticipado y estén de acuerdo con el mismo.

Consultas

Las misiones de evaluación deberían realizar esfuerzos para consultar adecuadamente a las partes interesadas a fin de obtener sus puntos de vista, por ejemplo, funcionarios gubernamentales, comunidades locales, empresarios y obreros de la industria forestal, etc. En los casos en que los proyectos afecten a las comunidades locales, es esencial que las misiones de evaluación se pongan en contacto con las mismas y, de ser posible, visiten sus pueblos. La OIMT ha adoptado un conjunto independiente de directrices para tal propósito y los evaluadores deberían examinarlas (tales directrices se incluyen en el Anexo A del *Manual de la OIMT para la formulación de proyectos*).

Se debería consultar también a individuos e instituciones no vinculados directamente con el proyecto a fin de reunir información sobre el beneficio social y económico del mismo. Aspectos tales como la creación de puestos de empleo, el aumento de los ingresos de los trabajadores, el aumento de las exportaciones, la reducción de movimientos o cambios de personal, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, un mejor nivel de vida para las poblaciones locales (servicios sanitarios, vivienda, etc.), mayores ingresos para los servicios públicos locales (por ejemplo, abastecimiento municipal de agua y electricidad), etc., pueden proporcionar indicaciones claras, directas o indirectas, del impacto socioeconómico del proyecto.

3 Informe de evaluación del proyecto

El **informe de evaluación del proyecto** es el documento oficial presentado por los evaluadores con una descripción de su método de trabajo, los resultados de los aspectos clave de la evaluación, su análisis y sus conclusiones y recomendaciones. *(El informe debe ser de un máximo de 30 páginas, tamaño A4, mecanografiadas a doble espacio).*

La información, los datos y los documentos pertinentes, que deberían archivar para posibles consultas futuras, deben adjuntarse en un anexo del informe. Cuando corresponda, se deberá adjuntar también otro anexo con posibles observaciones del OE si son contrarias a las conclusiones del equipo evaluador. Asimismo, será útil ilustrar, cuando corresponda, los distintos aspectos del informe a través de medios audiovisuales.

En el caso de una *evaluación temática*, se evaluarán más de un proyecto. El índice de materias del informe de síntesis debe ser igual al de las evaluaciones de proyectos individuales. En los distintos capítulos del informe se debe presentar la información consolidada. El informe de síntesis debe contener un capítulo adicional en el que se presenten los hechos y un resumen de los resultados clave obtenidos para cada proyecto.

En el Anexo B, se presenta un modelo del *informe de evaluación*. En él se destacan algunos temas básicos que deberían incluirse en el informe de los evaluadores para orientar el proceso de toma de decisiones, sin pretender abarcar todos los tópicos de interés. Los evaluadores deberán incluir otros temas adicionales que, en su opinión, podrían clarificar aún más la propuesta de proyecto, indicar el progreso de los proyectos ejecutados o definir el impacto de un proyecto completado

Anexo I Lista de verificación para las misiones de evaluación

La siguiente lista de verificación contiene varios puntos que podrían ayudar a los miembros de una misión al llevar a cabo su evaluación. Sin embargo, los evaluadores no necesitan abordar todos los temas indefectiblemente.

- ¿Es claro de qué forma cumple el proyecto con los objetivos de la OIMT, sus criterios, su plan de acción y los esfuerzos del país en el ámbito correspondiente?
- ¿Existe un entendimiento claro del campo o subsector correspondiente y de sus principales características?
- ¿El análisis del problema planteado confirma los resultados de la identificación del proyecto?
- ¿Existen otros enfoques técnicos, financieros o administrativos mejores para el proyecto?
- ¿El análisis de los vínculos del marco lógico lleva a la conclusión de que el fundamento del proyecto es apropiado?
- ¿Son los productos propuestos necesarios y suficientes para lograr el/los objetivo(s) específico(s)?
- ¿Bastan las actividades y los insumos correspondientes para lograr los productos y resultados previstos?
- ¿El presupuesto es adecuado para cumplir con el propósito del proyecto? ¿Los costos de cada insumo son apropiados? En general, ¿el proyecto resultará eficaz en función de los costos?
- ¿El nivel de detalle de las actividades permite la definición adecuada de los insumos y costos mencionados?
- ¿Se ha prestado suficiente atención al impacto ambiental y a la participación de los actores interesados, inclusive las comunidades locales, y su sentido de identidad con el proyecto?
- ¿Los resultados del proyecto serán sostenibles desde el punto de vista financiero y desde otros puntos de vista?

Puntos adicionales a tratar específicamente en las evaluaciones *intermedias*:

- ¿Los sucesos externos ocurridos hasta la fecha se han ajustado a las expectativas de los formuladores del proyecto? En particular, ¿sus supuestos aún siguen siendo válidos? De no ser así, ¿por qué no?
- ¿El progreso realizado en el proyecto hasta la fecha se ha ajustado al plan de ejecución? De no ser así, ¿se puede tomar alguna medida para restaurar o mejorar el desarrollo del proyecto original? De no ser posible, ¿qué medidas deberían tomarse?
- ¿Sigue siendo válido el proyecto en cuanto a su(s) objetivo(s) específico(s) y a los productos/resultados previstos? ¿Necesita efectuarse algún cambio?
- ¿Siguen siendo válidos el presupuesto del proyecto y su eficacia original en función de los costos?
- ¿Se están registrando los impactos esperados? De no ser así, ¿qué medidas deberían tomarse?

Puntos adicionales a tratar específicamente en las evaluaciones *ex-post*:

- ¿Qué sucedió en el proyecto y qué problemas surgieron?
- ¿Se proporcionaron los insumos previstos y se cumplieron los cronogramas de actividades?
- ¿Se obtuvieron los productos/resultados previstos?

- ¿Qué problemas (en el caso de que se hayan planteado) causaron demoras (en el caso de que se hayan producido) y qué consecuencias tuvo esto para la ejecución del proyecto?
- ¿Resultaron adecuadas la administración y ejecución del proyecto?
- ¿Cómo fue el nivel de gastos efectuados en comparación con los costos previstos en el presupuesto?
- ¿Los objetivos específicos eran pertinentes?
- ¿Logró el proyecto su(s) objetivo(s) específico(s)?
- ¿Cambiaron estos objetivos durante la ejecución?
- ¿Hubo resultados y efectos inesperados, ya sean perjudiciales o beneficiosos?
- ¿Quién se benefició con el proyecto?
- ¿Podría(n) haberse cumplido el(los) objetivo(s) específico(s) de forma más económica o mejor utilizando otro diseño?
- ¿Cuáles son las lecciones principales aprendidas en el proyecto?
- ¿Qué factores buenos o malos contribuyeron a su éxito o fracaso relativo?
- ¿Reveló el proyecto nuevos problemas que necesitan ser examinados al diseñar futuras intervenciones?
- ¿Qué recomendaciones directas se plantean para proyectos similares futuros o para la continuación de este proyecto?

Anexo II Formato de informe de evaluación del proyecto

Índice de materias

Resumen analítico

1. Introducción
2. Alcance y enfoque de la evaluación
3. Información básica sobre el proyecto
4. Resultados y experiencias adquiridas
 - 4.1 Resultados
 - 4.2 Experiencias adquiridas
5. Conclusiones y recomendaciones
 - 5.1 Conclusiones
 - 5.2 Recomendaciones

Resumen y texto principal del informe de evaluación

Resumen analítico

Guía

El propósito del resumen analítico es ofrecer información sobre los principales aspectos tratados en el informe de la evaluación. Debe ser breve, de un máximo de dos páginas, y debe incluir información muy condensada de los capítulos 1, 2 y 3, e indicar únicamente los resultados más importantes de la sección 4.1. Las secciones 4.2 “Experiencias adquiridas” y 5 “Conclusiones y recomendaciones” pueden copiarse íntegramente del texto principal.

Resumen analítico:

En el caso de las evaluaciones ex-post temáticas, la primera página del resumen ejecutivo debe contener la siguiente información para cada proyecto evaluado: número de serie, título, organismo ejecutor y país donde se desarrolló el proyecto.

- i) Resumir en pocas oraciones el propósito y tipo de evaluación y la información básica del proyecto (secciones 1 y 3);
- ii) Resumir el alcance y enfoque de la evaluación (sección 2);
- iii) Resumir las diferencias más críticas entre la ejecución efectiva del proyecto y la programada, sus impactos y análisis de las causas de los éxitos o fracasos (sección 4.1);
- iv) Presentar un resumen del estado financiero del proyecto;
- v) Presentar las experiencias adquiridas, conclusiones y recomendaciones (secciones 4.2 y 5).

Texto principal

Guía

El propósito de esta sección es documentar una descripción de los resultados y las experiencias adquiridas con respecto al proyecto evaluado. Constituirá una fuente de información importante para orientar las decisiones para las evaluaciones futuras, así como para sumar esta experiencia a las evaluaciones pasadas y orientar el desarrollo de nuevos proyectos.

Se sugiere la siguiente estructura:

1 Introducción

En la sección 1: (*máximo media página*)

- i) explicar por qué se decidió llevar a cabo la evaluación del proyecto y describir el propósito de las evaluaciones de la OIMT, en general, y el tipo de evaluación en este caso en particular, inclusive algunos aspectos específicos, por ejemplo, si se trata de una evaluación ex-post temática o una evaluación intermedia;
- ii) presentar el número del proyecto evaluado, su título y país anfitrión, y el contexto del proyecto en el marco de la OIMT y el CIMT (objetivos, C&I, plan de acción y prioridades con que cumple el proyecto, etc.).

2 Alcance y enfoque de la evaluación

En la sección 2:

- i) explicar el propósito de la evaluación y los motivos para llevarla a cabo;
- ii) describir el alcance y enfoque de la evaluación según lo estipulado en los *términos de referencia* para la misión;
- iii) presentar a los integrantes de la misión, su profesión, nacionalidad y otra información básica;
- iv) describir el método de trabajo, las fuentes de datos, métodos de recopilación de datos y medidas adoptadas para asegurar su confiabilidad.

(por ejemplo, documentos estudiados, visitas realizadas en el terreno, reuniones celebradas, comentarios recibidos sobre los resultados preliminares, duración de la evaluación, etc.)

3 Información básica sobre el proyecto

Guía

*El propósito de esta sección es resumir la información y datos más esenciales para entender la intervención del proyecto. El **documento del proyecto** contiene la información completa sobre el mismo. No es conveniente copiar toda esa información en el informe de la evaluación.*

En la sección 3: (1/2 – 1 página)

- i) presentar una *breve* descripción del proyecto en conjunto:
 - información básica, inclusive sobre el origen del proyecto;
 - objetivo de desarrollo;
 - principal(es) problema(s) por abordar;
 - objetivo(s) específico(s) y productos;
 - fundamento del proyecto;

- fecha de inicio, duración y fecha de la evaluación anterior;
- contribución de la OIMT; y
- organismo ejecutor y entidades colaboradoras.

4 Resultados y experiencias adquiridas

Guía

En esta sección deben presentarse los resultados de la evaluación. Los términos de referencia son un elemento clave para definir el alcance de la evaluación y, por ende, el contenido de esta sección. En el caso de evaluaciones intermedias y ex-post, se deben tener en cuenta los informes de avance y el informe final del proyecto. En particular, el informe final contiene datos y análisis pertinentes, que servirán de base para la evaluación ex-post, aunque con una observación crítica. En el informe de la evaluación ex-post se deben evaluar y resumir los resultados destacados en el informe final en lugar de repetirlos en su totalidad. Los diferentes tipos de evaluación harán hincapié en diversos objetivos similares. Por lo tanto, es posible brindar una indicación general en esta sección.

4.1 Resultados

En la sección 4.1, se debe presentar un análisis crítico según se indica a continuación:

En el caso de las evaluaciones ex-post, incluir una evaluación general del éxito o fracaso relativo del proyecto e indicar hasta qué punto se podría haber previsto el fracaso durante el examen preliminar de la propuesta de proyecto.

- i) Los *logros* alcanzados en el proyecto:
 - objetivos y productos logrados en comparación con los programados (no se aplica a una evaluación ex-ante)
 - impactos y efectos:
 - evaluación de la situación posterior al proyecto y de las condiciones específicas de los beneficiarios directos o indirectos previstos, en comparación con la situación y las expectativas anteriores al proyecto; determinación de si es probable que la situación posterior al proyecto cambie más, en qué dirección y durante qué período;
 - evaluación del logro de los objetivos específicos del proyecto y de su contribución a la consecución del objetivo de desarrollo; análisis crítico de la validez de los supuestos formulados; presentación de los indicadores de logros para cada nivel de los componentes del proyecto;
 - evaluación de los efectos e impactos inesperados, ya sean perjudiciales o beneficiosos, y presentación de los motivos de su aparición;
 - evaluación de los impactos ambientales causados y comparación con los impactos pronosticados;
 - evaluación de los efectos perjudiciales o beneficiosos en las comunidades locales, relacionadas o no con la ejecución del proyecto.
 - sustentabilidad:
 - determinación de la existencia y efectividad de una estrategia post-proyecto; y
 - descripción de la disponibilidad de recursos humanos y financieros y disposiciones institucionales para garantizar la sustentabilidad.

ii) El *proceso* de formulación y ejecución del proyecto:

- participación de los actores interesados durante la identificación y ejecución del proyecto:
 - evaluación de la contribución de los distintos actores al diseño del proyecto;
 - determinación de la titularidad del proyecto; y
 - evaluación de compromisos (anticipados) de los actores interesados y entidades colaboradoras.
- solidez del diseño del proyecto:
 - solidez general del diseño;
 - su lógica vertical;
 - el nivel de detalle del plan de trabajo;
 - su lógica horizontal, indicadores, medios de verificación, supuestos; y
 - los riesgos que podrían obstaculizar el éxito del proyecto.
- eficiencia y aspectos operativos:
 - evaluación de los aspectos técnicos, financieros y administrativos de la ejecución del proyecto, incluida la adopción de normas, pautas y reglas relacionadas con las actividades técnicas y administrativas, la coordinación del personal del proyecto, la organización del proyecto (archivos, datos técnicos y financieros, informes, documentos de contabilidad, etc.);
 - evaluación de la asignación de insumos, incluidos su cronograma y utilidad, indicando si se los está proporcionando puntualmente y a los costos previstos; indicación de probables tendencias futuras en la asignación de insumos teniendo en cuenta la situación del momento; indicación de la eficacia en función de los costos a través del uso de costos unitarios, costos comparativos por beneficiario, etc.;
 - seguimiento y control interno del proyecto;
 - procedimientos de adquisición de bienes y servicios, empleo de consultores, etc.; y
 - compromiso del país beneficiario.
- eficacia:
 - evaluación de las cualidades técnicas o científicas de la propuesta de proyecto;
 - evaluación del fundamento de la propuesta de proyecto para lograr sus objetivos, incluido un análisis crítico de su marco lógico y un examen de las influencias externas que podrían afectar el éxito del proyecto; evaluación de los riesgos y las probabilidades de éxito;
 - evaluación de la eficacia en el manejo de situaciones inesperadas y de las vías adoptadas en comparación con las otras vías posibles; y
 - determinación de si el diseño del proyecto sigue siendo válido (en el caso de proyectos en curso), incluido el examen del marco lógico y sugerencias para su modificación, si fuese necesario.

iii) El proceso de examen de la *propuesta* de proyecto:

- ¿se podrían haber previsto los fracasos estudiando la propuesta de proyecto? ¿qué clase de señales se percibieron?

4.2 Experiencias adquiridas

En la sección 4.2 presentar:

- i) las experiencias adquiridas correspondientes.

5 Conclusiones y recomendaciones

Guía

En principio, se pueden formular conclusiones y recomendaciones en relación con cualquiera de los aspectos destacados en la sección 4. Se sugiere agrupar las conclusiones y recomendaciones bajo los mismos títulos utilizados en la sección 4 y sobre la base de los términos de referencia. Las recomendaciones deberían vincularse también a las conclusiones correspondientes. Por lo tanto, es posible combinar las secciones 5.1 y 5.2.

Deben indicarse las fuentes de datos e información que sirvieron de base a las conclusiones y recomendaciones formuladas. Se recomienda el uso de cuadros o tablas para la presentación de las revisiones sugeridas o para respaldar las conclusiones, ya que normalmente esclarecen las propuestas.

Se deben identificar también los temas o problemas que deberán tenerse en cuenta al diseñar proyectos similares en el futuro.

5.1 Conclusiones

En la sección 5.1 presentar:

- i) las conclusiones principales agrupadas según los títulos utilizados en la sección 4 (*Resultados y experiencias adquiridas*) y teniendo en cuenta los términos de referencia.

5.2 Recomendaciones

En la sección 5.2 presentar:

- i) las recomendaciones agrupadas según los títulos utilizados en la sección 4 y las partes interesadas, por ejemplo, el organismo ejecutor, el contacto oficial del país, la Secretaría de la OIMT, el Grupo de Expertos, etc.

Anexo: Opiniones del organismo ejecutor

Presentar en el anexo las opiniones del OE que no coincidan con las conclusiones del equipo evaluador.



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES

International Organizations Center, 5th Floor, Pacifico-Yokohama 1-1-1, Minato-Mirai, Nishi-ku, Yokohama 220-0012, Japón

Teléfono 81-45-223-1110 Facsímil 81-45-223-1111 E-mail itto@itto.int Internet www.itto.int

© OIMT 2009

