Evaluación Final

Proyecto "Manejo Sustentable de Tierras en las Zonas Secas del Noroeste Argentino"

Producto 3

Informe Final

24 de noviembre de 2021

Evaluador Internacional

José Galindo

jose@mentefactura.com

Evaluadora Nacional Luz Ruggieri

mlruggieri@gmail.com

I. TABLA DE CONTENIDOS

l.		TAE	LA [DE CONTENIDOS2	
Ш		ACF	RÓN	IMOS Y ABREVIACIONES5	
Ш	Ι.	RES	SUM	EN EJECUTIVO7	
1		INT	ROD	UCCIÓN11	
	1.	1	Pro	pósito de la evaluación11	
	1.	2	Alca	ances y metodología de la evaluación11	
		1.2.	1	Recopilación de datos y análisis	. 12
	1.	3	Info	rme Final13	
	1.	4	Étic	a15	
	1.	5	Limi	taciones de la evaluación15	
	1.	6	Estr	uctura del reporte de la evaluación16	
2		DES	CRI	PCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO16	
	2.	1	Inici	o del proyecto y duración, incluyendo hitos16	
	2. po			texto de desarrollo: factores ambientales, socioeconómicos, institucionale elevantes para el objetivo y alcance del proyecto	•
	2.	3	Prol	olemas que el proyecto buscaba abordar, amenazas y barreras selecciona	das
	2.	4	Obje	etivos inmediatos y de desarrollo del proyecto19	
	2.	5	Res	ultados esperados19	
	2.	6	Prin	cipales partes interesadas: lista resumida20	
3		HAL	.LAZ	GOS21	
	3.	1	Dise	eño de Proyecto / Formulación21	
		3.1.	1	Análisis del marco de resultados: lógica y estrategia del proyecto, indicado 21	res
		3 1	2	Sunosiciones y riesgos	23

	3.1.3 proyecto	Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseno 23	de
	3.1.4	Participación planificada de los interesados	. 24
	3.1.5	Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector	. 25
3	.2 Imp	lementación de proyecto25	;
	3.2.1	Gestión adaptativa	. 25
	3.2.2	Participación real de las partes interesadas y acuerdos de cooperación	. 27
	3.2.3	Financiación y cofinanciación del proyecto	. 29
	3.2.4 general	Monitoreo y evaluación: diseño en la entrada, implementación y evaluado de SyE	
		Implementación/supervisión del PNUD y ejecución del socio implementa entación/supervisión general del proyecto, coordinación, y cuestio as	nes
	3.2.6 (salvagu	Gestión de riesgos, incluidos los estándares sociales y ambienta	
3	.3 Res	sultados del proyecto e impacto37	,
	3.3.1	Progreso hacia el objetivo y resultados esperados	. 37
	3.3.2	Relevancia	. 45
	3.3.3	Efectividad	. 45
	3.3.4	Eficiencia	. 48
	3.3.5	Resultado general	. 49
	3.3.6 ambient	Sostenibilidad: financiera, socioeconómica, marco institucional y gobernar	
	3.3.7	Apropiación del país	. 51
	3.3.8	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	. 51
	3.3.9	Cuestiones transversales	. 53
	3.3.10	Adicionalidad del GEF	. 54

	3.3.	11 Rol catalítico / efecto de replicación	55
	3.3.	12 Progreso al impacto	55
4.	PRI	NCIPALES CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES56	
4	4.1.	Conclusiones	
4	4.2.	Recomendaciones	
4	4.3.	Lecciones Aprendidas59	
5.	ANE	EXOS61	
;	5.1.	Anexo 1: Términos de Referencia61	
į	5.2.	Anexo 2: Marco Lógico	
!	5.3.	Anexo 3: Matriz de Evaluación	
į	5.4.	Anexo 4: Documentos base para revisión	
;	5.5.	Anexo 5: Escalas de Evaluación87	
į	5.6.	Anexo 6: Entrevistas	
į	5.7.	Anexo 7: Area de intervención original (Prodoc) vs actual (final del proyecto)91	
į	5.8.	Anexo 1: Matriz de Hallazgos92	
į	5.9.	Anexo 9: Formulario de acuerdo de consultor de evaluación97	
į	5.10.	Anexo 10: Informe de evaluación revisado y aprobado98	

II. ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AE Agencia Ejecutora

AGI Área Geográfica de Intervención

CMS Comités Multisectoriales

DT Degradación de Tierra

GEF Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environmental

Facility, por sus siglas en inglés)

MIRN Manejo Integrado de Recursos Naturales

MST Manejo Sustentable de Tierras

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

PAN Programa de Acción Nacional de Lucha Contra la Desertificación

PAP Programas de Acción Provincial

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

POA Plan Operativo Anual
ProDoc Documento de proyecto

MAyDS Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación SAyDS Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación

Argentina

SIG Sistemas de Información Geográfica

SyE Seguimiento y Evaluación

UEP Unidad Ejecutora del Proyecto

UNDCC Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la

Desertificación (United Nations Convention to Combat Desertification,

de sus siglas en inglés)

Título del Proyecto	Proyecto sustental noroeste argentino	ble de tierras en las :	zonas secas del
ID del proyecto GEF:	5044	Fecha de aprobación PIF	Junio 2012
ID del proyecto de la agencia GEF:	4841	Fecha de autorización CEO	22-05- 2014
Agencia (s) GEF:	UNDP	Fecha firma PRODOC	17-11-2014
PNUD Unidad de Negocios ATLAS ID Adjudicación	ID PROYECTO 00090091 ATLAS ID 0080382	Fecha de contratación del Coordinador del proyecto	1-04- 2016
País (es)	Argentina	Fecha del Taller de Incepción	3-12-2014
Región	Noroeste Argentino	Fecha de la Evaluación de Medio Término	Abril 2018
Área Focal	Degradación de suelo	Fecha del informe de evaluación final	06 septiembre 2021
Programa operativo del GEF o Prioridades / objetivos estratégicos:	LD1 y LD3	Fecha planeada para el cierre operacional	31 diciembre 2021
Fondo fiduciario			
Socio Implementador	Ministerio de	Ambiente y Desarrollo	o Sustentable
ONGs / OCS involucradas		n/a	
Involucramiento del sector privado	n/a		
Coordinadas geoespaciales de los sitios de implementación			
	Financiam	iento	
PPG		A la aprobación (USD)	A la finalización del PPG (USD)
Subvenciones del FMAM P proyectos	PDF / PPG para	0	
Cofinanciamiento para la p proyectos	reparación de		
Proyecto			
[1] Gobierno		20,305,854	20,305,854
[2] PNUD		500,000	500,000
[6] Cofinanciación total [1 +	2 + 3 + 4 + 5]:	20,805,854	20,805,854
[7] Financiamiento total del	FMAM:	3,515,091	3,515,091
[8] Financiamiento total del	proyecto [6 + 7]	24,320,945.00	24,320,945.00

III. RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del Proyecto

- 1. El proyecto promueve el manejo sustentable de tierras en los ecosistemas áridos, semiáridos y subhúmedos secos del noroeste de la Argentina; con el fin de abordar el problema del aumento de la pérdida tanto de las funciones como de los servicios de los ecosistemas en las regiones que se caracterizan por poseer altos niveles de degradación de las tierras y de pobreza. Asimismo, impulsa la incorporación del manejo sustentable de la tierra (MST) con el propósito de mejorar los medios de vida de las comunidades rurales, facilitando el cambio de abordaje de uno adoptado por un sector específico más ad hoc hacia otro que presente un manejo integrado de los recursos naturales que implemente prácticas de MST para la mitigación de los efectos de la degradación de tierras (DT) mediante la: prevención, adaptación, mitigación y rehabilitación de dichas tierras.
- 2. El proyecto también buscó establecer plataformas multisectoriales con el fin de facilitar la coordinación de los objetivos ambientales, sociales, y económicos en esas áreas. A través de ello, buscaba mejorar la coordinación entre los diferentes usos de la tierra y se mejorará el manejo sustentable de la tierra manteniendo el flujo de los servicios agro-ecosistémicos que contribuyen con los medios de vida de las comunidades locales. A su vez, el proyecto trató de fortalecer tanto las capacidades provinciales y nacionales, así como los marcos de gobernabilidad para la replicabilidad del MST a escala ecorregional. Asimismo, este proyecto permitió la creación de un sistema de información integrado y efectivo, basado en Sistemas de Información Geográfica (SIG), con el fin de realizar el monitoreo y evaluación a nivel tanto provincial como nacional, y que provea información crítica para las inversiones relacionadas con el MST y que incremente las eficiencias asociadas a ellas.

Tabla de calificaciones de evaluación

Seguimiento y Evaluación	Calificación
Diseño de SyE al comienzo del proyecto	4 (MS)
Ejecución del plan de SyE	3 (MI)
Calidad general de SyE	3 (MI)
Implementación y Ejecución	Calificación
Calidad de la ejecución/supervisión del PNUD	4 (MS)
Calidad de la ejecución del socio ejecutor	4 (MS)
Calidad general de la implementación y ejecución	4 (MS)

Evaluación de los Resultados	Calificación
Relevancia	5 (S)
Efectividad	4 (MS)
Eficiencia	4 (MS)
Calidad general de los Resultados del proyecto	
Sostenibilidad	Calificación
Recursos financieros	3 (AP)
Socio – políticos / económicos	3(AP)
Marco Institucional y gobernanza	3(AP)
Ambiental	3 (AP)
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	3 (AP)

Escalas de Evaluación

Calificaciones de Avance de Resultados, Efectividad, Eficiencia, SyE y ejecución de socios de implementación y ejecución	Sostenibilidad
6: Altamente satisfactorio (AS): El proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.
5: Satisfactorio (S): deficiencias menores: Solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): riesgos moderados.2. Algo improbable (AI):
4: Moderadamente satisfactorio (MS): Hubo deficiencias moderadas.	Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgo
3. Moderadamente insatisfactorio (MI): El proyecto presentó deficiencias significativas.	grave
2. Insatisfactorio (I): Hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.	Impacto 3. Significativo (S) 2. Mínimo (M)
1. Altamente insatisfactorio (AI): El proyecto presentó deficiencias graves.	1. Insignificante (I)

Resumen conciso de hallazgos, conclusiones y lecciones aprendidas

- 1. El diseño del proyecto guarda un orden lógico y se evidencia la coherencia y concatenación de acciones en las diferentes escalas de intervención. Sin embargo, presenta cuatro debilidades importantes que condicionaron la ejecución y hasta cierto punto impidieron que el ProDoc sea una verdadera herramienta de navegación para el proyecto.
- 2. El proyecto fue implementado en un contexto institucional, político y económico muy dinámico, que registró cambios importantes en relación a los supuestos iniciales con los que fue diseñado. El arranque fue lento y complicado, se extendió por más de año y medio, desde la firma del ProDoc en noviembre del 2014 hasta la conformación actual de la UEP (abril 2016).
- 3. Hasta agosto de 2021, el proyecto desembolsó USD 3,4 millones, es decir, el 95,43% del presupuesto original del proyecto que fue de 3,5 millones de dólares del GEF, esto

- considerando que recibió una prórroga de casi 21 meses. El 37% del presupuesto se ejecutó durante y a pesar de la pandemia.
- 4. En cuanto a la contribución del proyecto a la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, es importante mencionar que las PMST y los fondos rotatorios fueron oportunidades para concientizar en la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las comunidades.
- **5.** El Resultado 2 logró el 98% de las metas establecidas en sus indicadores, mientras que el Resultado 1 sólo ha podido completar uno de los 3 indicadores, mientras que los otros 2 no se han reportado adecuadamente.
- 6. El proyecto logró generar capacidades en las unidades de SIG, y el empoderamiento de su rol como gestores de la información a nivel territorial; esto se reconoce como una inversión incremental que queda asumida e incorporada en la capacidad de los gobiernos a nivel provincial. Además, la experiencia generada en los Comités Interinstitucionales, aparentemente han generado la base para fortalecer las relaciones de confianza y tejido social de los actores en territorio.
- 7. El proyecto contribuyó en gran parte a concretar dicha descentralización en las regiones NOA y CUYO dónde se evidenció un desarrollo mediante de diferentes herramientas, dado principalmente a través de los Comités Multisectoriales (CMS).
- 8. El proyecto ha sentado las bases para fortalecer una respuesta interinstitucional para combatir la DT, combinando elementos de política, capacidades, gobernanza y prácticas concretas de MST en diferentes contextos productivos, sociales y culturales.
- 9. El proyecto puede celebrar una serie de cambios y transformaciones que han ocurrido en una escala temporal relativamente corta. Sin embargo, en el corto plazo se pueden observar cambios atribuibles al proyecto en términos de elevar el perfil político y público de la DT, fortalecimiento de las instituciones y herramientas para el MST, capacidad para generar información e integrarla a sus procesos de planificación.

Conclusiones

- El proyecto es de alta pertinencia y se alinea con las políticas y prioridades del país. El diseño del proyecto presenta debilidades importantes, especialmente en cuanto a la formulación de sus indicadores.
- Gracias al tiempo adicional concedido al proyecto, es muy probable que logre ejecutar la totalidad de los recursos disponibles. Los beneficiarios de las PMST podrán recibir sus desembolsos para culminar las obras y actividades planificadas.

- 3. Al finalizar el proyecto, apenas uno de los cinco indicadores a nivel de objetivo general muestra un avance significativo (64%), aunque no logrará cumplir la meta establecida. La debilidad en la formulación de los indicadores, no permite reflejar el verdadero impacto y trascendencia del proyecto.
- 4. El proyecto puede celebrar una serie de cambios y transformaciones que han ocurrido en una escala temporal relativamente corta, como el fortalecimiento de las instituciones y herramientas para el MST, capacidad para generar información e integrarla a sus procesos de planificación.
- 5. Al momento no se verifica una estrategia de salida o herramienta que comprometa a los distintos actores e instituciones involucradas en el seguimiento de las inversiones realizadas por el proyecto, por lo que al momento el futuro de las inversiones es incierto.

Tabla de resumen de recomendaciones

Rec#	Recomendación	Responsable	Tiempo
A.1	El equipo de evaluación considera que existen elementos suficientes para justificar una ampliación no pagada del plazo de implementación, con el objetivo de cerrar adecuadamente los proyectos de MST que se encuentran en marcha, y para concretar una estrategia de salida que incluya compromisos concretos de sostenibilidad de las inversiones realizadas.	GEF, PNUD	Corto plazo
A.2	Se necesita desarrollar un plan que comprometa los recursos restantes de ejecución (8%) a través de la figura que sea más ágil y posible en el marco del proyecto.	UEP	Corto plazo
A.3	Se recomienda sistematizar la experiencia con el fin de generar material de difusión que facilite el escalamiento de las intervenciones, motiven a gremios productivos y otros actores de la cadena de valor para financiar, promover e implementar las PMST.	UEP	Corto plazo
A.4	Es necesario tomar contacto con los actores clave en cada provincia para concretar una estrategia de salida del proyecto, buscando compromisos institucionales de seguimiento. Es fundamental que el documento de la estrategia de salida sea socializado a los diferentes socios del proyecto para que puedan tomar acciones a tiempo	UEP	Corto plazo

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito de la evaluación

- 1. La Evaluación Final analizó el logro de los resultados del proyecto en comparación con lo que se esperaba lograr, además extrajo lecciones que pueden mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, y, ayudar en la mejora general de la programación del PNUD. La EF promueve la rendición de cuentas y la transparencia y evalúa el alcance de los logros del proyecto. La evaluación tuvo como objetivo evaluar críticamente las etapas del proyecto y sus resultados a través de enfoques participativos, medir en qué medida se han logrado los objetivos / resultados / productos / actividades en relación con el marco de resultados y recursos, e identificar los factores que han obstaculizado o facilitado el éxito del proyecto. Además, la sección de lecciones aprendidas captura lecciones clave para evaluar qué enfoques / medidas de creación de capacidad fueron efectivos, lo que puede ser útil para proyectos futuros con características similares.
- 2. Además, de acuerdo con la Guía para realizar exámenes finales de proyectos financiados por el GEF respaldados por el PNUD (2020), la EF consideró en qué medida el diseño y la ejecución del proyecto tuvieron en cuenta cuestiones transversales clave, como la igualdad de género, los derechos y el enfoque basado en desarrollo de capacidades, alivio de la pobreza, mitigación y adaptación al cambio climático. Estos temas transversales se basan en las sinergias de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y abordan las brechas críticas en su cumplimiento.

1.2 Alcances y metodología de la evaluación

1. La evaluación final se guio por la Guía para la realización de evaluaciones finales de proyectos financiados por el PNUD (2020). De acuerdo con la guía y el contexto del proyecto, se aplicaron las siguientes herramientas: a) revisión de la documentación; b) entrevistas con las partes interesadas; c) cuestionarios. No se realizaron visitas de campo, dado las restricciones de desplazamiento dadas por el contexto COVID-19. Durante el proceso, hubo una interacción activa entre el equipo evaluador, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (MAyDS) y el PNUD, la unidad ejecutora del proyecto (UEP) y otras partes interesadas.

- La Oficina de País del PNUD en Argentina ha contratado a dos consultores para realizar la evaluación final del proyecto: José Galindo -Evaluador Internacional- y Luz Ruggieri -Evaluadora Nacional-.
- En general, la evaluación se desarrolló en 6 grandes pasos que buscan cumplir con los 4 objetivos de la Evaluación Final:

Gráfico 1 Proceso de la Evaluación Final



Fuente: Basado en la Guía para realizar evaluaciones finales de proyectos financiados por el GEF respaldados por el PNUD, 2020

1.2.1 Recopilación de datos y análisis

 El equipo de evaluación, en el marco de la Guía, evaluó los resultados e impactos del proyecto a través de la matriz de evaluación (Anexo 3) que identificó las preguntas clave, relacionadas con los criterios de evaluación y las cuestiones transversales, y los métodos seleccionados (examen documental y entrevistas).

1.2.1.1 Información secundaria - Examen documental

- 1. El equipo de evaluación revisó la documentación del proyecto proporcionada por la UEP y los socios ejecutores. Siguiendo la Guía se consideraron clave para esta evaluación 27 documentos, como el PIF, ProDoc, los informes de ejecución del proyecto (PIRs), las herramientas de seguimiento del GEF, etc. La lista detallada de documentos y su estado de entrega se presenta en el Anexo 4.
- 2. Sobre la base de este análisis, el equipo de evaluación realizó una descripción detallada del proyecto que abarcaba el problema identificado, los objetivos establecidos y sus respectivas actividades. Esto proporcionó una línea base de la situación de partida antes de la ejecución del proyecto, así como su contribución o impacto percibido.

1.2.1.2 Entrevistas con las partes interesadas y misión de evaluación

- 3. Tal y como sugiere la Guía, la evaluación siguió un enfoque consultivo que incluye la realización de entrevistas. Esta actividad buscó enriquecer la visión del contexto a través del contacto directo con los actores más representativos en la implementación del proyecto, recibiendo así testimonios de primera mano sobre los avances y barreras encontradas hasta el momento.
- 4. En el contexto de COVID-19, la misión o visita a los sitios de implementación no fue posible ejecutarla, por lo cual se mantuvo un trabajo coordinado y organizado entre los evaluadores internacionales y nacionales para realizar las entrevistas de manera virtual. Asimismo, se propuso que junto con la UEP se identificara un universo de potenciales entrevistados (instituciones públicas, privados, ONG y beneficiarios), que han participado en las diferentes fases del proyecto (diseño, ejecución y cierre). Posteriormente, se realizó una priorización de actores, evaluando su disponibilidad y representatividad en el proyecto.
- 5. Para las diferentes entrevistas se utilizó un cuestionario centrado en la participación de los diferentes actores según su papel en la ejecución del proyecto (Anexo 3). El cuestionario contemplaba varias preguntas relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para los diferentes actores del proyecto, y varias preguntas específicas para las beneficiarias del proyecto. Asimismo, tal y como sugiere la Guía para la realización de evaluaciones finales de proyectos financiados por el GEF con apoyo del PNUD (2020), para preservar la independencia, así como la confidencialidad, el personal del PNUD, los miembros del equipo del proyecto y los representantes de los socios ejecutores no participaron en las reuniones o entrevistas con las partes interesadas o los beneficiarios.
- 6. Se llevaron a cabo un total de 19 entrevistas enumeradas en el Anexo 6 con autoridades, organizaciones vinculadas al proyecto, socios ejecutores, otros proyectos relacionados y actores relevantes que participan en el marco de intervención del proyecto. De este grupo, 40 entrevistadores eran mujeres (40%) y no hubo ninguna dificultad durante las entrevistas.

1.3 Informe Final

 Con base en la información recopilada, el equipo de evaluación formuló un borrador de documento que propone recomendaciones de carácter técnico y práctico, que reflejan una comprensión realista de los logros del proyecto, buscan ayudar a identificar los factores influyentes y las posibilidades de desarrollar actividades medidas correctivas que conduzcan a un mejor desempeño del proyecto, y a cumplir con los objetivos y resultados establecidos en el marco lógico. Para la elaboración del borrador del informe de evaluación y para reforzar la credibilidad y validez de los hallazgos, juicios y conclusiones obtenidos, el equipo de evaluación utilizó técnicas de triangulación para garantizar la calidad técnica. La triangulación consistió en la doble o triple comprobación de los resultados del análisis de datos mediante la comparación de la información obtenida a través de cada método de recogida de datos (estudio documental y entrevistas individuales).

Actividades Planificadas por el Proyecto Actividades Actividades No **Implementadas Implementadas** Criterios Relevancia Eficacia Impacto Eficiencia Sostenibilidad Efectividad Institucional y My E Lecciones Aprendidas Conclusiones y **Buenas Prácticas** Recomendaciones Transferibles

Gráfico 2 Esquema para la elaboración del Informe Borrador

Fuente: José Galindo, 2021

- 2. La evaluación se rigió estrictamente por las normas de buenas evaluaciones de utilidad, viabilidad, exactitud y neutralidad. La evaluación final del proyecto se aplicará al diseño, la ejecución y los resultados del proyecto para cada uno de sus componentes.
- 3. **Planificación:** Formulación del proyecto, que, incluye el marco lógico, supuestos, riesgos, indicadores, presupuesto, contexto nacional, implicación nacional, participación de los interesados en el diseño, replicabilidad, entre otros.

- 4. **Ejecución del proyecto:** enfoque de ejecución, participación de los interesados, calidad de la ejecución por cada institución implicada y, en general, planificación financiera, supervisión y evaluación durante la ejecución.
- 5. Resultados: Efectos, impactos, efectos catalíticos de los resultados obtenidos, su integración con otras prioridades del PNUD, como son la reducción de la pobreza, la mejora de la gobernanza, la prevención de los desastres naturales y la recuperación después de los desastres naturales y las cuestiones de género; así como su sostenibilidad en términos de recursos financieros, sociopolítico, marco institucional, gobernanza y medio ambiente.
- 6. La evaluación siguió cinco criterios (pertinencia, eficacia, eficiencia, resultados, sostenibilidad) cada uno de ellos fue evaluado con una escala específica (Anexo 5).

1.4 Ética

1. Esta evaluación se llevó a cabo en conformidad con los principios descritos en las "Directrices éticas para la evaluación" de UNEG. El equipo evaluador salvaguardó los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, los entrevistados y las partes interesadas a través de medidas para garantizar el cumplimiento de los códigos legales y otros códigos relevantes que rigen la recopilación de datos y la presentación de informes. El equipo evaluador también garantizó la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información donde se espera. El conocimiento de la información y los datos recopilados en el proceso de evaluación fueron usados únicamente para la evaluación y no para otros usos.

1.5 Limitaciones de la evaluación

- Las limitaciones estuvieron relacionadas con la pandemia de COVID-19. Para que la evaluación sea viable, creíble y útil, se tuvo especial cuidado con los diferentes métodos aplicados para reducir las brechas de información.
- Debido a las restricciones de viaje relacionadas con el COVID-19, el equipo evaluador no pudo realizar las visitas a los sitios de implementación del proyecto. Todas las consultas con las partes interesadas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma zoom.
- 3. En lo que respecta al suministro del paquete de información requerido para la evaluación, hubo lagunas de información entre lo solicitado y lo entregado. El equipo

de evaluación se puso en contacto con la UEP un par de veces para solicitar de nuevo la información hasta que esta fue entregada.

1.6 Estructura del reporte de la evaluación

1. El informe de Evaluación Final está estructurado en tres niveles, comenzando con este capítulo introductorio a la evaluación y su proceso metodológico. Un segundo nivel, que abarca los capítulos 2, 3 y 4, presenta los resultados de la evaluación para cada etapa del ciclo de vida del proyecto. Las principales conclusiones y análisis se resumen en el último capítulo, presentando conclusiones, lecciones y recomendaciones.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

2.1 Inicio del proyecto y duración, incluyendo hitos

- 1. El 8 de noviembre de 2012 la nota de concepto del proyecto es aprobada por el Global Environmental Facility (GEF), y posteriormente, el 22 de mayo del 2014 el proyecto recibe la aprobación para su implementación por un periodo de 5 años. El proyecto comenzó efectivamente en noviembre 2014, y si bien su finalización original estaba prevista para noviembre 2019, se han concebido tres extensiones, la primera para 28 de febrero 2021 y la segunda para 31 de agosto 2021, y la tercera hasta el 31 de diciembre de 2021. Estas extensiones fueron debida a dos cuestiones puntuales:
 - i. Por un lado, existió una demora en el arranque de la ejecución efectiva del proyecto debido a cambios de la dirigencia política en toda la República Argentina en el año 2015, con lo cual a menos de un año de haber sido firmado el ProDoc se disolvieron tanto los planteles directivos como los equipos técnicos de las instituciones a cargo de la ejecución del proyecto a nivel nacional y provincial.
 - ii. Por otra parte, lo que estaba estipulado para el momento de cierre del proyecto, coincidió con la pandemia causada por el COVID-19 con lo cual diversas actividades previstas se vieron significativamente retrasadas.
- 2. Su duración final será de seis años en total. Las fechas claves e hitos fijados están detallados en la Tabla "Resumen Ejecutivo".

2.2 Contexto de desarrollo: factores ambientales, socioeconómicos, institucionales y polí-ticos relevantes para el objetivo y alcance del proyecto

- 1. Argentina es el segundo país más grande de América del Sur y el octavo del mundo con 2,7 millones de km² de territorio continental. El 75% del territorio del país está conformado por regiones áridas, semiáridas y subhúmedas secas. En estas regiones de Argentina habita el 30% de la población total y genera aproximadamente el 30% de la producción agrícola ganadera del país, donde se concentra el 100% de la crianza de ganado caprino y camélido, el 80% del ovino y 40% vacuno.
- 2. Este proyecto abarca intervenciones en 3 ecorregiones que no habían sido beneficiadas anteriormente por proyectos del GEF en el país, a saber: Puna, Monte de llanuras y Mesetas y Montes de sierras y Bolsones. Dichas ecorregiones están ubicadas dentro de las zonas geopolíticas del noreste argentino (NOA) y Cuyo, y atraviesan el total de 8 provincias con un área de extensión correspondiente a 309.835 km² (equivalen al 42% del territorio de las provincias y al 8% del territorio nacional).
- 3. El déficit hídrico y la estacionalidad de las precipitaciones caracterizan a las tres ecorregiones antes descriptas y dan como resultado la necesidad de manejar los recursos hídricos de manera sustentable a fin de que estén disponibles para el insumo humano, así como también para la producción agrícola e industrial. Estas regiones geopolíticas tienen uno de los índices de pobreza más altos a nivel nacional, el NOA que tiene el 6.8% de la población debajo del índice de pobreza. La población de esta región está muy dispersa con una densidad aproximada de 9 habitantes/km2 (promedio nacional de 14.4hab/km²) y totalizan 6.9 millones de personas de las cuales 1.3 millones (19%) viven en el secano. La población rural de estas provincias es aproximadamente 3.7%, totalizando en aproximadamente unas 350.000 personas y este número incluye a los más pobres de la región con niveles de vida de subsistencia. Pueblos originarios
- 4. Durante la formulación del proyecto, Argentina estaba considerada como uno de los mayores productores agrícola ganaderos del mundo. En base a la evaluación hecha sobre el año 2010, la agricultura representaba el 9% del PIB, situación que se mantenía. Para el 2018 la agroindustria generó el 61% de las exportaciones totales de bienes (INDEC, 2019). En contraposición con la contribución positiva a la economía de los sectores de la agricultura y ganadería, esta actividad dejaba una huella negativa en el ambiente, y especialmente en la degradación del suelo.

- 5. El aumento de la frontera agrícola ganadera junto con la tala o degradación de los bosques resultó en que el país enfrente una pérdida de más de dos tercios de sus 100 millones de ha de bosques naturales. Por ello, Argentina consideró importante la implementación de los objetivos de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (UNCCD), ratificando su adhesión de 1996 mediante la promulgación de la Ley 24.701. En este marco lógico en el año 2002 se aprobó el programa de Acción Nacional para Combatir la Desertificación y Mitigar los Efectos de la Sequía (PAN) (Re. SAyDS 250/02).
- 6. Los efectos del cambio climático ocasionan un aumento en la vulnerabilidad de la población local frente a los efectos de la pobreza y sequía. De acuerdo al Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero (INGEI) del año 2016, el sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Otros Usos de la Tierra (AGSyOUT) emitió 135,53 MtCO₂eq (37% de las emisiones nacionales); en este sentido en el año 2019 se creó el Plan Nacional del Agro para el Cambio Climático (PANAyCC), que tiene por objetivo implementar medidas de adaptación al cambio climático y mitigación de las emisiones de GEI que mejoran la competitividad del sector agroindustrial y la eficiencia productiva, reducen la vulnerabilidad, aumentan la resiliencia, y fomentan el uso responsable de la tecnología y los recursos naturales.
- 7. En términos políticos administrativos el proyecto ha atravesado 2 cambios de gobierno con distintos partidos políticos entrantes a nivel nacionales a lo largo de su ejecución, el primero en diciembre del 2015 y el segundo en diciembre del año 2019. Asimismo, los gobiernos provinciales han sufrido diversos cambios políticos en sus gestiones. Un hecho a remarcar es que el socio implementador del proyecto al inicio era la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros, que en el año 2015 pasó a rango de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Argentina, para luego en septiembre de 2018 ser degradado a secretaría dentro de la Secretaría General de la Presidencia. Finalmente, en diciembre de 2019 se elevó nuevamente el área al rango de ministerio. Estos cambios de gestión conductiva a nivel nacional, provincial, sumando a los cambios continuos de jerarquía e incidencia política interinstitucional del socio implementador, ha impactado de manera negativa en la ejecución del proyecto en diversos momentos.

2.3 Problemas que el proyecto buscaba abordar, amenazas y barreras seleccionadas

- 1. El proyecto busca abordar las siguientes barreras:
 - Un número reducido de enfoques probados para aplicar prácticas de Manejo Sustentable de Tierras (MST) a escala en el contexto del Manejo Integrado de Recursos Naturales (MIRN).
 - ii. Capacidades institucionales y sistémicas débiles para prevenir y controlar la Degradación de la Tierra (DT) y mejorar el MST.
 - iii. Degradación de las tierras en Puna, Monte de Sierras y Bolsones, Monte de Llanuras y Mesetas.

2.4 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

- 1. El Objetivo del proyecto es construir un marco de trabajo basado en el manejo sostenible de tierras para las zonas secas del noroeste de la Argentina, con el fin de mitigar la degradación de la tierra, mantener los servicios de los ecosistemas y mejorar los medios de vida de los pobladores rurales de las tierras secas del Noroeste Argentino.
- 2. Para abordar las 2 barreras anteriormente mencionadas, el proyecto propuso su intervención a través de dos enfoques complementarios, traducidos en dos resultados, uno destinado a la implementación del MST y el otro dirigido a fortalecer las capacidades que permitan crear un marco y desarrollar las mismas para la adopción del MST a nivel regional.

2.5 Resultados esperados

Resultado 1: Prácticas de MST implementadas para prevenir y reducir la degradación de la tierra en áreas ambientales críticas.

- Producto 1.1: Guías/protocolos desarrollados para la planificación y la implementación de MST a escala local en las ecorregiones seleccionadas y en las áreas con degradación de la tierra críticas (hotspots).
- Producto 1.2: Comités Multisectoriales promueven el diálogo sobre el MST, y coordinan los programas sectoriales a nivel de las Área Geográfica de Intervención (AGIs) y orientan la implementación de las guías/protocolos de MST.

- Producto 1.3: Prácticas de MST son implementadas en las ecorregiones de tierras secas de las áreas críticas de DT (hotspots).
- Producto 1.4. Asignación de recursos financieros para los pequeños agricultores para el apoyo de la aplicación continúa del MST en áreas prioritarias.

Resultado 2: Desarrollo de un marco de trabajo que permita planificar, monitorear y adaptar el manejo de la tierra a nivel de ecorregión.

- Producto 2.1. Sistemas de Información Geográfica (SIG) para el monitoreo y la evaluación de la DT/MST en las tierras secas de las ocho provincias.
- Producto 2.2. Aplicación de las prácticas de MST por parte de las Instituciones de Gobiernos Provinciales.
- Producto 2.3. Incorporación de las prácticas de MST en los programas sectoriales nacionales en las tierras secas.

2.6 Principales partes interesadas: lista resumida

Actores	Roles Relevantes
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (MAyDS, ex Secretaría del Ambiente y Desarrollo Sustentable -SA y DS-)	El MAyDS es el organismo gubernamental responsable de coordinar las políticas del gobierno nacional en materia ambiental, estableciendo la planificación nacional y regional estratégica de políticas y programas con objetivos sociales, económicos y de sustentabilidad ecológica. El rol de Agencia Ejecutora Principal cae actualmente bajo la Dirección Nacional de Planificación y Ordenamiento Ambiental del Territorio, perteneciente a la Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales.
Gobiernos provinciales de Jujuy, Salta, Catamarca, Mendoza, Tucumán, San Juan y La Rioja.	Las instituciones provinciales, a través de los Ministerios o secretarias afines al proyecto (ambientales o productivas) desempeñaron un rol central de ejecución del proyecto en territorio. Participaron en los CMS para apoyar la implementación de las guías y protocolos relacionados con el MST, colaboran en la canalización de fondos provenientes de programas sectoriales para actividades de MST, y fortalecen la coordinación entre las políticas y los programas sectoriales ambientales, sociales y productivos. Implementación de estrategia de comunicación
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	El INTA es el organismo técnico del Ministerio de Agroindustria que está a cargo de la extensión agropecuaria, provee capacitación y asistencia a minifundistas de las regiones del NOA y de Cuyo, mediante el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar y su dependencia (, el Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar Región NOA.
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGy P)	A través de la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena, intervino como uno de los actores claves para la implementación de los proyectos en territorio, así como también como participante en los diferentes CMS provinciales.

Observatorio Nacional de la Degradación de Tierras y Desertificación	Es un sistema nacional de evaluación y monitoreo de tierras a diferentes escalas (nacional, regional y de sitios piloto), basado en un abordaje integral, interdisciplinario y participativo, conformado por una red de organizaciones científico-tecnológicas y políticas. El objetivo general del ONDTyD es proveer información relativa al estado, tendencias y riesgo de la degradación de tierras y desertificación para elaborar propuestas e impulsar medidas de prevención, control y mitigación, destinadas al asesoramiento de los tomadores de decisiones públicas y privadas de Argentina y a la concientización e información a la sociedad en general.
Unidades provinciales responsables de la Infraestructura de Datos Espaciales	Conformado por nodos provinciales de Sistemas de Información Geográfica (SIG) e Infraestructura de Datos Espaciales (IDE).
Centro de investigación de Universidades provinciales	Forman parte de los CMS, rol relevante en la formulación de los Planes de Acción Provinciales combatir Degradación del Suelo, Manuales con prácticas de MST.
Consejo Federal de Medio Ambiente COFEMA	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Organizaciones sociales y Comunidades locales	Siendo los beneficiarios del proyecto, las organizaciones sociales locales representados por comunidades en territorio, estuvieron involucrados tanto en diversas instancias convocadas por los CMS, en la formulación y ejecución de los proyectos específicos de implementación de prácticas de MST, así como también en la ejecución de los microcréditos.
PNUD	Como agencia ejecutora del GEF provee los servicios para la gestión del proyecto relacionados con los servicios financieros y de auditoría, la fiscalización de los gastos con el presupuesto del proyecto y asegurar que las actividades y los gastos se lleven bajo estricto cumplimiento de los procedimientos del GEF y PNUD.

3 HALLAZGOS

3.1 Diseño de Proyecto / Formulación

3.1.1 Análisis del marco de resultados: lógica y estrategia del proyecto, indicadores

1. En términos generales, el diseño guarda un orden lógico y se evidencia la coherencia y concatenación de acciones en las diferentes escalas de intervención. Destaca la selección de sitios de intervención y la lógica que articula las intervenciones puntuales a nivel de sitio como el punto de partida para explorar oportunidades de escalabilidad y generar capacidades técnicas e institucionales como es el caso de los Programas de Acción Provincial (PAP) o los módulos SIG. El proyecto refleja prioridades nacionales y provinciales, fortalece la visibilidad y eleva el perfil y compromiso de las instituciones frente a la DT.

- 2. Al momento de elaborar el ProDoc, no era obligatorio desarrollar una teoría del cambio, como es el caso actualmente en la formulación de nuevos proyectos GEF. Sin embargo, el ProDoc si considera los elementos constitutivos de una teoría del cambio, como es el caso de una definición de los problemas y causas raíz, identificación de barreras y formulación de objetivos y metas.
- 3. El diseño del proyecto presenta cuatro debilidades importantes, las mismas que condicionaron la ejecución y que, a criterio de los entrevistados, hasta cierto punto impidieron que el ProDoc sea una verdadera herramienta de navegación para el proyecto. Estos incluyen 1) indicadores ambiguos, irreales y mal formulados; 2) presupuesto poco balanceado; 3) Arreglos de implementación; 4) débil análisis de riesgos.
- 4. En cuanto a los indicadores, destaca una batería amplia de indicadores a nivel de objetivo, que de acuerdo a la evidencia y los testimonios recogidos no contó con una línea de base confiable. Se mencionan por ejemplo inconsistencias importantes, como es el caso del primer indicador que afirma que el área en la cual se ha implementado algún tipo de práctica de MST es de 744.232 ha, lo cual, a criterio de los entrevistados, supera en varias órdenes de magnitud la realidad en territorio.
- 5. No cumplen con los criterios de indicadores SMART, toda vez que en todos los casos no atienden los criterios de temporalidad, y particularmente en el caso de los indicadores de objetivo no cumplen con los criterios de realismo y ser de alcanzables. Efectivamente, considerando el perfil de la intervención se observa un número alto de indicadores a nivel de objetivo, cuyas metas claramente exceden los cambios y transformaciones que normalmente se pueden esperar de un proyecto con el presupuesto, alcance y tiempo de implementación como este. Llama la atención especialmente las metas relacionadas a cobertura en hectáreas, incremento del acceso al agua, y necesidades básicas insatisfechas, considerando que el impacto de este tipo de intervenciones se evidencia en diferentes escalas de tiempo. Frente a esto, se menciona que la presión por mostrar resultados extraordinarios o supremamente ambiciosos podría condicionar la formulación de proyectos con este donante.
- 6. Otra debilidad encontrada se refiere a que el monto originalmente destinado a cubrir viajes compromete prácticamente la tercera parte del presupuesto, por lo que se comenta que la asignación pudo ser más balanceada entre los diferentes rubros de gasto y sobre todo priorizando la asignación de recursos en el territorio para prácticas de MST. Finalmente, aunque arreglos de implementación identificaron un coordinador

y varios consultores de soporte, sin embargo, en la práctica subestimaron la complejidad inherente a ejecutar un proyecto de estas características. Se asumió que podría ser manejado como una actividad más desde el Ministerio del Ambiente sin la necesidad de un equipo técnico con dedicación exclusiva al proyecto.

3.1.2 Suposiciones y riesgos

- Los supuestos que se presentan en el marco lógico son coherentes con los riesgos y
 medidas de mitigación que se proponen en el análisis de riesgos. Las medidas de
 mitigación se presentan de manera detallada y dan cuenta de la larga experiencia del
 país en la implementación de proyectos con el GEF y en alguna medida también en
 MST.
- 2. Uno de los principales riesgos a criterio de los entrevistados, como ha sido el cambio de gobierno, recibió una calificación bajo/medio. Así mismo, no se identifican riesgos derivados de la Modalidad de Implementación Nacional (NIM), que supuso dificultades importantes que demoraron el arranque del proyecto. Finalmente, el análisis no considera la dificultad de acceso y contratación de proveedores de bienes y servicios en el área rural, así como el efecto presupuestario de la devaluación de la moneda, mismos que a criterio de todos los entrevistados, incidieron en el tiempo y alcance de la implementación.

3.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseño del proyecto

- 1. El diseño se asienta sobre una experiencia previa del país y lecciones aprendidas que se detallan en el ProDoc para cada uno de los siguientes proyectos relacionados a DT: i) Proyecto GEF/FAO "Evaluación de la Degradación de Tierras en Zonas Áridas, República Argentina" (LADA) (2003-2011); ii) Proyecto regional GEF/PNUMA/PNUD (2010-2016) para el "Manejo Sustentable de Bosques en el Gran Chaco"; iii) "Manejo sustentable de los ecosistemas áridos y semiáridos para el control de la desertificación en la Patagonia" (2007-2013); iv) "Establecimiento de Incentivos para la Conservación de Servicios Ecosistémicos de Importancia Global" (2009-2013).
- 2. A pesar que estos proyectos atendieron otros enfoques y diferentes zonas geográficas, tienen como denominador común que fueron llevados a cabo por la Subsecretaría de Política y Planeamiento Ambiental de la SAyDS, y, fueron implemenatdos por el PNUD. El ProDoc plantea mecanismos para facilitar la coordinación y el intercambio de

información con otros proyectos que se implementarán simultáneamente, como es el caso del proyecto "Incremento de la Resiliencia Climática y Mejora de la Gestión Sustentable del Suelo en el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires-Argentina" (2014-2019).

3.1.4 Participación planificada de los interesados

- 1. El documento ProDoc planificó un diseño de modalidad participativa involucrando la participación de un amplio grupo de instituciones y de actores, en diferentes escalas que iban desde lo territorial hasta lo nacional; se evidenció que para la fase de la preparación del proyecto (PPG) se realizaron reuniones, consultas y talleres de trabajo con los departamentos de ambiente y planificación de las provincias meta. Por otra parte, no se han registrado trabajos realizados en relación al derecho a la consulta y consentimiento previo, libre e informado de las comunidades locales, especialmente de los pueblos originarios.
- 2. El asociado en la implementación es el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (Ex SAyDS), que es el organismo gubernamental responsable de coordinar las políticas del gobierno nacional en materia ambiental. Desde la UEP Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) se centralizaron todos los proyectos asociados en las 3 ecorregiones y se realiza un apoyo técnico administrativo a los diversos actores de las 8 provincias.
- 3. A nivel nacional, un Comité Directivo Nacional (CDN) se reunió una vez por año y dio seguimiento a la implementación del proyecto con decisiones informadas por la UEP.
- 4. Los Gobiernos Locales enclavaron el proyecto en dependencias dentro de la autoridad ambiental provincial competente, liderada por un punto focal quien coordinaba las diferentes actividades y subproyectos con los diversos actores intervinientes y se establecieron Comités Multisectoriales (CMS) con representantes tanto de las instituciones como de organizaciones locales que representaban a los beneficiaros en territorio por provincia, para promover el dialogo sobre MST y coordinar programas multisectoriales en las AGIs así como también orientarían la implementación de guías y protocoles de MST.
- 5. Las comunidades locales de las áreas rurales de tierras secas de las ocho provincias, fueron planificados como beneficiarios directos tanto de los proyectos con intervenciones en el territorio como participantes de las diversas capacitaciones que se hicieron de parte de las instituciones locales actuantes. Se destaca la estrategia de intervención en donde cada instancia de intervención con PMST en territorio era

- acompañada por una instancia de capacitación a los lugareños. Para el eje transversal Pueblos Originarios se previó la integración y participación permanente en los CMS y en las PMST.
- 6. Los beneficiarios del apoyo a las PMST fueron identificados en cada actividad del Proyecto y se compartió con aquellos los alcances y la modalidad de participación. Mayoritariamente participaron en los Tallere de Inicio, donde se convino la modalidad de aplicación de los fondos para las prácticas y el calendario de implementación.
- 7. Se consideraron cuestiones transversales que pudieran afectar a los beneficiarios como la dificultad que tienen los pequeños productores para cumplimentar los requisitos bancarios para aplicar a las convocatorias de apoyo a PMST en territorio, programando intervenciones de capacitación y apoyo.
- Finalmente hubo actores identificados en el diseño del proyecto que no participaron del mismo, a saber: Unidad para el Cambio Rural (MAGyP), Unidad de Microcréditos del Ministerio de Desarrollo Social (MDS-CONAMI).

3.1.5 Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

1. Los siguientes proyectos se desarrollan de manera simultánea a escala nacional, ofreciendo el potencial de maximizar el impacto del proyecto: i) Proyecto implementación Ley de Bosques, ii) Programa Nacional de Protección de los Bosques Nativos, iii) Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación, iv) Plan Nacional del Agro para el Cambio Climático (PANAyCC).

3.2 Implementación de proyecto

3.2.1 Gestión adaptativa

- 1. El proyecto fue implementado en un contexto institucional, político y económico muy dinámico, que registró cambios importantes en relación a los supuestos iniciales con los que fue diseñado, los que incidieron tanto en el arranque como en el desarrollo total del mismo y generaron grandes desafíos de gestión adaptativa en diversos momentos.
- 2. Como ya se expuso en el punto 2.2, existieron diversos momentos de cambios políticos administrativos en la gestión conductiva tanto a nivel nacional como provincial, sumando a los cambios continuos de jerarquía e incidencia política interinstitucional del socio implementador, lo cual ha impactado de manera negativa en la ejecución del proyecto.
- 3. Durante un primer momento de arranque lento y complicado, que se extendió por más de año y medio, desde la firma del ProDoc en noviembre del 2014 hasta la conformación

- actual de la UEP (abril 2016), las funciones de Coordinación General y Coordinador Técnico fueron asumidas por personal de la entonces SAyDS, representados por un equipo de la Dirección de Conservación del Suelo y Lucha contra la Desertificación perteneciente a la Subsecretaria de Planificación y Política Ambiental, ambas unidades organizativas discontinuadas al presente.
- 4. Es recién en abril del 2016 cuando se contrató a un Coordinador Nacional externo al socio implementador (MAyDS en 2016), acompañado por consultores que integran hasta la actualidad la UEP, quienes trabajan con dedicación exclusiva al mismo. Este cambio, es reconocido fácticamente tanto en las entrevistas a los diferentes actores nacionales, provinciales y locales, como reflejado en los resultados específicos como el elemento resaltante de gestión adaptativa positiva del proyecto. Si bien este segundo período, que se inicia con la nueva conformación de la UEP anteriormente citada, corresponde a un período de reactivación del proyecto queda en evidencia que la capacidad de reacción ha sido lenta -a la fecha se cumplen 21 meses desde el primer cierre programado- e insuficientes para cumplimentar algunas de las metas previstas del proyecto
- 5. Luego de la EMT, y tras la recomendación de promover directamente las prácticas de MST en Catamarca y Jujuy y en otras provincias con organizaciones de la sociedad civil y ya no con productores, se dedicaron fondos que en el diseño original estaban destinados a instancias de talleres, capacitaciones y diversos encuentros con viajes para los diferentes actores del proyecto, a la implementación de la practicas de MST en las 8 provincias. Esta estrategia adaptativa es la segunda reconocida fácticamente y en las diversas entrevistas como una de las dos de mayor impacto positivo en territorio, la cual benefició directamente a las comunidades en el territorio. Esta acción ha sorteado los diversos obstáculos de manera positiva, principalmente dados por la situación de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (Decreto 297/2020) consecuente de la pandemia COVID-19.
- 6. Es entonces, en este momento donde al activarse los subproyectos de PMST en territorio, cuando se contrata a consultores específicos para facilitar la gestión administrativa y técnica a los socios implementadores provinciales. En ese momento que arranca la fase de mayor ejecución del proyecto, dado que en el período 2019-2020, comienza la pandemia mundial y el contexto pandémico COVID-19 trae aparejada nuevas restricciones que complejizaron la ejecución del proyecto. Esto confluyó en otro nuevo desafío de adaptación, ya que un gran porcentaje de las actividades de apoyo

técnico administrativos presenciales en territorio no pudieron llevarse a cabo, teniendo que adaptarse a la modalidad virtual. Los técnicos se encontraron varados en Buenos Aires, asistiendo remotamente a los subproyectos en las 8 provincias. En algunos períodos del 2020 y 2021, fueron los Consultores Ecorregionales los únicos que pudieron hacer el trabajo en territorio, pero no de manera sostenida en la totalidad del territorio debido a la situación ASPO de la República Argentina.

- 7. En las entrevistas se expusieron y reconocieron diversos obstáculos para la ejecución de los proyectos, relacionados principalmente al retraso en la entrega de los materiales en territorios de difícil acceso. En términos generales este obstáculo fue sorteado, aunque con retrasos, según se recogieron testimonios representaron períodos de aproximadamente un año en algunos sitios, y en otros tiempos menores. En todo caso resultaban de gran impacto debido principalmente por las implicancias climáticas que hacían que las tareas planificadas, originalmente en una estación del año, tuvieron que retrasarse para otra estación menos beneficiosa.
- 8. Es así como los entrevistados destacan la flexibilidad para realizar los cambios y ajustes tanto a nivel estratégico como operativo, mencionando también que algunos de los retos y dificultades encontradas, como la anteriormente citada, sobrepasan el alcance y capacidad del equipo del proyecto.

3.2.2 Participación real de las partes interesadas y acuerdos de cooperación

- 1. El MAyDS como organismo asociado en la implementación, a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), realizó cotidianamente las actividades necesarias para la implementación y la gestión del proyecto, trabajando de manera coordinada con los organismos provinciales, especialmente los que tienen incumbencia ambiental, y otras instituciones y organizaciones locales.
- 2. El proyecto presenta un esquema de asociación claro, donde la UEP es la que esquematiza todas las asociaciones ordenadas primeramente por 3 Ecorregiones, lideradas a su vez por un consultor Ecorregional. Estas Ecorregiones son: Sierras y bolsones, Puna, Llanuras y Mesetas (Ver Anexo 7 Plano Áreas de intervención del Proyecto).
- 3. En cada una de las 8 provincia se estableció un punto focal, representado por un agente de la institución socia (del área ambiental) y se estableció un CMS con representantes tanto de las instituciones como de organizaciones locales que representan a los beneficiaros en territorio. En cada provincia se conformó un CMS que actuó como

instancia de enlace y coordinación con los responsables de cooperación de los ministerios locales, gobiernos locales, organismos técnicos provinciales y organizaciones civiles para fortalecer los espacios de concertación y diálogo de la política y gestión de la cooperación técnico administrativa. Desde los CMS se trabajaron y conformaron, o están en proceso de conformación, los PAPs provinciales y se confeccionaron los POA para su presentación anual al CDN.

- 4. Las Provincias firmaron cartas de acuerdo para la participación en el proyecto en diversas instancias, contando con un total de 3 al final del proyecto. Es desde los gobiernos provinciales donde se impulsó la formulación de los PAPs, y desde donde se aspira la internalización de los mismos en las políticas públicas locales, a través de la formulación de normativa que los reglamente y permita la asignación de un presupuesto anual específico para la temática MST en tierras áridas.
- 5. La participación de los beneficiarios denota un marcado sentido de pertenencia del proyecto, Esto se evidenció durante todas las entrevistas realizadas a las organizaciones participantes en las 8 provincias. Las comunidades locales fueron sensibilizadas y formadas efectivamente sobre la problemática y han actuado como agentes replicadores en territorio local con sus vecinos; esto ha favorecido a los objetivos específicos del proyecto.
- 6. No se evidenciaron limitaciones en cuanto a la toma de conciencia y participación de las actividades del proyecto de las partes interesadas en general, ni tampoco se evidenció desinterés entre las partes interesadas en cuanto a las expectativas de éxito.
- 7. Si bien el diseño no especificaba intervenciones directas en cuanto a cuestiones de género, el proyecto resultó adaptable y permitió la incorporación de la perspectiva de género de manera intrínseca y transversal en todas las escalas de intervención. Las mujeres presentaron un rol protagónico en representación de las organizaciones locales, por lo cual fueron los grupos de mujeres quienes representaron en la mayoría de los casos a las diferentes organizaciones y quienes presentaron un rol activo en la formulación y ejecución de los subproyectos de PMST. Un total de seis subproyectos ejecutados en Jujuy, Catamarca, La Rioja y Mendoza incorporaron una componente de Fondos Rotatorio para realizar PMST para lo cual se capacitaron a 60 mujeres de las organizaciones en la gestión de estos fondos.

3.2.3 Financiación y cofinanciación del proyecto

1. El presupuesto original del proyecto fue de 3,5 millones de dólares del GEF para el periodo de ejecución de 5 años. Hasta marzo de 2021 de acuerdo a los CDR, el proyecto desembolsó USD 2,6 millones, es decir, el 75% del presupuesto total disponible. La UEP estima que al cierre de este informe se habría alcanzado 95,4 % de ejecución. Los informes proporcionados por el proyecto confirman que el Resultado 2 ha ejecutado casi la totalidad de su presupuesto (99,5%), mientras que el Resultado 1 alcanzó a ejecutar al momento el 84% de los recursos disponibles, tal como se muestra en la siguiente figura.

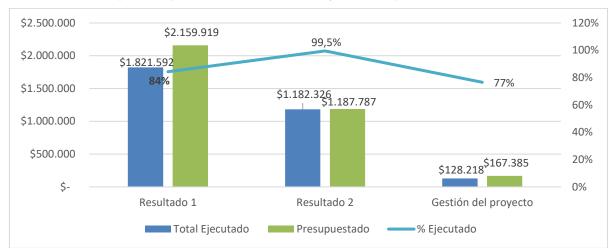


Gráfico 3 Presupuesto planificado vs monto ejecutado por Resultado

Fuente: Reportes de entrega combinados, 2014 - 2021

2. Durante el primer año (2014) la ejecución corresponde apenas a los últimos dos meses, sin embargo, llama la atención que hasta finales del año 2016 apenas se había ejecutado el 14% del presupuesto financiado por el GEF. Destaca por otro lado, durante los años 2020 y 2021, en plena pandemia, se haya logrado ejecutar el 37% del presupuesto total. El tiempo perdido en el arranque terminó pasando factura al final, toda vez que se reporta un saldo sin ejecutar del 8% del presupuesto total.

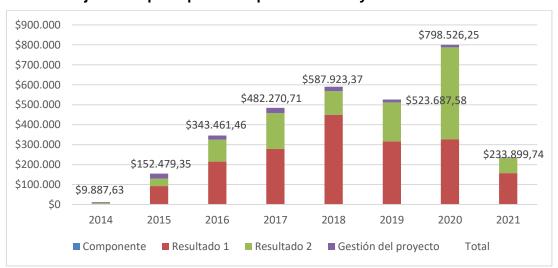


Gráfico 4 Ejecución presupuestaria por Resultado y año

Fuente: Reportes de entrega combinados, 2014 - 2020

- 3. Durante la ejecución no se identificaron cambios en las asignaciones de fondos, para los Outcomes, como resultado de las revisiones presupuestarias. Sin embargo, si se realizaron cambios en el monto de fondos por año.
- 4. Como parte del control financiero, el proyecto elaboraba un estado financiero anual, mismo que era acompañado con el Reporte de Entrega Combinado del sistema ATLAS de PNUD. Dicho documento permite identificar los montos ejecutados, en dólares, por Resultado.
- 5. Asimismo, como parte de los PIR, el proyecto incluía el informe de progreso de implementación presupuestaria. La información que provee el PIR corresponde a una comparación del presupuesto ejecutado acumulado versus el presupuesto aprobado en ProDoc, y, comparado con el presupuesto aprobado en el Sistema Atlas.
- 6. Las herramientas mencionadas, por la calidad y frecuencia de la información, permitieron a la coordinación del proyecto mantenerse constantemente informada de los avances. A pesar de que en los informes se evidencia que no se generaron problemas de gestión relevantes, posiblemente, un control más periódico hubiese permitido una mejor implementación de los recursos.
- 7. Además, y en cumplimiento del Plan de SyE establecido en el ProDoc, el proyecto contrató 4 auditorías externas (desde 2016 hasta 2019), cuyos resultados fueron satisfactorios. Las conclusiones de las auditorías indican que no se reportaron problemas significativos, sin embargo, se encontraron los siguientes hallazgos:

a. Auditoría 2016:

- i. Se identifica un conflicto de interés en el proceso de contrataciones de bienes y servicios, debido a que la persona que aprueba las contrataciones es quien autoriza los pagos correspondientes. Se recomendó revisar el organigrama y las funciones del personal del proyecto.
- ii. No se realizó el proceso de contratación respectivo para la contratación de una consultora que ya poseía un contrato con el proyecto, y que, por una enmienda al contrato en sus funciones ascendió de rango.
- iii No se documentaba el proceso de orden de compra, ni de los presupuestos enviados por los proveedores.

b. Auditoría 2017:

 Un proceso de contratación no contaba con el registro de autorización de compra por parte del Coordinador del proyecto.

- ii. Un proceso de contratación no contaba con la evidencia de las cotizaciones o la justificación de la selección del proveedor.
- iii Un proceso no contaba con la documentación que respalde la realización de un proceso de contratación.

c. Auditoría 2018:

- i. Un proceso de contratación no contó con las 3 cotizaciones, pero fue desestimada 1 sin verificar el expediente de documentación respaldatoria.
- 8. Además de la financiación del GEF, el ProDoc comprometió una importante suma de cofinanciamiento por un total de USD 20,8 millones, provenientes de MAyDS, MINAGRI, ONDTyD y PNUD. Hasta el cierre de este documento no se ha podido verificar el porcentaje de cumplimiento del cofinanciamiento propuesto.

3.2.4 Monitoreo y evaluación: diseño en la entrada, implementación y evaluación general de SyE

Diseño de SyE al comienzo del proyecto	4 (MS)
--	--------

- 1. El ProDoc presenta en términos generales los principales hitos y procedimientos establecidos generalmente para la implementación de proyectos GEF- PNUD en el país. Describe con detalle los alcances, auditorías, reportes, eventos y responsabilidades de monitoreo, además presenta un presupuesto específico para su implementación. Pese a la cantidad y complejidad de los indicadores propuestos, así como el volumen de intervenciones en territorio, el ProDoc no identificó la necesidad de un perfil adicional, al menos con dedicación parcial, para atender el monitoreo y evaluación del proyecto.
- 2. El ProDoc menciona que "el plan de SyE del proyecto será presentado y finalizado en el Informe de Inicio del Proyecto, y seguirá un conjunto de indicadores de ajuste, fuentes de verificación y la definición completa del personal del proyecto y de las responsabilidades de SyE". Aunque existe evidencia de que se realizó el Taller de Inicio del Proyecto, no están disponibles las memorias del mismo. Sin embargo, las entrevistas y PIR confirmaron que los indicadores no fueron revisados, la línea de base no fue actualizada ni completada para los indicadores que no la tenían, y que el plan de SyE nunca fue finalizado según la instrucción del ProDoc.
- 3. Si bien los sistemas con los que opera regularmente PNUD como el Atlas, permiten un seguimiento detallado de la ejecución física y presupuestaria, depende de cada proyecto desarrollar el sistema específico de medición de sus impactos especialmente a nivel de objetivos específicos y general. Más aún en este proyecto en el que los

indicadores a nivel de objetivo general se prestan a ambigüedades, y la línea de base no se considera confiable.

Ejecución del plan de SyE	3 (MI)

- 1. En términos generales los indicadores se encontraron ambiguos, poco claros, sin una línea de base sólida y muy ambiciosos. Del ejercicio de arranque del proyecto se había planificado para el primer año una instancia de revisión, y en algún caso, el ajuste de los indicadores hacia valores más precisos para que pudieran ser monitoreados eficientemente, esto no se realizó en el momento planificado ni en instancias posteriores.
- 2. La inexactitud y/o falta de revisión de la Línea de Base fue arrastrada durante toda la ejecución del proyecto, a lo mismo que la debilidad en la formulación y falta de reformulación de los indicadores lo cual no permitieron reflejar el verdadero impacto y trascendencia certera de los objetivos del proyecto. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se trata de un proyecto escrito hace ya más de 10 años, en un contexto en el que la lógica de formulación era diferente y muchas de las secciones que hoy son mandatarias, no eran consideradas.
- 4. Esta debilidad en la planificación del SyE se evidencia además en la ausencia de métricas para medir el avance de los resultados y productos específicos. No se presentan los core indicators actualizados para el cierre de esta evaluación, se menciona que fueron llenadas hasta 2019, pero los resultados obtenidos nunca fueron discutidos o aprovechados para fortalecer la intervención.
- 5. El enfoque adaptativo para el SyE se registra a partir de la revisión de medio término, con la eliminación del indicador relacionado a mostrar el impacto del proyecto en términos del NBI. Se considera que la EMT pudo hacer mucho más para ordenar el SyE y sobre todo sincerar indicadores de impacto que, recién hacia el final de la intervención están siendo sincerados, interpretados metodológicamente y documentados.
- 6. Finalmente, la gestión de la información del proyecto se considera como una de las principales debilidades identificadas en la evaluación. En términos generales, la información se encuentra dispersa y no se verifica un sistema para organizar y documentar los productos, intervenciones y en general la memoria del proyecto.

3.2.5 Implementación/supervisión del PNUD y ejecución del socio implementador, implementación/supervisión general del proyecto, coordinación, y cuestiones operativas

Calidad de la ejecución/supervisión del PNUD	4 (MS)

- 1. Como agencia implementadora del GEF, el PNUD ha jugado un rol determinante a lo largo del ciclo de vida del proyecto, agregando valor desde el diseño, preparando la fase de arranque, acompañando al equipo y supervisando su ejecución. El PNUD es responsable del monitoreo y seguimiento del proyecto, en cuanto al cumplimiento de las diferentes tareas e hitos establecidos en el marco de la ejecución de recursos del GEF.
- 2. Un aspecto clave en el que PNUD agrega valor, se relaciona al acompañamiento del proyecto en términos de diálogo político, fortalecer la apropiación en autoridades nacionales, así como su entendimiento de los roles y responsabilidades. En este sentido, se menciona que el PNUD ha sido muy cuidadoso en su relacionamiento con las autoridades en todos los niveles, destaca su rol convocante en espacios como las reuniones tripartitas y estratégicas, así como los eventos de monitoreo y seguimiento del proyecto.
- 3. El PNUD marca una diferencia en cuanto a su aproximación holística que integra una amplia gama de desafíos para el Desarrollo, añadiendo valor desde su enfoque de derechos humanos. Esto se refleja por ejemplo en una intervención respetuosa con pueblos originarios, aunque también se menciona que pudo verse mejor reflejada en cuanto a la transversalización de aspectos de género en el proyecto.
- 4. Los testimonios y evidencia encontrada, dan cuenta de que no se aprovechó el potencial de PNUD en términos de su red mundial de proyectos y especialistas, para el intercambio sur-sur. Así mismo, no se mencionan actividades de coordinación y sinergia entre los diferentes proyectos del portafolio país.

5. El Ministerio del Ambiente por su parte, como socio ejecutor, mostró un desempeño muy bajo durante la primera parte del proyecto, posiblemente debido a las dificultades estructurales y los riesgos inherentes a operar los recursos del proyecto bajo los sistemas y prácticas estatales. Sin embargo, se reconoce que estas barreras no se encuentran exclusivamente en este proyecto, sino que son generalizadas en la implementación de este tipo de proyectos.

- 6. Durante la primera parte, el MAySD no logró blindar los compromisos adquiridos en el marco del proyecto y permitió que la ejecución se empantane prácticamente por un período de dos años en los que sólo se ejecutó el 14% del presupuesto GEF. Tanto la depreciación de la moneda como un contexto económico adverso se reflejan en la incapacidad de movilizar recursos de cofinanciamiento, en la magnitud en la que originalmente se esperaba al momento de firmar el ProDoc.
- 7. A partir de la contratación del Coordinador General exclusivo para el proyecto, y del personal técnico y administrativo necesario para la implementación del mismo, esto logró que en el segundo período de implementación se puedan alcanzar gran parte de los compromisos adquiridos.

3.2.6 Gestión de riesgos, incluidos los estándares sociales y ambientales (salvaguardas)

- 1. En el ProDoc se identificaron 7 riesgos, todos ellos calificados de incidencia baja a media. Los riesgos identificados durante el diseño del proyecto eran medianamente adecuados para describir el contexto del proyecto y los desafíos futuros, sin embargo, no se incluyó el riesgo operacional asociado a la disponibilidad de fondos tanto propios -relacionado principalmente a los procesos administrativos que involucraban el giro de dinero desde el gobierno nacional a los gobiernos provinciales-, como de cofinanciación -por parte de otros proyectos o provincias que generarían un impacto positivo en la escalabilidad del proyecto-, como aquel relacionado con la devaluación de la moneda y la inflación histórica de la economía argentina.
- 2. Durante el diseño del proyecto se identificó al riesgo asociado a los cambios políticos en los diferentes niveles y los cambios del personal como un riesgo calificado como bajo a medio que podría retrasar el proyecto; sin embargo, este riesgo político se reconoció ampliamente en todos los informes anuales realizados como el mayor riesgo asociado al proyecto como alto, no solo advertido en el presente análisis si no también reconocido durante las diversas entrevistas.
- 3. El riesgo operacional, advertido en la persistencia de las demoras en los procesos de adquisiciones y de pagos, especialmente de los compromisos adquiridos en el marco de las Cartas Acuerdo con las provincias, se identificó como permanente durante el período 2014- 2019, el cual comprometió ampliamente la ejecución del proyecto.
- 4. Existió un riesgo organizacional al inicio del proyecto, que se resolvió re diseñando la UEP como se explicó en el punto 3.2.1.

- 5. Durante la evaluación del año 2019 (PIR) se identificó como riesgo socio ambiental surgente, el contexto dado por la pandemia COVID-19. El impacto del COVID-19 fue identificado como notable tanto a nivel central como provincial. Para evitar contagios a nivel nacional y provincial, se está implementando la modalidad de teletrabajo, especialmente en las reuniones del CMS para formular los PAPs en Tucumán, Salta, Jujuy, La Rioja y San Juan y también para hacer operativos los nodos SIG IDE en Tucumán, San Juan, Catamarca, Jujuy y La Rioja (los últimos 3 de manera muy excepcional). Para la implementación del SLMP se tienen en cuenta los protocolos de circulación y protección personal y comunitaria que rigen cada provincia y a nivel nacional.
- 6. En la EMT reporto que los riesgos y supuestos identificados en el marco lógico del proyecto eran apropiados, pero no reportó que los riesgos identificados en el diseño hayan escalado a lo largo de la implementación del proyecto a ese tiempo. También acotó que desde un punto de vista formal que mencionar a la disponibilidad de los productores entre los riesgos del proyecto es un error metodológico siendo que ellos eran también los beneficiarios del proyecto ya que la participación de los beneficiarios de un proyecto no puede ser un riesgo, ella representa la razón misma del proyecto.
- 7. Del análisis dado en cuanto a la gestión de riesgos a lo largo de todo el proyecto se concluye que:
 - i) No se identificaron riesgos significativos regulatorios, estratégicos, de seguridad y protección durante la implementación del proyecto.
 - ii) El riesgo político administrativo se sobrestimó durante el diseño del proyecto y resultó ser significativo en la totalidad de la ejecución del mismo.
 - iii) El riesgo operacional y financiero también fue identificado como un riesgo significativo especialmente en el período de arranque del proyecto que se continuó hasta el año 2019, sin embargo, no fue identificado como tal en el diseño del proyecto.
 - iv) El proyecto informó al Comité Directivo del Proyecto sobre la gestión de riesgos críticos periódicamente.
 - v) Se identificó como riesgo socio ambiental surgente el causado por el contexto COVID-19.

3.3 Resultados del proyecto e impacto

3.3.1 Progreso hacia el objetivo y resultados esperados

- En la Revisión de Medio Término, se evaluaron los indicadores del proyecto, y se sugirió
 a 5 (cinco) indicadores como los más pertinentes y significativos para medir los logros
 del proyecto, Sin embargo, estas recomendaciones fueron parcialmente consideradas.
- 2. Es así como se desestimó uno de los indicadores identificados como no representativos en la evaluación, y de los 5 identificados solo uno fue alcanzado al final del proyecto, mientras que los otros no fueron alcanzados o fueron alcanzados parcialmente y bajo metodologías de monitoreo poco claras.
- 3. En cuanto a los impactos no planificados de la intervención, destaca el apoyo productivo a diferentes sectores clave de la economía rural en las provincias intervenidas, con proyectos desarrollados en sectores como vitivinícola, ganadero, olivero, etc. Los testimonios recogidos dan cuenta de casos en los que las inversiones realizadas permitían rescatar infraestructura y proyectos que habían pasado parados por décadas, como es el caso de sistemas de riego en San Juan, donde los tanques australianos comprados estaban sin instalar hacia años.
- 4. La estrategia de implementación tuvo un impacto considerable en el tejido social e institucional de las provincias y poblaciones intervenidas. Testimonios recogidos mencionan con frecuencia a los Comités Multisectoriales como experiencias importantes para acercar en el plano técnico y personal a las diferentes instituciones que normalmente comparten competencias en el territorio, pero con baja o muy baja articulación y coordinación. Así mismo, los beneficiarios de actividades de capacitación, difusión y gestión del conocimiento del proyecto valoran en gran medida los espacios generados por el proyecto por la oportunidad de conocer a sus vecinos, estrechar relaciones de camaradería y transferencia de saberes.
- 5. Según el relevamiento realizado por el Observatorio Ambiental de San Juan y RIDES de Tucumán, se realizaron alrededor de 20 tipos de prácticas de MST.
- 6. Diversos tipos de pequeñas obras hídricas permitieron la mejora en el acceso al agua tanto para consumo humano como uso agrícola, ganadero y forestal. Entre otros la construcción de azudes para recuperar áreas de humedales; reservorios para consumo humano y uso agropecuario; construcción de represas; cobertizos para captación de agua; cisternas placas; tanques australianos; y sistemas de riego (por goteo, por aspersión y growboxx).

- 7. En el momento del relevamiento realizado para la Evaluación Final 2 provincias contaban con PAP, y se estimaba que para fines del proyecto ya se encuentren formalizados 6 (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja y San Juan). Los PAP formulados se apoyan en el Programa de Acción Nacional de Lucha Contra la Desertificación del MAyDS, lo que les confiere analogía y concordancia en la estructura y diseño. Con la intervención de actores sociales e institucionales con incumbencia en las temáticas de degradación de tierras, desertificación y sequía en las provincias, fueron formulados por los CMS provinciales a lo largo de una gran cantidad de talleres presenciales y virtuales durante la pandemia de la COVID.
- 8. A continuación, se exponen el avance de los objetivos según lo determinado en el diseño del proyecto, se utiliza a su vez la metodología de semáforo, la cual representa:

Clave de color

Verde = Alcanzado	Amarillo	=	Parcialm ente	Rojo = No alcanzado
	alcanzado)		

3.3.1.1 Indicadores del Objetivo del Proyecto

3. Los indicadores del objetivo del proyecto se encontraron como los menos logrados al final del proyecto. En el ejercicio evaluativo puedo identificarse como una gran debilidad la falta de consideración y de revisión de la Línea de Base establecida en el diseño, por lo cual el documento ProDoc parece no haber sido tomado como punto de partida para el monitoreo efectivo del proyecto en relación a las metas originalmente establecidas.

Indicador	Objetivos al final del proyecto	Observaciones de la Evaluación Final
1- Área (ha) en la cual se implementan las medidas de MST en las tres ecorregiones de las tierras secas en el NOA y en Cuyo LÍNEA DE BASE 744.232 ha (LADA/WOCAT 2011)	1.480.000 Ha (ProDoc)	PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE POCO CLARO •El área total de intervención es de 4.096.500 ha (PIR) •El área total de las 1.443 fincas donde se implementan las PMST en 320.351 ha (PIR) •La ambigüedad en la formulación del indicador y una línea de base poco confiable, dificulta la medición de avance en función de los objetivos originalmente establecidos. •El área donde se implementan efectivamente MST y que se midió exhaustivamente en las fincas de los beneficiarios es de 320.351 ha (dato claro fuente estudio propio proyecto) •La justificación es que el área línea de base corresponde a una amplia porción de las 3
		ecorregiones sobre 3 provincias (Catamarca, Juiuv v

Indicador	Objetivos al final del proyecto	Observaciones de la Evaluación Final
2- % del área con suelos desnudos en las tres provincias	Reducción 5%	Mendoza), y que tras la EMT se aumentó el área de cobertura del proyecto hacia las otras 5 provincias pertenecientes a las ecorregiones NOA CUYO (San Luis, San Juan, Salta, La Rioja, Tucumán) PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE POCO CLARO •No hay variaciones significativas entre los periodos 2014 - 2020.
		 Este indicador se midió mediante el cálculo del índice de suelo desnudo (BSI) a partir del relevamiento realizado en las regiones NOA y Cuyo para determinar la variación Inter temporal 2014 – 2020. La duración total del proyecto no abarca un período representativo para el estudio de este indicador
3- % de productores con algún grado de participación en organizaciones agrícolas/ganaderas que apoyan el MST (ONG; Cooperativas, entre otras)	Los valores aumentan al menos un punto (una categoría) en cada una de las Provincias	 PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE 62,5% La Rioja, Salta y San Luis no subieron de categoría Jujuy, Tucumán, Catamarca, Mendoza y San Juan subieron al menos 1 categoría Las organizaciones de campesinos y de Pueblos Originarios Kollas, Diaguita Calchaquí y Huarpes tuvieron un rol importante en la adopción de PMST, especialmente las prácticas de manejo de agua, manejo de recursos naturales y producción de forraje para uso ganadero y producción agropecuaria (Catamarca, Jujuy, and Tucumán). Los municipios aportaron servicios para la implementación de las practicas, en el traslado de materiales, maquinarias y mano de obra (Catamarca, Jujuy y Mendoza).
4- Aumento del	Los valores	NO ALCANZADO: INCIERTO
acceso equitativo al agua, medida en % de las pequeñas	desagregados serán determinados a	 No hay variaciones significativas entre los periodos 2014 - 2020. No se realizó la línea de base ni se establecieron
explotaciones que acceden a aguas	través de entrevistas	objetivos específicos durante el periodo inicial del proyecto (AGI)
superficiales para riego (con o sin bombeo)	durante el primer año del proyecto, para definir el % de los pequeños productores con acceso al agua y de objetivos específicos para cada AGI	 No se observaron cambios significativos en este indicador, a excepción del aumento en el % en la provincia de Tucumán, donde se destacó la cantidad y calidad de las practicas realizadas, dada por el involucramiento de los usuarios y del Gobierno Provincial a través de la Dirección de Recursos Hídricos y de la Secretaria de Ambiente (PIR) La EMT estableció que no era un indicador pertinente para el proyecto La duración total del proyecto no abarca un período representativo para el estudio de este indicador
5- % de la población con Necesidades Básicas Insatisfechas comparadas con el	Los valores aumentan al menos un punto (una categoría) en 6 de las 8 provincias	INDICADOR DESESTIMADO •La EMT estableció que no era un indicador pertinente para el proyecto, por la ausencia de una línea de base, y la dificultad de atribuir el impacto esperado a las actividades del proyecto.

Indicador	Objetivos al final del proyecto	Observaciones de la Evaluación Final
promedio nacional (NatAv).		

3.3.1.1. Indicadores del Resultado 1

- De los 4 indicadores específicos establecidos para el Resultado 1, 3 se cumplieron parcialmente y uno no fue alcanzado.
- 2. No está claro si se tuvo en cuenta la línea de base para la cuantificación final y cuál fue la metodología para validar la misma de haberse realizado-.
- 3. Si bien los objetivos no se encuentran alcanzados en ninguno de los indicadores de esta sección, pudo verse el avance de la ejecución de las metas relacionadas a ellos principalmente sobre el final del proyecto en los dos últimos años, esto fue corroborado a partir de las experiencias compartidas en los testimonios de los beneficiarios entrevistados.

Indicador	Resultado 1	Observaciones de la Evaluación Final
1- Número de familias que han implementado alguna de las prácticas de MST. LÍNEA DE BASE 1.440 flias. (ProDoc)	5000 flias.	PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE 57,6% + 1.443 flias. •2.883 familias con 8.027 beneficiarios implementan PMST en 8 provincias de NOA y de Cuyo. •En el PIR 2020 se cuantifican 4.500 familias, este nro. no se acumula en el los ejercicios de contabilización posteriores, se entiende que se
		tomaron áreas diferentes y este nro. responde al área de intervención total de 4.096.500 ha (PIR) •Las PMST se establecieron mediante Cartas de Acuerdo según 2 modalidades: a) con los gobiernos provinciales en las provincias de Jujuy, Catamarca y La Rioja en los Sitios Específicos de Intervención (SEI); y b) con las organizaciones de productores y de Pueblos Originarios en las ocho provincias que forman parte del proyecto en otras áreas fuera de los SEI, pero dentro de la misma ecorregión.
2- Nivel de capacidad de coordinación intersectorial para la promoción del MST y el MIRN según lo medido por la Pregunta 3.1 sobre la Herramienta de	Se obtienen al menos 3 puntos en la FMAM-DT Herramienta de Monitoreo PMAT- DT 3. i.	PARCIALMENTE ALCANZADO: POCO CLARO AVANCE 1pto •Cálculo incompleto •Se conformaron 6 Comités Multisectoriales de lucha contra la desertificación, la sequía y la degradación de tierras (CMS) en La Rioja, Catamarca, Mendoza, Tucumán, Jujuy y Salta. En San Juan se encuentra en estado avanzado. •No se encontraron desarrolladas Guías/protocolos

Indicador	Resultado 1	Observaciones de la Evaluación Final
LÍNEA DE BASE 1 p		local en las ecorregiones seleccionadas y áreas críticas (hotspots) de degradación de la tierra (DT)
3- % de productores con algún grado de participación en organizaciones agrícolas/ganaderas que apoyan el MST (ONG; Cooperativas, entre otras)	Los valores aumentan al menos un punto (una categoría) en cada una de las Provincias	PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE 62,5% •La Rioja, Salta y San Luis no subieron de categoría •Jujuy, Tucumán, Catamarca, Mendoza y San Juan subieron al menos 1 categoría •Las organizaciones de campesinos y de Pueblos Originarios Kollas, Diaguita calchaqui y Huarpes tuvieron un rol importante en la adopción de PMST, especialmente las prácticas de manejo de agua, manejo de recursos naturales y producción de forraje para uso ganadero y producción agropecuaria (Catamarca, Jujuy, and Tucumán). Los municipios aportaron servicios para la implementación de las practicas, en el traslado de materiales, maquinarias y mano de obra (Catamarca, Jujuy y Mendoza).
4. Financiamiento en U\$S asignados por medio de fondos rotatorios, programas de microcréditos y otros mecanismos financieros para facilitar el MST y el MIRN LÍNEA DE BASE O U\$S0	U\$S 10 millones a los sectores o actividades productivas que incorporen el MST o el MIRN al finalizar el proyecto. (fondos rotatorios)	•Los fondos aportados por el gobierno argentino para financiar proyectos y, en particular, los fondos rotatorios han disminuido de manera significativa durante el periodo 2016 - 2019. •El proyecto implementó tres estrategias para promover el uso de fondos rotatorios (a) capacitación de organizaciones, (b) presentación de proyectos a programas nacionales, y (c) incluir un componente de Fondo Rotatorio en los subproyectos, para las convocatorias 2019-2020. •Un total de seis proyectos gestionan fondos con esta modalidad. •La EMT se resaltó que el proyecto no tenía recursos para financiar fondos rotatorios, otros mecanismos financieros, e hipotéticas asignaciones de financiamiento pare facilitar el MST y el MIRN, que no podrían absolutamente ser atribuidas a la implementación del proyecto objeto de la presente evaluación. Es así como recomendó y posteriormente se logó, revisar y remodelar las tres cuentas de gastos definidas como "Servicios Contractuales", "Capacitación – Talleres de Trabajo", y "Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales" y dedicar más fondos a la implementación de la practicas de MST en las provincias vinculadas al proyecto.

3.3.1.2 Indicadores del Resultado 2

- Los indicadores del Resultado 2 fueron los que mejor desempeño tuvieron en la evaluación del proyecto, calificándose como alcanzados 3 de ellos, 1 como parcialmente alcanzado, y otro se observó como poco claro la metodología y/o el criterio adoptado para el cálculo de los supuestos, por lo cual es calificado como parcialmente alcanzado.
- En general existe una debilidad en la evidencia de la metodología de cálculo para los indicadores 1 y 3 en relación a cuál es el numero entero calculado como el 100% del objetivo.
- 3. Los nodos GIS se evidenciaron como herramientas fundamentales para el desarrollo de las metas. Durante las entrevistas se evidenció la percepción que tuvieron los diferentes actores sobre la relevancia de esta intervención. Sin embargo, durante el ejercicio de evaluación final no se tuvo acceso a los productos obtenidos a partir de la conformación de ellos.

Indicador	Resultado 2	Observaciones de la Evaluación Final
1-Nivel de replicabilidad de las prácticas de MST en las tierras secas de las 3 ecorregiones foco del proyecto Line Base 0	Al menos el 20% de los productores in las áreas críticas (hotspots) y en aquellas con un alto riesgo de DT del 75% de las tierras secas de las provincias del Noroeste replican las mejores prácticas de MST y MIRN	 ALCANZADO: AVANCE 100% Mas del 20% de fincas desarrollan PMST (PIR 2021) La réplica de las PMST requiere disponer de fondos para adquirir materiales, servicios y conocimientos, por ello el proyecto financia la compra de bienes e insumos, la capacitación de los integrantes y técnicos y la difusión de los resultados que generan beneficios tangibles. No se pudo identificar cual es el número de los productores totales sobre el cual se calculó el porcentaje.
2- Área monitoreada con respecto a la implementación del MST, a través del control de los protocolos de MST que se integran en los SIG provinciales y que se integran al nodo nacional. LÍNEA DE BASE 865,516 ha	1.480.000 ha	PARCIALMENTE ALCANZADO: AVANCE POCO CLARO •El área total de intervención es de 4.096.500 ha (PIR) • No está claro cómo se calculó el área total de intervención final y si es comparable con la Línea de Base o con la metodología que se estableció en el ProDoc para su cálculo. •Se crearon formalmente los nodos GIS SDI en Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja y San Juan. •No se especifica cuantas imágenes se produjeron •Se trabajo en el fortalecimiento institucional tanto con capacitaciones a los técnicos como con inventariables

Indicador	Resultado 2	Observaciones de la Evaluación Final
		•Se descontinuó el trabajo de los nodos de Mendoza y Salta.
3. % del personal en las áreas de ambiente, producción (manejo agrícola y ganadero) y recursos hídricos que trabajan directa o indirectamente en DT han sido entrenados en MST a nivel provincial Línea de Base: 865,516 ha	100% del personal involucrado en la temática de DT y MST en las áreas de ambiente, producción y recursos hídricos, emplean las guías y protocolos de MST	ALCANZADO: 100% Durante la ejecución del proyecto fueron entrenadas alrededor de 3.000 personas en PMST. Entre ellas 2.800 productores y técnicos fueron entrenados en la implementación de PMST durante la ejecución de los proyectos.
4-Número de Programas de Acción Provincial desarrollados y que se empezarán a implementar. Línea Base: 1 (La Rioja)	Al menos 3 provincias adicionales habrán desarrollado sus PAPs y comenzarán a implementarlos hacia la finalización del proyecto (Catamarca, Mendoza y Jujuy)	PARCIALMENTE ALCANZADO: 67% • 6 PAP adicionales fueron formulados en La Rioja, Tucumán, Jujuy, Salta, Catamarca and San Juan. In La Rioja and Tucumán.
5- Número de proyectos/ programas de línea de base que integran los criterios de MST y el MIRN y los aplican en el territorio.	Al menos dos proyectos/ programas de la línea de base incorporarán formalmente los criterios de MST y MIRN en sus manuales operativos	 ALCANZADO: 100% •3. Los programas de Jujuy Verde, Educación Ambiental del Ministerio de Planificación de Catamarca y Pro Huerta incorporaron criterios SLM e INRM en sus prácticas operativas. •La Dirección de Recursos Hídricos de Tucumán y el Consejo Comunitario Indígena de Amaicha del Valle incorporaron criterios de Gestión Integrada de Recursos Hídricos para aplicarlos en Amaicha del Valle. La Oficina de Recursos Hídricos está trabajando para replicarlos en 4 sitios diferentes: Tafi del Valle y otros tres sitios en tierras bajas

3.3.1.2. Productos Esperados de los Resultados 1 Y 2

- Producto 1.1: No se presentaron para la presente Evaluación documentos correspondientes a las Guías/protocolos desarrollados para la implementación de medidas de MST a nivel local en las ecorregiones seleccionadas y áreas críticas (hotspots) de degradación de la tierra (DT), por lo cual se considera no alcanzado.
- 2. Producto 1.2: El producto correspondiente a los Comités multisectoriales y de actores claves interesados que promueven el diálogo sobre el MST y la consecuente

- coordinación de los programas de los sectores productivos a nivel de PAPs, fue el producto mejor logrado, destacándose en todas las entrevistas como un logro notable del proyecto.
- 3. Producto 1.3: El producto prácticas de MST implementadas en las ecorregiones de tierras secas en las áreas críticas con DT (hotspots) se verificó como parcialmente cumplimentado en cuanto al objetivo planificado, aunque sí fue apuntado en las entrevistas como un logro destacado del proyecto reflejado en los testimonios de los beneficiarios.
- 4. Producto 1.4: El producto correspondiente a la asignación de recursos financieros para los pequeños productores que apoyaba la implementación continua de MST en áreas prioritarias, no presentó evidencia específica en cuanto a documentación de la cantidad de ellos otorgados, ni el monto en US\$ utilizado por el proyecto para su ejecución, por lo cual se considera no alcanzado.
- 5. Producto 2.1: De los Sistemas de Información Geográfica (SIG) para la evaluación y el monitoreo de la DT / MST programados para las 8 provincias, se establecieron 6 que actualmente están en funcionamiento por lo que este producto se considera parcialmente alcanzado.
- 6. Producto 2.2: Según lo relevado en las entrevistas el producto Instituciones de los Gobiernos Provinciales (8) implementan prácticas de MST, fue alcanzado en su totalidad.
- 7. Producto 2.3: Se informó que el objetivo para el producto Prácticas de MST integradas en los programas sectoriales nacionales en tierras secas, fue cumplimentado con éxito, sin embargo, no se pudo acceder a la información respaldatoria.

Tabla resumen: Estado de los Productos esperados de los resultados 1 y 2

PRODUCTOS	R1: Prácticas de MST implementadas	R2: Marco apropiado xa gestión de la degradación de tierras en ecorregiones secas
Guías/protocolos MST AGI y hotspots		
CMS		
Prácticas de MST implementadas hotspots		
Asignación recursos financieros		
SIG en 8 provincias		
8 Instituciones aplican pMST		
pMST integradas programas sectoriales nac		

Clave de color

Verde = Alcanzado	Amarillo	=	Parcialm ente	Rojo = No alcanzado
	alcanzado			

3.3.2 Relevancia

Relevancia	5 (S)

- 1. Argentina es un país miembro de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha Contra la Desertificación (UNCCD), y como tal aprobó el Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (PAN) en 2003. El proyecto está alineado y apoya la implementación del PAN, particularmente a escala provincial y local a través de dos líneas claras de intervención que abordan prioridades nacionales de política, y se articulan de manera adecuada en los contextos provincial y local.
- 2. El proyecto es consistente con las áreas focales y estrategias del programa operacional y prioridades de país. En particular, se alinea con los siguientes marcos de referencia: La Ley Caprina (Ley nº26.141); La Ley de Bosques Nativos (Ley N.º 26.331). El proyecto se basa en las lecciones aprendidas y buenas prácticas de MST del Proyecto GEF/FAO "Evaluación de la Degradación de Tierras en Zonas Áridas, República Argentina" (LADA) (2003-2011).
- La evidencia analizada indica que el proyecto contribuye al Plan Estratégico y al Marco de Asistencia al Desarrollo del PNUD. Este proyecto contribuye explícitamente a las siguientes metas de los ODS: i) ODS 13 Acción por el clima, y; iii) ODS 15. Vida de los ecosistemas terrestres.
- 4. Asimismo, el proyecto aborda del Objetivo 1 del Área Focal de Degradación de Tierras del GEF (LD1): "Mantener o mejorar el flujo de los servicios agro-ecosistémicos para sustentar los medios de vida de las comunidades locales". El proyecto también aborda el Objetivo 3 del Área Focal de Degradación de Tierras del GEF (LD3): "Reducir las presiones sobre los recursos naturales debido a los diversos usos competitivos de la tierra en las ecorregiones más extensas".

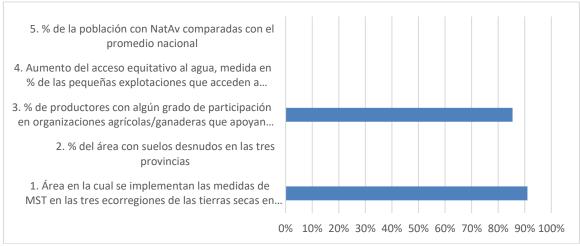
3.3.3 Efectividad

Efectividad 4 (MS)	
--------------------	--

1. Para determinar la eficacia del proyecto se hizo referencia a sus indicadores de impacto. Desde esta perspectiva, y asumiendo que la información reportada es

correcta, se puede observar que, meses antes de que el proyecto finalice, el informe de cumplimiento del PIR 2021 sugiere que el proyecto ha hecho avances importantes para 2 de sus 5 indicadores, mientras que 2 no reportan el avance, y, uno de ellos no podrá ser medido por el proyecto ya que este depende de una actualización nacional.

Gráfico 5 Avance de los indicadores de impacto



Fuente: PIR, 2021

- El proyecto, durante el 2020 se vio indudablemente afectado por el impacto del COVID-19. La reacción del proyecto fue adecuada en relación a continuar con reuniones virtuales para avanzar con tareas como la formulación de los PAP en Tucumán, Salta, Jujuy, La Rioja y San Juan.
- 3. En relación a la contribución del proyecto a la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, es importante mencionar que las PMST y los fondos rotatorios fueron oportunidades para concientizar en la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las comunidades. Un ejemplo de esto es la Comunidad Indígena de Amaicha del Valle, donde se llevaron a cabo talleres de igualdad de género.
- 4. Destacan dos prácticas de manejo adaptativo que incidieron en el cumplimiento de los objetivos previstos. Por un lado, la reorientación de recursos de movilización y viajes para ampliar el número de provincias beneficiarias del financiamiento para prácticas de MST, aprovechando la coyuntura de distanciamiento social por la pandemia.
- 5. Otra práctica costo efectiva consistió en que las prácticas de MST apuntaron a mejorar u optimizar tecnologías que ya eran conocidas y relativamente aceptadas en los sitios de intervención. Esto disminuyó la resistencia al cambio y permitió una rápida adopción al ver los resultados obtenidos.

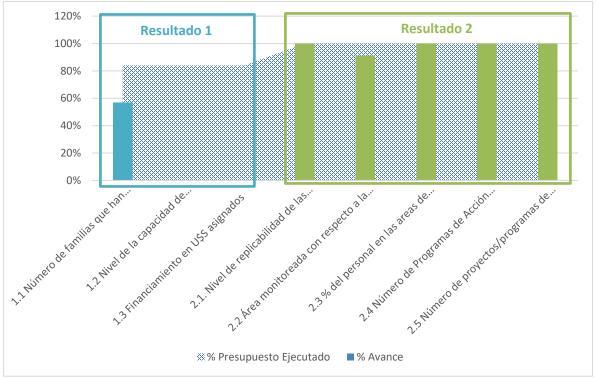
3.3.4 Eficiencia

Eficiencia	4 (MS)

- 1. La evidencia analizada confirma que la ejecución del proyecto ha seguido las prácticas, procedimientos y estándares regulares con las que operan otros proyectos del portafolio PNUD, garantizando la calidad de la entrega de bienes y servicios. La estructura de la UEP y las disposiciones operativas responden a la experiencia institucional previa en la ejecución de proyectos financiados por el GEF. Las auditorías anuales confirman que no se han detectado cambios en las asignaciones de fondos y que la gestión financiera es fluida y eficiente.
- 2. En términos del recurso tiempo, el proyecto ha mostrado baja eficiencia en su ejecución, ya que originalmente tenía previsto finalizar en noviembre de 2019. Casi 21 meses después, alcanza un 92% de ejecución presupuestaria, y busca una ampliación de plazo para aprovechar la totalidad de los recursos de donación. Cabe destacar que el 37% del presupuesto se ejecutó a pesar de la pandemia, por lo que, al ritmo de ejecución que ha logrado la UEP, podría suponer que dentro de 3 o 4 meses el proyecto estaría en condiciones de cerrar adecuadamente ejecutando el 100% del presupuesto GEF.
- 3. Otros aspectos de contexto incidieron en la eficiencia de ejecución del proyecto. Se menciona por ejemplo el tiempo perdido con cada rotación de autoridades o las reformas registradas en la institucionalidad ambiental, así como también la modalidad de implementación nacional que incidió en un lento arranque. A nivel de territorio, se mencionó con frecuencia la dificultad que implica operar bajo la normativa establecida por el donante desde el sector rural, considerando aspectos como la accesibilidad, o la disponibilidad de proveedores locales.
- 4. En términos de eficiencia, el proyecto ha dado importantes avances al cumplimiento de su objetivo central, en este sentido, los avances del Resultado 2, y en menor medida Resultado 1, han sido claves para asegurar este rendimiento.
- 5. El análisis muestra que el Resultado 2 es el más eficiente en cuanto al logro del 98% de las metas establecidas en sus indicadores con el uso del 99,5% de los recursos económicos asignados. Por otro lado, el Resultado 1 ha ejecutado el 84% del presupuesto asignado, pero sólo ha podido completar uno de los 3 indicadores, mientras que los otros 2 no se han reportado adecuadamente. La siguiente figura compara las inversiones reales con el progreso en la consecución de los indicadores a nivel de resultados.

6. En relación a la definición de un presupuesto que asegure la adecuada equidad de género, el proyecto no asignó un monto para dicho efecto, esto a pesar de que el ProDoc identificó que casi la mitad de la población de los agricultores eran mujeres. Se rescata el hecho de que, los subproyectos generados por el proyecto incorporan componentes de capacitación y un componente de igualdad de género, el cual capacitó a 60 mujeres para gestionar los fondos para implementar PMST en las comunidades.

Gráfico 6 % de Desembolsos versus Avance de los indicadores de Resultado



Fuente: Reportes de entrega combinados, 2014 - 2020; PIR, 2021

3.3.5 Resultado general

	·
Calidad general de los Resultados del proyecto	3 (AP)

3.3.6 Sostenibilidad: financiera, socioeconómica, marco institucional y gobernanza, ambiental, y probabilidad general

Probabilidad	general	de	los	riesgos	para	la	3 (AP)
sostenibilidad	1						

Riesgos socio - políticos: Probabilidad de que los beneficios	3 (AD)
continúen siendo entregados después del cierre del proyecto	3 (AF)

- 1. Desde la perspectiva institucional el proyecto ha conseguido terminar 3 PAP, de los cuáles al menos uno se propone perfilar un mayor blindaje legal a través la promulgación de leyes, mientras que en el caso de 2 se menciona que se espera que los PAP aprobados ya se vean reflejados en el presupuesto y planes operativos del año 2022. Las capacidades generadas en las unidades de SIG, y el empoderamiento de su rol como gestores de la información a nivel territorial, se reconoce como una inversión incremental que queda asumida e incorporada en la capacidad de los gobiernos a nivel provincial.
- 2. En cuanto a la gobernanza, la experiencia generada en los Comités Multisectoriales, aparentemente han generado la base para fortalecer las relaciones de confianza y tejido social de los actores en territorio. En todos los casos, los actores confirman su interés e intención de mantener vivos los espacios, en unos casos para cerrar el PAP, pero en otro para acompañar su implementación.

Recursos	financieros:	Probabilidad	de	que	los	beneficios	2 (AD)
continúen	siendo entred	gados después	del	cierre	e del	provecto	3 (AF)

- 3. No queda claro si el mecanismo de fondos concursables se mantendrá y será asumido con presupuesto específico de los gobiernos provinciales, o si los lineamientos y bases de la convocatoria serán asumidas por otras convocatorias existentes. Es decir, es posible que en gran parte de las provincias ya no exista un mecanismo equivalente en volumen de recursos y enfoque.
- 4. Sin embargo, se menciona que el Gobierno Nacional se muestra activo en movilizar fondos, recientemente el Programa Desarrollo Armónico con Equilibrio Territorial realizó una convocatoria para financiar proyectos de hasta USD2,3 millones al igual que el Plan Mujeres del MAGyP dirigido a mujeres rurales del Norte de Argentina Sin embargo, el compromiso de instituciones como el INTA y los resultados obtenidos en las inversiones en prácticas de MST sugieren una alta demanda de recursos para su escalonamiento y consolidación regional.
- 5. Al momento no se verifica una estrategia de salida o herramienta que comprometa a los distintos actores e instituciones involucradas en el seguimiento de las inversiones realizadas por el proyecto. En algunos casos, los entrevistados mencionan alguna gestión relacionada, pero por lo general no se verifica una gestión específica del proyecto en este sentido.

Riesgos	ambientales:	Probabilidad	de	que	los	beneficios	3 (AD)
continúe	n siendo entreg	gados después	del	cierre	e del	proyecto	3 (AF)

6. En términos ambientales, las intervenciones en territorio por su escala y dado el tamaño de los paisajes de intervención, tienen un carácter más demostrativo. Además, los cambios esperados se deberían dar en escalas de tiempo significativamente mayores a las del proyecto. Lo interesante de la estrategia de intervención es que atendieron exitosamente una diversidad de actores y sectores productivos, por lo que, de acuerdo a los testimonios recogidos, la perspectiva de escalamiento y réplica es alta.

3.3.7 Apropiación del país

- El PAN establece como eje principal de su aplicación el desarrollo interprovincial, por lo cual se debe convocar programas regionales, locales y/o provinciales y a planes de acción con el fin de mejorar la apropiación local de sus objetivos.
- 2. Es en este sentido que el proyecto contribuyó en gran parte a concretar dicha descentralización en las regiones NOA y CUYO dónde se evidenció un desarrollo mediante de diferentes herramientas, dado principalmente a través de los CMS, los cuales han promovido el diálogo, trabajado en el consenso y generado los PAPs provinciales referidos a la determinación de acciones específicas relacionadas con el MST.
- 3. Durante las entrevistas a los representantes de los gobiernos provinciales, se manifestó la intención de que los PAPs y documentos relacionados a ellos se internalicen a nivel político administrativo mediante algún instrumento legal y/o jurídico, para así comprometer además fondos anuales a las acciones relacionadas a PMST en tierras áridas y semiáridas de NOA, CUYO.
- En los CMS han participado activamente miembros de las instituciones gubernamentales tanto provinciales como nacionales, así como también formaron parte del Comité Directivo.

3.3.8 Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

1. Durante la fase de PPG se realizó un análisis sobre el enfoque de género y la inclusión social para desarrollar una estrategia que asegurase la participación adecuada tanto de hombres como de mujeres, jóvenes y pueblos originarios en las actividades previstas en el proyecto; por lo que se estableció una estrategia de dos pasos: 1. Capacitación de capacitadores y 2. Desarrollo participativo de las actividades y del calendario.

- 2. La estrategia estaba diseñada con la participación vinculada de los Ministerios de Desarrollo Social de los gobiernos provinciales donde se incluía la representación del Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) y La Comisión Nacional de Mujeres (CMN), y si bien se mencionó en las entrevistas realizadas que el INAI había intervenido en algunas actividades del proyecto, esto no fue evidenciado de manera documental, tampoco se evidenció participación CMN de manera documental ni en los testimonios recogidos durante las entrevistas.
- Cabe destacar que el diseño del Proyecto no incluía un Plan de acción específico, ni indicadores relacionados a los resultados esperados sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- 4. En el año 2017 se realizaron actividades de concientización con la Unidad de Género del PNUD. Si bien se diagramó la contratación de especialistas para continuar con otras acciones relacionadas con la igualdad de género esto no pudo materializarse debido a las restricciones de contratación del gobierno en ese momento. No se reportaron acciones referentes a la voluntad de contratar a un especialista en la temática en años posteriores.
- 5. Sin embargo, la labor realizada en el Programa de Apoyo a la Mujer permitió fortalecer la participación de la mujer, tomar decisiones en pie de igualdad y hacer visible la presencia de la mujer en las organizaciones y organismos de las provincias. En este sentido se evidenció que existe un buen nivel de representación de la mujer en los equipos técnicos y en los CMS.
- 6. En la EMT se identificó que las actividades de género en el apoyo a los fondos rotatorios tenían elementos que podían reforzar la sostenibilidad de los logros del proyecto porque brindaban a los productores y a las instituciones, herramientas necesarias para impulsar el desarrollo general de sus comunidades.
- 7. Es importante destacar que en el presente ejercicio evaluativo se han identificado resultados no planificados en materia de género producidos por las actividades del proyecto.
- 8. Efectivamente, como se pudo delinear en las observaciones de la EMT, las PMST y los fondos rotatorios fueron oportunidades para concientizar en la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las comunidades. En la Comunidad Indígena de Amaicha del Valle se montó una sala de elaboración de alimentos a partir de productos forestales no madereros (PFNM) y se llevaron a cabo talleres de igualdad de género. En 6 sub proyectos que cuentan con un componente

- de Fondo Rotatorio, y que benefician a 200 familias, se realizaron capacitaciones a aproximadamente 60 mujeres para gestionar los fondos para la implementación de PMST en las comunidades.
- Durante las entrevistas se encontró igualdad de género en los y las representantes de los diversos sectores tanto de instituciones gubernamentales, como de organizaciones locales.
- 10. En el caso de las organizaciones locales con representación de pueblos originarios, se evidenció un rol protagónico de las mujeres de las distintas comunidades, tanto durante la etapa de involucramiento con los facilitadores para la presentación del proyecto, en la ejecución de las PMST en territorio como en la presentación de los resultados en el momento de las entrevistas.
- 11. Se considera que el proyecto propició la participación activa y contribuyó al empoderamiento de las mujeres, lo cual favoreció el fortalecimiento y la continuidad de buenas prácticas en el territorio.

3.3.9 Cuestiones transversales

- 1. El proyecto se enmarca principalmente en el efecto #4MECNUD/CPD: "Para 2020, el país habrá afianzado la gestión sostenible de los recursos naturales y habrá puesto en marcha políticas de adaptación y mitigación en relación con el cambio climático y los daños provocados por el hombre, desde un enfoque de género e interculturalidad". El principal producto esperado se corresponde al 4.1. del Plan de Acción de Programa País 2016-2020, "Promoción de estrategias de uso de la tierra para la gestión sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas".
- 2. El proyecto apoya principalmente el ODS 15, el de proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible y luchar contra la desertificación. Asimismo, incorporó con éxito otras prioridades del PNUD como ser la mitigación de la pobreza, la mejora de la gobernanza, la mitigación y adaptación al cambio climático, el desarrollo de las capacidades y la gestión de los conocimientos.
- Durante la etapa de diseño se identificaron claramente los grupos vulnerables y se establecieron estrategias claras, reflejadas en los resultados previstos para facilitar su integración en el proyecto en el total ejercicio de su derecho.
- 4. En las entrevistas realizadas se aseguró la participación balanceada incluyendo una diversidad de actores técnicos, autoridades, representantes de pueblos indígenas y / u

- otros informantes que mantienen la memoria de los procesos y que fueron capaces de compartir información y percepciones sobre el proyecto.
- 5. El proyecto contribuyó a un enfoque basado en los derechos humanos, especialmente, para los pueblos originarios, la implementación fue respetuosa y consciente de las culturas locales, asegurando que los diferentes productos y resultados fueran sensibles e interpretaran sus conocimientos, tradiciones y aspiraciones.
- Durante las entrevistas se identificaron acciones claras donde se pusieron en valor y recuperaron para la memoria colectiva de las comunidades originarias prácticas ancestrales referidas al manejo de la tierra y la manufactura de ciertos productos autóctonos.
- 7. Asimismo, se consideraron cuestiones específicas de las culturas locales como ser su idioma, por lo que se generó material de difusión de PMST en su lengua materna.
- 8. También se remarcó la importancia del pasaje de conocimiento y de involucramiento con el trabajo de la tierra en PMST con evidentes frutos a corto plazo, como herramienta para evitar el éxodo de los jóvenes de las comunidades autóctonas hacia las ciudades cercanas; en las cuales sus condiciones de vida no son de expectativa de mejoría si no, por el contrario, están relacionados a labores de la construcción u otras labores no formales.

3.3.10 Adicionalidad del GEF

- 1. En la opinión de los entrevistados, sin el proyecto, los esfuerzos nacionales en relación con la DT posiblemente hubiesen mantenido un perfil discreto, prácticamente sin recursos específicos destinados a su gestión y manteniendo una baja prioridad al interior de las instituciones pertinentes. Más aún, los problemas económicos del país, unidos a los efectos cada vez mayores del cambio climático, posiblemente hubiesen incidido en demorar aún más las respuestas institucionales para combatir la DT, con el consiguiente deterioro y pérdida acelerada de la tierra.
- 2. La lógica incremental del proyecto se basa en la existencia de un tejido institucional financiado por el estado, que tiene el mandato y competencias específicas para el MST. El proyecto complementa la inversión estatal asentando su intervención sobre el tejido institucional existente y agrega valor a través de su intervención en la formación de capacidades institucionales, mejorar la gobernanza y canalizar recursos para la ejecución de prácticas de MST.

3. Los testimonios recogidos dan cuenta de que efectivamente el proyecto ha sido el gran referente de la temática de DT durante los últimos años en Argentina, se le atribuye por ejemplo un mayor posicionamiento, conciencia pública y compromiso institucional frente a la DT, factores que aseguran no hubiesen sido posibles sin la inversión incremental del GEF.

3.3.11 Rol catalítico / efecto de replicación

- En la línea de base del ProDoc se evidenció que la debilidad de las capacidades institucionales y del manejo del conocimiento en las áreas de DT y MST imposibilitaba la existencia de un marco propicio para replicar e incrementar las prácticas y las experiencias del MST a nivel ecorregional.
- 2. Es por ello que los resultados diseñados abogaron principalmente a subsanar esta debilidad, trabajando en la creación de capacidad y en la capacitación de personas e instituciones para ampliar los logros esperados del proyecto.
- 3. El proyecto reconoce acciones de ampliación y replicación, en cuanto de los subproyectos de PMST se desprenden otros constituidos gracias al fácil efecto demostrativo ya que las comunidades locales conocen ampliamente el problema de DT, como así también, en algunos casos las técnicas utilizadas, mientras que en otras las técnicas son fácilmente demostradas y enseñadas por los beneficiarios originales.
- 4. La UEP ha generado gacetillas y otros documentos periódicos los cuales han cumplido el rol transferencia de conocimientos mediante la difusión de experiencias entre las diferentes ecorregiones y/o provincias.
- Para el cierre del proyecto se planifica un foro nacional en donde se compartirían las experiencias, logros y todo material de carácter científico divulgativo sobre el proyecto de MST.
- Las capacidades de las instituciones, especialmente en términos financieros respecto a
 aportes propios para replicar las actividades, una vez que el proyecto termine, parecen
 escasas.

3.3.12 Progreso al impacto

 El proyecto ha sentado las bases para fortalecer una respuesta interinstitucional para combatir la DT, combinando elementos de política, capacidades, gobernanza y prácticas concretas de MST en diferentes contextos productivos, sociales y culturales.

- 2. Para evaluar el progreso hacia el impacto, es importante separar las debilidades identificadas en el diseño que derivaron en expectativas irreales en cuanto a lo que se podía esperar con las herramientas y el financiamiento disponible. Así mismo, la expectativa de movilización de recursos adicionales de cofinanciamiento no acompañó ni complementó la inversión del GEF en la magnitud en la que estuvo previsto, debido al impacto de la crisis económica del país en la asignación de recursos a las instituciones e iniciativas relevantes.
- 3. Sin embargo, en los 45 sub proyectos financiados parcialmente con fondos del Proyecto, apalancaron USD1.626.330 de cofinanciamiento bajo la modalidad de "aportes en especie" y en muchas ocasiones, para terminar lo previsto en el sub proyecto, aportes propios para financiar el desfasaje de precios debido a la inflación.
- 4. En este contexto, el proyecto efectivamente puede celebrar una serie de cambios y transformaciones que han ocurrido en una escala temporal relativamente corta como la de un proyecto. Asumiendo un escenario de sostenibilidad de las inversiones financiadas por el GEF, se podría esperar en el largo plazo un mejoramiento de las condiciones ambientales y de DT en los paisajes de intervención del proyecto.
- 5. Sin embargo, en el corto plazo se pueden observar cambios atribuibles al proyecto en términos de elevar el perfil político y público de la DT, fortalecimiento de las instituciones y herramientas para el MST, capacidad para generar información e integrarla a sus procesos de planificación. Según testimonios, las prácticas de MST significaron un mejoramiento dramático de las condiciones de vida de los beneficiarios, medidas en términos de disponibilidad de agua en lugares donde antes no existía, incremento de la producción, mejoramiento de los medios de vida y oportunidades para fortalecer el tejido social en los sitios de intervención.
- Efectivamente, los testimonios recogidos confirman registran un antes y un después del proyecto en términos de DT y MST, identificándolo claramente como un segundo hito relevante para el país después del Proyecto Lada que culminó en 2011.

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

4.1. Conclusiones

1. El proyecto es de alta pertinencia y se alinea con las políticas y prioridades del país. El diseño del proyecto presenta debilidades importantes, especialmente en cuanto a la

- formulación de sus indicadores, lo cual condicionó la ejecución y limitó que el ProDoc sea una verdadera herramienta de navegación para el proyecto.
- 2. Después de un arranque lento y con baja capacidad de reacción, el nuevo equipo a partir de 2016, demostró mayor capacidad de adaptación y flexibilidad. Sin embargo, no aprovechó las recomendaciones de la EMT para sincerar su marco de resultados.
- Destaca la participación de los diferentes actores y partes interesadas en la ejecución del proyecto. Los Comités Multisectoriales fueron el aspecto de participación más relevante y significativo del proyecto.
- 4. El tiempo adicional concedido al proyecto hasta diciembre de 2021, unido al ritmo de ejecución demostrado, por lo que es muy probable que se logre ejecutar la totalidad de los recursos disponibles.
- 5. Tanto el SyE como la gestión de la información del proyecto, se consideran los aspectos más débiles de la gestión del proyecto, afectados por la falta de planificación y personal específicamente asignado a la tarea.
- 6. Al finalizar el proyecto, apenas uno de los cinco indicadores a nivel de objetivo general muestra un avance significativo (64%), aunque no logrará cumplir la meta establecida. La debilidad en la formulación de los indicadores no permite reflejar el verdadero impacto y trascendencia del proyecto.
- 7. El proyecto contribuyó en gran parte a concretar el PAN, fortaleciendo la descentralización en las regiones y provincias de intervención. Ha sido el gran referente de la temática de DT durante los últimos años en Argentina, se le atribuye un mayor posicionamiento, conciencia pública y compromiso institucional frente a la DT, factores que aseguran no hubiesen sido posibles sin la inversión incremental del GEF
- 8. El proyecto puede celebrar una serie de cambios y transformaciones que han ocurrido en una escala temporal relativamente corta, como el fortalecimiento de las instituciones y herramientas para el MST y capacidad para generar información e integrarla a sus procesos de planificación. Las prácticas de MST significaron un mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios, medidas en términos de disponibilidad de agua en lugares donde antes no existía, incremento de la producción, mejoramiento de los medios de vida y oportunidades para fortalecer el tejido social en los sitios de intervención
- 9. Al momento no se verifica una estrategia de salida o herramienta que comprometa a los distintos actores e instituciones involucradas en el seguimiento de las inversiones realizadas por el proyecto, por lo que al momento el futuro de las inversiones es incierto.

4.2. Recomendaciones

Recomendación	Responsable
Se advierte un riesgo alto de que ciertas inversiones en PMST se pierdan o no puedan concretar su objetivo. El equipo de evaluación considera que existen elementos suficientes para justificar una ampliación no pagada del plazo de implementación, con el objetivo de cerrar adecuadamente los proyectos de MST que se encuentran en marcha, y para concretar una estrategia de salida que incluya compromisos concretos de sostenibilidad de las inversiones realizadas.	PNUD
El proyecto presenta un mosaico de intervenciones en sectores productivos clave de los hotspots de DT en el país. Se recomienda sistematizar la experiencia con el fin de generar material de difusión que facilite el escalamiento de las intervenciones, motiven a gremios productivos y otros actores para financiar, promover e implementar las PMST.	UEP
Es fundamental que el cierre del proyecto se aproveche para generar un repositorio de toda la información generada, y que se vea la manera de que pueda seguir siendo aprovechada y disponible después del cierre del proyecto.	UEP
Se recomienda elaborar un informe técnico de monitoreo en el que se presenten los métodos, medios de verificación, supuestos y cálculos que justifiquen el resultado obtenido en todos los indicadores del proyecto. Al cierre, idealmente todos los indicadores a nivel de resultado deberán estar expresados de manera clara, porcentual o cuantitativamente, dejando el menor espacio posible a ambigüedades y explicando los supuestos y criterios utilizados.	UEP
Es necesario tomar contacto con los actores clave en cada provincia para concretar una estrategia de salida del proyecto, buscando compromisos institucionales de seguimiento. Es fundamental que el documento de la estrategia de salida sea socializado a los diferentes socios del proyecto para que puedan tomar acciones a tiempo	UEP
Se recomienda sincerar el Indicador 1: Área (ha) en la cual se implementan las medidas de MST en las tres ecorregiones de las tierras secas en el NOA y en Cuyo. En este punto de cierre del proyecto, como parte de su legado y además como herramienta de comunicación, sería más valioso que el indicador indique específicamente en cuántas hectáreas intervino efectivamente. sugiere ajustar la metodología y supuestos usados para estimarla.	UEP
Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimien del proyecto	to y evaluacion
El diseño de futuros proyectos deberá considerar con mayor detalle el análisis y medidas para mitigar riesgos que se repiten a lo largo de diferentes intervenciones, como es el caso de cambio de autoridades, capacidad de ejecución, variabilidad económica, o riesgos cambiarios.	MAYDS, PNUD
La formulación de metas de medio término permite proyectar un horizonte temporal para la intervención y es una herramienta que ayuda a tomar decisiones a tiempo; se recomienda que los proyectos	PNUD

Recomendación	Responsable
hagan el esfuerzo por formularlas, aunque no sea solicitado por el donante.	
Es fundamental que durante la fase de arranque se planifique a detalle el SyE de todos los indicadores del proyecto. Esto implica revisar o actualizar la línea de base, interpretar el indicador, proponer la metodología de medición, temporalidad, medios de verificación y persona o institución responsable. Se recomienda aplicar el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo para proyectos del PNUD.	PNUD
Es altamente recomendable que el proyecto realice una contabilización final del cofinanciamiento levantado hasta su cierre.	UEP
A futuro, un proyecto que asienta sus supuestos en la capacidad de movilizar recursos adicionales de financiamiento, como en este caso para financiar PMST, debería presentar un plan u hoja de ruta que describa cómo logrará su objetivo. El monitoreo del cofinanciamiento debe ser sistemático, debe contar con herramientas que reporten la movilización de recursos en diferentes momentos de la vida del proyecto y no únicamente al finalizar su ejecución.	PNUD
El involucramiento de diferentes actores, incluyendo a comunidades, ONG y sector académico dio importantes frutos. Sin embargo, es fundamental fortalecer la articulación con el sector privado en el marco de las iniciativas de reactivación productiva postpandemia.	PNUD
La modalidad NIM de implementación nacional directa brinda oportunidades para el fortalecimiento de capacidades en las instituciones públicas. Sin embargo, demanda de un cuidadoso análisis de riesgos, de la inversión de recursos en la formación de capacidad de respuesta institucional, así como del apoyo político constante necesario para acelerar los procesos.	MAYDS PNUD

4.3. Lecciones Aprendidas

- 1. Los testimonios levantados resaltan la importancia del enfoque cultural idioma al momento de elaborar material de difusión sobre MST. El material de difusión y concienciación ambiental que normalmente se utiliza en las zonas rurales de Argentina proviene de países vecinos, precisamente porque este tipo de material se produce exclusivamente en español. Uno de las actividades del proyecto financió la generación de material divulgativo en idioma quechua, permitiendo que la producción del material tome referentes culturales y ambientales propios, agregando valor en términos de apropiación y enfoque de derechos.
- 2. Independiente de la calidad o precisión en el diseño, el éxito o fracaso de un proyecto de esta naturaleza depende de la coordinación. Este proyecto deja una lección de calidad y calidez de su coordinador, reconocida de manera unánime en los tres niveles

- de intervención del proyecto. Destaca especialmente su gesto loable de compromiso, solidaridad y sacrificio frente a la adversidad.
- 3. Los arreglos de implementación resultan determinantes, como se demuestra en este proyecto, incidieron en dos ampliaciones del plazo y un alto riesgo de subejecución de recursos. En cuanto a la implementación directa de proyectos por parte de la agencia ejecutora principal, asumiendo que no existan cambios en el contexto de implementación, los proyectos deberían considerar desde el diseño dos años adicionales, uno para el arranque y otro para el cierre.
- 4. Las entrevistas con instituciones y funcionarios experimentados generalmente asocian los proyectos financiados por el GEF con la contratación de consultores y la organización de eventos y talleres. Se menciona por ejemplo que incomodó ver que cinco provincias no habían sido incluidas en el financiamiento de PMST, pese a que un tercio del presupuesto se destinó a financiar viajes, talleres y reuniones. Era importante en consecuencia que el presupuesto como instrumento clave de gestión, sea sensible y demuestre flexibilidad y capacidad adaptativa.
- 5. El alto nivel de participación de actores clave, autoridades y beneficiarios del proyecto registrado para atender las entrevistas en el marco de esta evaluación final, supone un trabajo considerable de coordinación y seguimiento por parte de la UEP, más aún cuando en algunos casos se tuvo que superar barreras de accesibilidad, por lo que también es una demostración del compromiso de todos los involucrados para avanzar con el proyecto pese a la pandemia.

5. ANEXOS

5.1. Anexo 1: Términos de Referencia

Anexo 1

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultoría Internacional

Evaluación final "Proyecto sustentable de tierras en las zonas secas del noroeste argentino

1. OBJETO DE LA CONSULTORIA

El informe de EF evaluará los resultados del proyecto frente a lo que se esperaba lograr, y proveerá las lecciones que podrán tanto mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, como ayudar a mejorar la programación general del PNUD. El informe EF promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

La evaluación final se realiza en función de la finalización del plazo del Proyecto y se encuentra contemplada tanto en el Plan de Evaluación del PNUD Paraguay como en los planes de evaluación del GEF.

2. ALCANCE/ ACTIVIDADES DE LA CONSULTORIA

La EF evaluará el desempeño del proyecto frente a las expectativas establecidas en el Marco lógico/ Marco de resultados del proyecto (véase el Anexo A de TdR). La EF evaluará los resultados de acuerdo con los criterios establecidos en la Guía para las EF de los proyectos implementados por el PNUD y financiados por el FMAM

(http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/UNDP-GEF-TE-Guide.pdf).

La sección de Resultados del informe de EF cubrirá los temas enumerados a continuación. Un resumen completo del contenido del informe EF se proporciona en el Anexo C de los TdR.

El asterisco "(*)" indica criterios por para los que se requiere una calificación.

Hallazgos

- i. Diseño/Formulación del Proyecto
- Prioridades nacionales y motivaciones del país
- Teoría del cambio
- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Estándares sociales y ambientales (salvaguardas)
- Análisis del marco de resultados: lógica del proyecto y estrategia, indicadores
- Supuestos y riesgos
- Lecciones de otros proyectos relevantes (por ejemplo, la misma área focal) incorporados en el diseño del proyecto
- Participación planificada de las contrapartes
- Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector.
- Arreglos de gestión
- ii. Implementación del Proyecto

- Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y los resultados del proyecto durante la implementación)
- Participación real de las partes interesadas y acuerdos de cooperación
- Financiación y cofinanciación del proyecto
- Monitoreo y evaluación: diseño en la entrada (*), implementación (*) y evaluación general de M&E
 (*)
- Agencia implementadora (PNUD) (*) y agencia ejecutora (*), supervisión/implementación y ejecución general del proyecto (*)
- · Gestión de riesgos, incluidos los estándares sociales y ambientales (salvaguardas)

iii. Resultados del Proyecto

- Evaluar el logro de los resultados con respecto a los indicadores informando sobre el nivel de progreso para cada objetivo e indicador de resultados al momento de la EF y anotar los logros finales
- Relevancia (*), Efectividad (*), Eficiencia (*) y resultado general del proyecto (*)
- Sostenibilidad: financiera (*), sociopolítica (*), marco institucional y gobernanza (*), ambiental (*), probabilidad general de sostenibilidad (*)
- Apropiación del país
- Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Cuestiones transversales (reducción de la pobreza, gobernanza mejorada, mitigación y adaptación al
 cambio climático, prevención de desastres y recuperación, derechos humanos, desarrollo de capacidades, cooperación Sur-Sur, gestión del conocimiento, voluntariado, etc., según corresponda)
- Adicionalidad del FMAM
- Rol catalítico / efecto de replicación
- Progreso al impacto

Principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

- El equipo de EF incluirá un resumen de los principales hallazgos del informe de EF. Los resultados deben presentarse como declaraciones de hechos que se basan en el análisis de los datos.
- La sección sobre conclusiones se redactará a la luz de los hallazgos. Las conclusiones deben ser declaraciones integrales y equilibradas que estén bien fundamentadas por la evidencia y estén lógicamente conectadas con los hallazgos de EF. Deben resaltar las fortalezas, debilidades y resultados del proyecto, responder a preguntas clave de evaluación y proporcionar información sobre la identificación y / o soluciones a problemas o cuestiones importantes pertinentes a los beneficiarios del proyecto, el PNUD y el FMAM, incluidas las cuestiones relacionadas con el género igualdad y empoderamiento de la mujer.
- Las recomendaciones deben proporcionar recomendaciones concretas, prácticas, factibles y específicas dirigidas a los usuarios previstos de la evaluación sobre qué acciones tomar y qué decisiones
 tomar. Las recomendaciones deben estar específicamente respaldadas por la evidencia y vinculadas
 a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas por la evaluación.
- La EF también debe incluir lecciones que puedan extraerse de la evaluación, incluidas las mejores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito que pueden proporcionar el conocimiento obtenido de la circunstancia particular (métodos programáticos y

- de evaluación utilizados, asociaciones, apalancamiento financiero, etc.) que son aplicables a otras intervenciones del FMAM y el PNUD. Cuando sea posible, el equipo de EF debe incluir ejemplos de buenas prácticas en el diseño e implementación de proyectos.
- Es importante que las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del informe de EF incorporen la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La EF incluirá una Tabla de Calificación de la Evaluación, como se muestra a continuación:

TdR Tabla 2: Tabla de Calificación de Evaluación para (título del proyecto)

Monitoreo & Evaluación (M&E)	Calificación ¹
Diseño de entrada M&E	
Implementación de plan de M&E	
Calidad general de M&E	
Implementación & Ejecución	Calificación
Calidad de la implementación / supervisión del PNUD	
Calidad de la ejecución del socio implementador	
Calidad general de la implementación / ejecución	
Evaluación de resultados	Calificación
Relevancia	
Efectividad	
Eficiencia	
Calificación general del resultado del proyecto	
Sustentabilidad	Calificación
Recursos Financieros	
Sociopolítico / económico	
Marco institucional y gobernanza	
Ambiental	

¹ Outcomes, Effectiveness, Efficiency, M&E, Implementation/Oversight & Execution, Relevance are rated on a 6-point scale: 6=Highly Satisfactory (HS), 5=Satisfactory (S), 4=Moderately Satisfactory (MS), 3=Moderately Unsatisfactory (MU), 2=Unsatisfactory (U), 4=Highly Unsatisfactory (HU). Sustainability is rated on a 4-point scale: 4=Likely (L), 3=Moderately Likely (ML), 2=Moderately Unlikely (MU), 4=Unlikely (U)

Probabilidad general de sostenibilidad

Al momento de realizar la evaluación, es importante tomar en consideración los impactos sobre el logro del objetivo que pueden/pudieron representar la reprogramación y reestructuración en modalidad remota de ciertas actividades.

3. CRONOGRAMA ACTIVIDADES

La duración total de la EF será de aproximadamente dos meses, iniciando el aproximadamente en junio 2021. El cronograma tentativo de la EF será como sigue:

Cronograma	Actividad
Viernes 14 de mayo	Final del proceso de aplicación
1 semana después de ce- rrado el proceso de aplica- ción	Selección del equipo de EF
1 semana de iniciado el contrato	Periodo de preparación para el equipo de EF (entrega de documentos)
Semana 2 y 3 después de iniciado el contrato	Revisión de los documentos y preparación del Informe inicial de EF.
Semana 4	Finalización y validación del Informe inicial de EF; fecha más tardía para el inicio de la misión para la EF
Semana 5 y 6	Misión de la EF: reuniones con las contrapartes, entrevistas virtuales, , etc.
Semana 7	Misión para reunión de conclusión y presentación de hallazgos iniciales; fecha más temprana para el fin de la misión para la EF
Semana 7	Preparación del borrador del Informe de EF
Semana 8	Socialización del borrador del Informe de EF para recabar comentarios
Semana 9	Incorporación de comentarios al borrador del Informe de EF, con registro de auditoría y finalización del Informe de Evaluación
Semana 9	Preparación y emisión de la respuesta gerencial
Semana 9	Taller final con las contrapartes (opcional)
Máximo lunes 2 de agosto	Fecha esperada para la versión final de la EF completa

Las opciones para las visitas a los sitios deberán proporcionarse en el Informe inicial de EF.

Cabe destacar que las actividades presentadas anteriormente corresponden a un cronograma en el caso que pudieran realizarse visitas de campo. La situación actual indica que muy probablemente la EF se lleve delante de forma remota y virtual, sin incluir una misión en el terreno dado el impacto del Covis-19 en Argentina para la fecha estimada de la EF.

Si las restricciones a la pandemia no permitieran las misiones en campo, se deberán realizar esas actividades de forma remota. En este caso, se tendrán en consideración posibles retrasos, conforme lo consideren válidos la coordinación del proyecto, el oficial del proyecto y/o el RTA.

Nota: flexibilidad y posibles retrasos deben incluirse en el plazo para la evaluación, con un tiempo adicional para implementar evaluaciones virtualmente, reconociendo posibles retrasos en el acceso a grupos de partes interesadas debido a COVID-19. Se dará especial consideración a la entrega de resultados y productos de la evaluación si la misma se retrasara de cualquier manera debido a COVID-19.

4. CRONOGRAMA DE ENTREGABLES

#	Producto	Descripción	Plazo	Responsabilidades
1	Informe inicial de EF	El equipo de EF clarifica obje- tivos, la metodología y la	No más tarde de 2 semanas antes de	El equipo de EF envía el Informe inicial a la unidad encargada y a
	de Li	duración de la EF	iniciar las entrevis- tas virtuales	la gerencia del proyecto
2	Presentación	Hallazgos iniciales	Fin de la ronda de entrevistas virtua- les por parte del Equipo de EF:	El equipo de EF presenta a la unidad encargada y a la geren- cia del proyecto
3	Borrador del Informe final de EF	Borrador final del Informe con anexos (utilizando las directri- ces sobre el contenido del informe en los TdR del Anexo C)	Dentro de las 3 semanas de finali- zación de la Misión virtual del Equipo de EF y de las en- trevistas virtuales:	El equipo de EF envía a la uni- dad encargada, es revisado por RTA, la Coordinación del Proyec- to, FMAM, OFP
4	Informe* final de la EF + Regis- tros de Audito- ría	Informe final revisado y regis- tros de auditoría de la EF en el que la EF detalla cómo se han abordado (y cómo no) todos los comentarios recibidos en el Informe final de EF (Ver modelo en los TdR del Anexo H)	Dentro de la sema- na en la que se reciben comenta- rios sobre el borra- dor de informe:	El equipo de EF envía ambos documentos a la unidad encar- gada

*Todos los informes finales de EF pasarán por una evaluación de calidad por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del PNUD. Los detalles de la evaluación de calidad de la OEI de evaluaciones descentralizadas se pueden encontrar en la Sección 6 de las Directrices de evaluación del PNUD.²

5. CALENDARIO DE PAGOS

- Pago del 20% tras la entrega satisfactoria del Informe final de inicio de EF y la aprobación de la Unidad Adjudicadora. Estimado a los 10 días de firmado el contrato.
- Pago del 40% tras la entrega satisfactoria del borrador del informe EF a la Unidad Adjudicadora.
 Estimado a los 20 días de firmado el contrato.
- Pago del 40% tras la entrega satisfactoria del informe final de EF y la aprobación de la Unidad de puesta en marcha y RTA (a través de las firmas en el Formulario de autorización de informe de EF) y la entrega del registro de auditoría de EF completo.

Criterios para la emisión del pago final del 40%:

- El informe final de EF incluye todos los requisitos descritos en los TdR de EF y está de acuerdo con la guía de EF.
- El registro de auditoría incluye respuestas y justificación para cada comentario enumerado.

De acuerdo con las reglamentaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina País y/o el consultor determinaran que un producto o servicio no podrá completarse satisfactoriamente debido al impacto de la pandemia por el COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no será abonado.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se podría considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar un/os productos debido a circunstancias que estén fuera del control del consultor.

GENERALIDADES DE LA EF y ANEXOS

6. PREPARACIÓN DE LA EF

La responsabilidad principal de administrar la EF reside en la Oficina de País de PNUD en Argentina. La Oficina de País liderará el proceso de selección y contratación de los evaluadores y asegurará la provisión oportuna de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el equipo de EF en caso de corresponder. El equipo de proyecto será responsable de establecer contactos con el equipo de EF para proporcionar todos los documentos relevantes, establecer entrevistas con las partes interesadas y organizar visitas de campo.

En virtud del impacto del Covid19 y las restricciones actuales para el traslado tanto internacional como local, la evaluación se desarrollará de forma remota, a través de plataformas digitales de acuerdo a lo indicado por la Oficina Regional de Panamá y en línea con lo establecido y autorizado en las guías de implementación de evaluaciones del GEF.

7. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE LA EF

El informe de EF deberá proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. El equipo de EF revisará todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos preparados durante la fase de preparación (por ejemplo, PIF, Plan de Iniciación del PNUD, Procedimientos de Evaluación Social y Ambiental del PNUD / SESP), el Documento del Proyecto, informes del proyecto incluyendo los PIRs anuales, revisiones presupuestarias del proyecto, informes de lecciones aprendidas, documentos legales y estratégicos nacionales, y cualquier otro material que el equipo considere útil para esta evaluación basada en evidencia. El equipo de EF revisará la línea de base y los Indicadores principales/Herramientas de seguimiento del área focal intermedia del FMAM remitidos al FMAM en las etapas de aprobación del CEO y de medio término y los Indicadores principales/Herramientas de seguimiento finales que deben completarse antes de que comience el trabajo de campo de la EF.

Se espera que el equipo de EF tenga un enfoque participativo y consultivo que garantice una estrecha colaboración con el equipo del proyecto, las contrapartes gubernamentales (el punto focal operativo del FMAM), los socios implementadores, la oficina país del PNUD, el asesor técnico regional, los beneficiarios directos y otras partes interesadas.

La participación de las partes interesadas es vital para una EF exitosa. La participación de las partes interesadas debe incluir entrevistas con las partes interesadas que tienen responsabilidades de proyecto, que incluyen, entre otras, representantes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, representantes gubernamentales a nivel provincial, beneficiarios y distintos stakeholders vinculados al proyecto.

Se deberá evaluar la necesidad de realizar misiones de campo, salvaguardando la seguridad del equipo de EF y de las partes interesadas. Si fuera posible; en caso de que las restricciones de movilidad debidas a la pandemia por COVID-19 disminuyeran, se espera que el equipo de EF lleve a cabo misiones de campo a los sitios específicos de intervención identificados en el documento de proyecto. En el caso de que no se den las condiciones adecuadas, el equipo de EF deberá buscar las mejores alternativas para recolectar toda la información necesaria para asegurar llevar a cabo la EF con éxito, para lo cual el equipo del proyecto proveerá la lista de contactos detallada (teléfonos y direcciones de correo electrónico).

El diseño y la metodología específicos para la EF deben surgir de las consultas entre el equipo de EF y las partes antes mencionadas sobre lo que es apropiado y factible para cumplir con el propósito y los objetivos de la EF y responder a las preguntas de evaluación, dadas las limitaciones de presupuesto, tiempo y datos. El equipo de EF debe utilizar metodologías y herramientas con perspectiva de género y garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como otros temas transversales y ODS se incorporen al informe de EF.

El enfoque metodológico final, que incluye el cronograma de entrevistas, las visitas de campo y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe describir claramente en el Informe de inicio de EF y se debe debatir y acordar completamente entre el PNUD, las partes interesadas y el equipo de EF.

Cabe destacar que, para la EF se deberá tomar en consideración la reprogramación de actividades debido a los retrasos ocasionados por las restricciones de movilidad por la pandemia por el COVID-19. Asimismo, notar que algunas actividades pueden ser reestructuradas para ser llevadas a cabo de forma remota. El informe final debe describir el enfoque completo de EF y la justificación del enfoque, haciendo explícitos los supuestos, desafíos, fortalezas y debilidades subyacentes sobre los métodos y el enfoque de la evaluación.

8. COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL EVALUADOR

El equipo de EF estará sujeto a los más altos estándares éticos y debe firmar un código de conducta al aceptar la asignación. Esta evaluación se llevará a cabo en conformidad con los principios descritos en las "Directrices éticas para la evaluación" de UNEG. El evaluador debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, los entrevistados y las partes interesadas a través de medidas para garantizar el cumplimiento de los códigos legales y otros códigos relevantes que rigen la recopilación de datos y la presentación de informes. El evaluador también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información donde se espera. El conocimiento de la información y los datos recopilados en el proceso de evaluación también deben usarse únicamente para la evaluación y no para otros usos sin la autorización expresa del PNUD y sus socios.

9. ANEXOS DEL TDR

- TdR Anexo A: Lógica del Proyecto/ Marco de Resultados
- TdR Anexo B: Paquete de informaciones del proyecto a ser revisados por el equipo de EF
- TdR Anexo C: Contenido del Informe de EF
- TdR Anexo D: Modelo de matriz de criterios de evaluación
- TdR Anexo E: Código UNEG de conducta para evaluadores
- TdR Anexo F: Escalas de calificación para la EF
- · TdR Anexo G: Formulario de autorización del Informe de EF
- TdR Anexo H: Registro de auditor de la EF

10. CONSIDERACIONES ADICIONALES DEBIDAS A LA PANDEMIA POR EL COVID-19

A partir del 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID-19 una pandemia mundial a medida que el nuevo coronavirus se propagó rápidamente a todas las regiones del mundo. Los viajes al país han estado restringidos desde 12/03/2020 y los viajes dentro del país también están restringidos, de acuerdo a las zonas y fases establecidas por decreto. Si no es posible viajar hacia o dentro del país para la evaluación, entonces el equipo de evaluación deberá desarrollar una metodología tomando en consideración la realización de la evaluación de forma virtual y remota, incluyendo el uso de métodos de entrevista remota y revisiones de gabinete extendidas, análisis de datos, encuestas y cuestionarios de evaluación. Esto debe detallarse en el informe inicial y acordarse previamente con el Gerente de Evaluación.

Si toda o parte de la evaluación se deberá llevar a cabo virtualmente, se debe tener en cuenta la disponibilidad de las partes interesadas, y la capacidad o la voluntad de ser entrevistados de forma remota. Adicionalmente, tomar en consideración que la accesibilidad a Internet/computadora podría representar un inconveniente, puesto que muchas contrapartes del gobierno y nacionales pueden estar trabajando desde sus hogares. Estas limitaciones deben reflejarse en el informe de evaluación. Si no es posible una recopilación de datos/misión de campo, se pueden realizar entrevistas remotas por teléfono o en línea (skype, zoom, etc.). Los consultores internacionales pueden trabajar de forma remota con el apoyo del evaluador nacional en el campo si fuera seguro para ellos operar y viajar. No se debe poner en peligro a los interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

Se puede considerar una breve misión de validación si se confirma que es segura para el personal, consultores, partes interesadas y si tal misión es posible dentro del cronograma de evaluación. Igualmente, se pueden contratar consultores nacionales calificados e independientes para llevar a cabo la evaluación y las entrevistas en el país siempre que sea seguro hacerlo.

5.2. Anexo 2: Marco Lógico

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
Objetivo del Proyecto: Construir un marco de trabajo basado en el manejo sostenible de tierras para las zonas secas del noroeste de la Argentina, con el	Área (en hectáreas) en la cual se implementan las medidas de MST en las tres ecorregiones de las tierras secas en el NOA y en Cuyo	El área en la cual se ha implementado algún tipo de práctica de MST es de 744.232 ha (LADA/WOCA T 2011) en las tres	Se aplican medidas de MST en 1.480.000 ha para evitar y reducir la DT en las tres ecorregiones de las tierras secas del NOA y de Cuyo: Puna: 450.000 ha, Montes de Sierras y Bolsones: 750.000 ha y Monte de Llanuras y Mesetas: 280.000 ha.	UEP – Reportes de los puntos focales provinciales con información del INTA/IPAF – Agricultura Familiar/PROSAP -CNA.	El gobierno nacional y los gobiernos provinciales mantienen su apoyo a la implementación del proyecto.
fin de mitigar la degradación de la tierra, mantener los servicios de los ecosistemas y mejorar los	% del área con suelos	ecorregiones de las tierras secas en el NOA y en Cuyo. La superficie	Reducción del 5% del área con	Datos	Los productores se muestran predispuestos con respecto a la implementación del
medios de vida de los pobladores rurales de las tierras secas del Noroeste	desnudos en las tres provincias	con suelo desnudo asciende a 3.188.905 ha en las 3	suelos desnudos en, al menos esas tres provincias, al finalizar el proyecto.	recolectados por el Observatorio Nacional de Degradación de Tierras y	MST y a participar en cursos de capacitación asociados.
Argentino.	% de productores con algún grado de participación en organizaciones agrícolas/ganaderas que	provincias del proyecto Catamarca: 2 Mendoza: 1 Jujuy: 2 La Rioja: 2	Los valores aumentan al menos un punto (una categoría) en cada una de las Provincias (Una vez que las entrevistas sean llevadas	Desertificación. Entrevista con los productores en los primeros 6 meses del	Se mantiene el compromiso de los principales grupos de interés de instituciones públicas y privadas.
	apoyan el MST (ONG; Cooperativas, entre otras) Ranking: 5: 100% al 76 % 4: 75% al 51% 3: 50% al 26%	Salta: 2 San Juan: 1 San Luis: 1 Tucumán: 2 Valores de la Iínea de base	a cabo, durante el primer semestre del proyecto, se definirán más objetivos específicos por ecorregión/área de intervención)	proyecto y al final del mismo.	Las variaciones climáticas perduran dentro de los escenarios del proyecto.

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
	2: 25% al 10 % 1: menos que 10% Aumento del acceso equitativo al agua, medida en % de las pequeñas explotaciones que acceden a aguas superficiales para riego (con o sin bombeo) Ranking: 5: 100% al 76 % 4: 75% al 51% 3: 50% al 26% 2: 25% al 10 % 1: menos que 10%	definidos en función a la información disponible a escala provincial¹ Catamarca: 4 Mendoza: 5 Jujuy: 4 La Rioja: 4 Salta: 4 San Juan: 4 San Luis: 2 Tucumán: 3 Valores de línea de base, en función a los datos a nivel provincial, los cuales presentan un sesgo positivo debido al % de grandes explotaciones presentes en esas áreas	Los valores desagregados serán determinados a través de entrevistas durante el primer año del proyecto, para definir el % de los pequeños productores con acceso al agua y de objetivos específicos para cada Área Específica de Intervención (AGIs)	Las entrevistas con los productores se realizarán en los primeros 3 meses del proyecto y a la finalización del mismo.	Las condiciones socioeconómicas de las poblaciones dentro del área del proyecto permanecen estables.

_

¹ Los valores de referencia para el proyecto serán verificados una vez que se aplique la metodología LADA para seleccionar los Sitios Específicos de Intervención (SEIs) durante los 3 primeros meses de ejecución del proyecto. Dentro de los SEIs se desarrollarán las entrevistas para verificar los datos de la línea de base que están actualmente disponibles a nivel provincial para determinar si éstos necesitan ser ajustados.

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
		con acceso al agua ²			
	% de la población con Necesidades Básicas Insatisfechas comparadas con el promedio nacional (NatAv) Ranking: 5: Por debajo de NatAv 4: 0 - 25 % sobre NatAv 3: 26 - 50 % sobre NatAv 2: 51 - 75 % sobre NatAv 1: 76 -100% sobre NatAv	Catamarca: 1 Mendoza: 4 Jujuy: 1 La Rioja: 1 Salta: 1 San Juan: 1 San Luis: 3 Tucumán: 1	6 de las 8 provincias aumentan al menos un punto del ranking	Encuestas con los habitantes locales en los 3 primeros meses del proyecto y a su finalización.	
Resultado 1: Prácticas de MST implementadas para prevenir y reducir la degradación de la tierra en áreas ambientales críticas (hotspots)	Número de familias que han implementado alguna de las prácticas de MST.	1440 familias.	5000 familias han implementado, al menos, una de las prácticas de MST al finalizar el proyecto (3560 familias más) representando un aumento del 347%.	UEP – Informes de los Puntos Focales Provinciales con información del INTA/IPAF – Agricultura Familiar/PROSAP -CNA.	Las variaciones climáticas perduran dentro de los escenarios del proyecto. Los productores se muestran
de las tres ecorregiones áridas objeto	Nivel de la capacidad de coordinación intersectorial para la promoción del MST y el MIRN, según las mediciones de la Pregunta 3.1 sobre las Herramientas de Monitoreo (GEF-DT). (Entorno propicio para mejorar la gestión intersectorial para fortalecer la capacidad de integración en las ecorregiones).	Obtención de 1 punto en la GEF-DT Herramienta de Monitoreo PMAT-DT 3. i.	Se obtienen al menos 3 puntos en la GEF-DT Herramienta de Monitoreo PMAT-DT 3.i.	Memorias de los Comités Multisectoriales en las 3 ecorregiones.	predispuestos con respecto a la implementación de la MST y a participar en cursos de capacitación asociados. El cambio en las autoridades políticas no modifica el nivel de compromiso respecto

[.]

² Idem nota al pie N° 23.

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
	Financiamiento en U\$S asignados por medio de fondos rotatorios, programas de microcréditos y otros mecanismos financieros para facilitar el MST y el MIRN.	Por el momento, no existen fondos específicamen te destinados para este propósito.	Asignación de U\$\$ 10 millones a los sectores o actividades productivas que incorporen el MST o el MIRN al finalizar el proyecto. Las asignaciones provendrán de fondos rotatorios, esquemas de pequeños créditos y otros instrumentos financieros. (El monto será confirmado durante el primer semestre del proyecto).	Informe de los Puntos Focales Provinciales, la UEP y los Comités Multisectoriales. Informes del CONAMI sobre la distribución de FR y de MC.	a la adopción del MST y a la prevención de la DT. El apoyo financiero existente por parte de los programas se mantiene a pesar del cambio de las autoridades políticas.

Productos:

Producto 1.1: Guías/protocolos desarrollados para la implementación de medidas de MST a nivel local en las ecorregiones seleccionadas y áreas críticas (hotspots) de degradación de la tierra (DT)

Producto 1.2: Comités multisectoriales y de los actores claves interesados promueven el diálogo sobre el MST y la coordinación de los programas de los sectores productivos a nivel de AGI, y proporcionan orientación y supervisión para la aplicación e implementación de las guías/protocolos de MST. Producto 1.3: Prácticas de MST implementadas en las ecorregiones de tierras secas en las áreas críticas con DT (hotspots).

Producto 1.4: La asignación de recursos financieros para los pequeños productores apoya la implementación continua de MST en áreas prioritarias.

Resultado 2: Marco apropiado y desarrollado para planificar, monitorear y adaptar la gestión de la degradación	Nivel de replicabilidad de las prácticas de MST en las tierras secas de las 3 ecorregiones foco del proyecto.	0	Al menos el 20% de los productores in las áreas críticas (hotspots) y en aquellas con un alto riesgo de DT del 75% de las tierras secas de las provincias del Noroeste replican las mejores prácticas de MST y MIRN.	Encuestas a la finalización del Proyecto. Monitoreo de los Protocolos de MST. Ver el Anexo 9 para más detalle.	Predisposición por parte de los técnicos y los GoPs para proveer capacitación sobre el MST/MIRN y para incorporar los criterios de MST/MIRN en sus actividades.
de tierras en las ecorregiones secas.	Área monitoreada con respecto a la implementación del MST, a través del control de los protocolos de MST que se integran en los SIG provinciales y que se integran al nodo nacional.	El Observatorio actualmente monitorea 865,516 ha en NOA y Cuyo.	1,480,000 ha (Puna: 450,00 ha, Monte de Sierras y Bolsones: 750,000 ha, y Monte de Llanuras y Mesetas: 280,000 ha) de las ecorregiones de tierras secas del NOA y Cuyo son monitoreadas por el Observatorio Nacional de Degradación de Tierras y Desertificación, respecto a la	Productos gráficos (informes) de los SIG de los GoPS (ambiente/estadís ticas o IDE) y del ONDTyD.	Número de proyectos/programas que integran los criterios de MST y de MIRN y los aplican en el terreno.

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
			implementación del MST, en donde los resultados serán almacenados en los SIG provinciales que se integran a los nodos nacionales.		
	% del personal en las áreas de ambiente, producción (manejo agrícola y ganadero) y recursos hídricos que trabajan directa o indirectamente en DT han sido entrenados en MST a nivel provincial.	Las capacitaciones específicas sobre MST se darán sólo en las provincias de Catamarca y San Luis, y para el personal que no aplica MST/MIRN debido a que las guías o protocolos no se encuentran disponibles.	100% del personal involucrado en la temática de DT y MST en las áreas de ambiente, producción y recursos hídricos, emplean las guías y protocolos de MST para el desarrollo, implementación y evaluación de los planes sectoriales, los programas y las actividades en las tierras secas del NOA y Cuyo.	Informes de los Puntos Focales Provinciales. Informes del Observatorio Nacional de Degradación de Tierras y Desertificación.	Se mantienen los compromisos adoptados por los GoPs durante la duración del proyecto, a pesar de los cambios en las administraciones públicas.
	Número de Programas de Acción Provincial desarrollados y que se empezarán a implementar.	Existe un PAP desarrollado para La Rioja.	Al menos tres provincias adicionales habrán desarrollado sus PAPs y comenzarán a implementarlos hacia la finalización del proyecto (Catamarca, Mendoza y Jujuy).	Programas de Acción Provincial Publicados. Informe de los Comités Multisectoriales sobre las actividades relacionadas con la implementación de los PAPs. Informes de la Unidad Ejecutora	

Estrategia del Proyecto	Indicador	Línea de Base	Objetivos al finalizar el Proyecto	Fuentes de la Verificación	Riesgos y Supuestos
				del Proyecto (UEP).	
	Número de proyectos/programas de línea de base que integran los criterios de MST y el MIRN y los aplican en el territorio.	Los programas para proyectos de inversión de la línea de base hacen alguna mención o referencia sobre el MST	Al menos dos proyectos/programas de la línea de base incorporarán formalmente los criterios de MST y MIRN en sus manuales operativos.	Informes de los Puntos Focales Provinciales Manuales operativos de los programas sectoriales.	

Productos:
Producto 2.1: Sistemas de Información Geográfica (SIG) para la evaluación y el monitoreo de la DT / MST en las tierras secas de las 8 provincias.
Producto 2.2: Instituciones de los Gobiernos Provinciales (8) implementan prácticas de MST.
Producto 2.3: Prácticas de MST integradas en los programas sectoriales nacionales en tierras secas.

5.3. Anexo 3: Matriz de Evaluación

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia			
¿Se ajusta el objetivo del proyecto a las prioridades del gobierno local y las comunidades locales?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y las prioridades declaradas de los interesados locales	 Actores locales Revisión documental de estrategias de desarrollo local, políticas ambientales, etc. 	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Se ajusta el objetivo del proyecto a las prioridades nacionales de medio ambiente y desarrollo?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y las prioridades y estrategias normativas nacionales, según se indica en los documentos oficiales	Documentos de política nacional, como la Estrategia Nacional de Biodiversidad y el Plan de Acción, la autoevaluación de la capacidad nacional, etc.	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿El concepto del proyecto se originó en los interesados locales o nacionales y/o los interesados pertinentes participaron suficientemente en la elaboración del proyecto?	Nivel de participación de los interesados locales y nacionales en la creación y el desarrollo de proyectos (número de reuniones celebradas, procesos de elaboración de proyectos que incorporan aportaciones de los interesados, etc.)	Personal del proyecto Agentes locales y nacionales Documentos de proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Se ajusta el objetivo del proyecto a las prioridades estratégicas del GEF?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y las prioridades estratégicas del GEF (incluida la armonización de los indicadores pertinentes de las esferas de actividad)	 Documentos estratégicos prioritarios del GEF para el período en que se aprobó el proyecto Documentos de prioridades	- Examen documental
¿Estaba el proyecto vinculado y en consonancia con las prioridades y estrategias del PNUD para el país?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y el diseño con el MANUD, el programa para el país	- Documentos estratégicos prioritarios del PNUD	- Examen documental
¿Apoya el objetivo del proyecto la aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica?	Vínculos entre el objetivo del proyecto y elementos del CDB,	- Sitio web del CDB- Estrategia Nacional de Biodiversidad y Plan de Acción	- Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
	como artículos y programas de trabajo clave		
¿Qué tan relevante y eficaz ha sido la estrategia y la arquitectura de este proyecto? ¿Es relevante? ¿Ha sido eficaz? ¿Necesita cambiar?	 Vínculos con los compromisos internacionales y los documentos de política nacional, relaciones establecidas, nivel de coherencia entre el diseño del proyecto y el enfoque de ejecución. 	 Documentos de proyectos políticas o estrategias nacionales, sitios web, personal del proyecto, socios del proyecto Datos recogidos a lo largo de la misión 	- Examen documental - Consulta con los miembros de la junta del proyecto - Entrevistas con el equipo del proyecto
¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones -supervisión de la gobernanza del proyecto y responsabilidades?	 Funciones y responsabilidades de las partes interesadas en la ejecución de los proyectos. Acuerdos de asociación. 	 Documentos de proyectos políticas o estrategias nacionales, sitios web, personal del proyecto, socios del proyecto Datos recogidos a lo largo de la misión 	- Examen documental - Consulta con los miembros de la junta del proyecto - Entrevistas con el equipo del proyecto
¿En qué medida contribuye el proyecto al progreso y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?	Alineación del proyecto con los ODS	- Documentos de proyectos	- Examen documental
¿En qué medida apoya (o no apoya) el Proyecto, comprende su responsabilidad y cumple sus obligaciones?	Reuniones de la Junta del Proyecto, Equipo Técnico, Grupos de Consulta	- Minutos - Documentos de proyectos	- Examen documental
¿Es probable que se cumplan los objetivos del proyecto? ¿En qué medida?	Nivel de progreso hacia las metas de los indicadores de los proyectos en relación con el nivel previsto en el momento actual de aplicación	Documentos de proyectos Personal del proyecto Partes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Cuáles son los factores clave que contribuyen al éxito o al bajo rendimiento del proyecto?	Nivel de documentación y preparación de los riesgos, hipótesis e impulsores del impacto del proyecto	Documentos de proyectosPersonal del proyectoPartes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuáles son los principales riesgos y barreras que quedan para lograr el objetivo del proyecto y generar Beneficios Ambientales Globales?	Presencia, evaluación y preparación para los riesgos previstos, las hipótesis y los factores de impacto	Documentos de proyectos Personal del proyecto Partes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Es probable que se cumplan los supuestos fundamentales y los factores de impacto pertinentes para el logro de los beneficios ambientales mundiales?	Medidas adoptadas para abordar las principales hipótesis y determinar los factores que impulsan el impacto	Documentos de proyectosPersonal del proyectoPartes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Cuál ha sido (hasta la fecha) el avance de estos proyectos hacia los resultados esperados y los indicadores del marco lógico? ¿Cómo consideran los principales interesados que este proyecto ha progresado hacia los resultados (como se indica en el informe inicial de los documentos originales)?	- Avances hacia los logros en materia de impacto - Resultados de los productos	- Documentos de proyectos - Personal del proyecto - Partes interesadas en el proyecto	Examen documental Consulta con los miembros de la junta del proyecto Entrevistas con el equipo del proyecto
¿Cuál ha sido el progreso hasta la fecha y cómo ha conducido o podría en el futuro catalizar efectos beneficiosos para el desarrollo (p. ej., generación de ingresos, igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer, mejora de la gobernanza, etc). ¿Cómo se incluyen las áreas transversales en el marco de resultados y se supervisan anualmente?	- Eficacia de la participación de las partes interesadas - Brecha de género - Planes y políticas que incorporan iniciativas - Registro de las observaciones y respuestas de las partes interesadas - Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyectos Personal del proyecto Partes interesadas en el proyecto	- Examen documental - Consulta con los miembros de la junta del proyecto - Entrevistas con el equipo del proyecto
Qué indica el instrumento de seguimiento del GEF en la base de referencia cuando se compara	- El instrumento de seguimiento del GEF en la base de referencia indica cuándo se	- Documentos de proyectos - Personal del proyecto	- Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
con el completado justo antes de la evaluación final.	compara con el completado justo antes de la evaluación final.	- Partes interesadas en el proyecto	
¿Cuáles son los obstáculos que subsisten para lograr los resultados esperados, según han dicho los interesados entrevistados?	- Número de obstáculos en el proyecto	Documentos de proyectosPersonal del proyectoPartes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Qué aspectos de este enfoque de implementación del proyecto (proyectos piloto) (actividades de apoyo) han sido particularmente exitosos o negativos (según lo dicho por las consultas) y cómo podrían los actores del proyecto ampliar o corregir estos beneficios.	- Número de realizaciones del proyecto - Avance hacia logros de impacto.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Partes interesadas en el proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Los indicadores del marco de resultados tienen un enfoque SMART?	Indicadores del marco de resultados	- Informes de SyE	- Examen documental
¿Son alcanzables los objetivos a medio plazo y al final del proyecto?	Porcentaje de resultados obtenidos:Progresos realizados en el marco de resultados	- Informes de SyE - ProDoc	- Examen documental
Eficiencia			
¿Es rentable el proyecto?	- Calidad y adecuación de los procedimientos de gestión financiera (en consonancia con el PNUD, la UNOPS y las políticas, la legislación y los procedimientos nacionales) - Tasa de ejecución financiera vs. tasa prevista - Costes de gestión como porcentaje de los costes totales	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Se ajustan los gastos a las reglas y normas internacionales?	Costo de los insumos y productos de los proyectos en relación con las normas y criterios para los proyectos de los donantes en el país o la región	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con el personal del proyecto
¿Es eficiente el enfoque de ejecución del proyecto para obtener los resultados previstos?	- Adecuación de la estructura de ejecución y de los mecanismos de coordinación y comunicación - Nivel previsto y efectivo de recursos humanos disponibles - Alcance y calidad del compromiso con los socios pertinentes / asociaciones - Calidad y adecuación de los mecanismos de seguimiento de los proyectos (aportaciones de los órganos de supervisión, calidad y puntualidad de los informes, etc.)	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto Actores locales y nacionales	- Examen documental - Entrevistas con el personal del proyecto - Entrevistas con partes interesadas nacionales y locales
¿Se ha retrasado la ejecución del proyecto? En caso afirmativo, ¿ha afectado esto a la eficacia en función de los costos?	 Hitos del proyecto a tiempo Resultados previstos afectados por retrasos Medidas de gestión adaptativas de los proyectos relacionadas con los retrasos 	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con el personal del proyecto
¿Cuál es la contribución de la cofinanciación en efectivo y en especie a la ejecución del proyecto?	Nivel de cofinanciación en efectivo y en especie en relación con el nivel previsto	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	Examen documental Entrevistas con el personal del proyecto
¿En qué medida está movilizando el proyecto recursos adicionales?	Cuantía de los recursos movilizados en relación con el presupuesto del proyecto	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	Examen documental Entrevistas con el personal del proyecto
¿Cuál es el progreso relacionado con el proyecto en las siguientes categorías de implementación?	- Número de logros del proyecto	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con el personal del proyecto

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
Disposiciones de gestión y enfoque de ejecución (incluida toda evidencia de gestión adaptativa y coordinación de proyectos y km con proyectos piloto)	Gestión de proyectos y eficacia de la coordinación Número de realizaciones de proyectos piloto	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con el personal del proyecto
¿Cómo se han gestionado, entregado y gastado las finanzas por producto al año? ¿Qué porcentaje se entrega hasta la fecha? ¿Es bajo?	 Porcentaje de gastos en proporción a los resultados Sistemas financieros y transparencia de la eficacia 	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto	- Examen documental
¿Se han obtenido los productos previstos? ¿Han contribuido a los resultados y objetivos del proyecto?	- Nivel de avance de la ejecución de los proyectos en relación con el nivel previsto en la fase actual de ejecución - Existencia de vínculos lógicos entre los resultados de los proyectos y los resultados/impactos.	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con actores locales
¿Es probable que se logren los resultados previstos? ¿Es probable que los resultados contribuyan al logro del objetivo del proyecto?	Existencia de vínculos lógicos entre los resultados y los efectos de los proyectos	 Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto 	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Es probable que se obtengan resultados a nivel de impacto? ¿Son suficientes los resultados probables a la escala para ser considerados Beneficios Ambientales Globales?	Indicadores medioambientales Nivel de progreso a través de la Teoría del Cambio del proyecto	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿En qué medida es probable que los resultados de los proyectos dependan de un apoyo financiero continuo? ¿Qué probabilidades	Necesidades financieras para el mantenimiento de los beneficios del proyecto	- Documentos de proyecto - Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
hay de que se disponga de los recursos financieros necesarios para mantener los resultados de los proyectos una vez que finalice la asistencia del GEF?	Nivel de recursos financieros previstos disponibles para apoyar el mantenimiento de los beneficios del proyecto Potencial de recursos financieros adicionales para apoyar el mantenimiento de los beneficios del proyecto		
¿Tienen o tienen probabilidades de alcanzar un nivel adecuado de "apropiación" de los resultados, para tener interés en asegurar que se mantengan los beneficios de los proyectos?	Nivel de iniciativa y participación de los interesados pertinentes en las actividades y los resultados de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Tienen los interesados pertinentes la capacidad técnica necesaria para garantizar que se mantengan los beneficios de los proyectos?	Nivel de capacidad técnica de los interesados pertinentes en relación con el nivel necesario para mantener los beneficios de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿En qué medida los resultados del proyecto dependen de factores sociopolíticos?	Existencia de riesgos sociopolíticos para los beneficios del proyecto	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿En qué medida los resultados de los proyectos dependen de cuestiones relacionadas con los marcos institucionales y la gobernanza?	Existencia de riesgos institucionales y de gobernanza para los beneficios de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Hay algún riesgo ambiental que pueda socavar el flujo futuro de impactos de proyectos y Beneficios Ambientales Globales?	Existencia de riesgos ambientales para los beneficios del proyecto	- Documentos de proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Cuáles son los riesgos financieros para la sostenibilidad?	Riesgos financieros	- Documentos de proyecto	- Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuáles son los riesgos socioeconómicos para la sostenibilidad?	Riesgos socioeconómicos y amenazas ambientales	- Documentos de proyecto	- Examen documental
¿El marco institucional y los riesgos de gobernanza para la sostenibilidad?	Capacidades institucionales e individuales	- Documentos de proyecto	- Examen documental
Igualdad entre géneros y empodera	miento de la mujer		
¿Cómo contribuye el proyecto a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer?	Grado de avance del plan de acción sobre género y los indicadores de género en el marco de resultados	Documentos de proyectoPersonal del proyectoActores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿De qué manera los resultados de género del proyecto avanzaron o contribuyeron a los resultados de biodiversidad del proyecto?	Existencia de vínculos lógicos entre los resultados en materia de género y los resultados y efectos de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Se consulta adecuadamente a los grupos de mujeres, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil y los ministerios de la mujer y se participa en el diseño de los proyectos? Si no, ¿deberían haberlo sido?	Existencia de vínculos lógicos entre los resultados en materia de género y los resultados y efectos de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
¿Se tuvieron en cuenta las cuestiones de género en los ejercicios de participación de los interesados?	Existencia de vínculos lógicos entre los resultados en materia de género y los resultados y efectos de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
Para cualquier taller de interesados, ¿se celebraron sesiones exclusivamente para mujeres, si procede, y/o se hicieron otras consideraciones para garantizar la participación significativa de las mujeres?	Existencia de vínculos lógicos entre los resultados en materia de género y los resultados y efectos de los proyectos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
Cuestiones transversales y cuestion	<u> </u>		
¿Cómo se tuvieron en cuenta los efectos sobre las poblaciones locales en el diseño y la ejecución de los proyectos?	Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Examen documental - Entrevistas con actores locales
Hasta qué punto la asignación de recursos a los grupos destinatarios tiene en cuenta la necesidad de dar prioridad a los más marginados.	Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales (p. ej., generación de ingresos/creación de empleo, mejora de los acuerdos de gestión de los recursos naturales con grupos locales, mejora de los marcos normativos para la asignación y distribución de los recursos, regeneración de los recursos naturales para la sostenibilidad a largo plazo).	Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
Grado en que los objetivos del proyecto se ajustan a las prioridades convenidas en el documento del programa del país del PNUD (DPP) y otros documentos de programas por países.	Vínculos entre el proyecto y las prioridades del programa del PNUD para el país.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental

Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes	Metodología
Si los resultados de los proyectos han contribuido a mejorar los preparativos para hacer frente a los desastres o mitigar los riesgos	Mitigación de riesgos	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
Grado en que se beneficiaron del proyecto los pobres, los indígenas, las personas con discapacidad, las mujeres y otros grupos desfavorecidos o marginados	Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental
El nexo pobreza-medio ambiente: cómo las actividades de conservación ambiental del proyecto contribuyeron a la reducción de la pobreza	Efectos positivos o negativos del proyecto en las poblaciones locales.	Documentos de proyecto Personal del proyecto Actores clave del proyecto	- Entrevistas con actores clave - Examen documental

5.4. Anexo 4: Documentos base para revisión

Título del documento

PIF-Formulario de información del proyecto

Documento del Proyecto (ProDoc).

Informe de arranque del proyecto

Marco de Resultados Estratégicos.

Matriz de indicadores por resultado (output)

Project Implementation Reports – PIRs 2018, 2019, 2020

Informes trimestrales y/o cuatrimestrales de progreso.

Informes parciales / finales de consultorías concluidas y en proceso.

Informes anuales de avance

Informes financieros (CDR), incluyendo datos sobre cofinanciación y presupuestos.

Informes de Auditoría

Planes Operativos Anuales (POA)

Minutas y decisiones de la Junta de Proyecto (Comité Directivo).

Materiales de comunicación sobre el proyecto (Boletines de comunicación)

Documento de Programa del País del PNUD para Argentina

Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM (2020)

5.5. Anexo 5: Escalas de Evaluación

Calificaciones de Avance de Resultados, Efectividad, Eficiencia, SyE y ejecución de socios de implementación y ejecución	Sostenibilidad
6: Altamente satisfactorio (AS): El proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.3. Algo probable (AP): riesgos
5: Satisfactorio (S): deficiencias menores: Solo hubo deficiencias menores.	moderados. 2. Algo improbable (Al): Riesgos significativos.
4: Moderadamente satisfactorio (MS): Hubo deficiencias moderadas.	1. Improbable (I): Riesgo grave
3. Moderadamente insatisfactorio (MI): El proyecto presentó deficiencias significativas.	
2. Insatisfactorio (I): Hubo deficiencias importantes en	Impacto
el logro de los objetivos del proyecto en términos de	3. Significativo (S)
relevancia, efectividad o eficiencia.	2. Mínimo (M)
 Altamente insatisfactorio (AI): El proyecto presentó deficiencias graves. 	1. Insignificante (I)

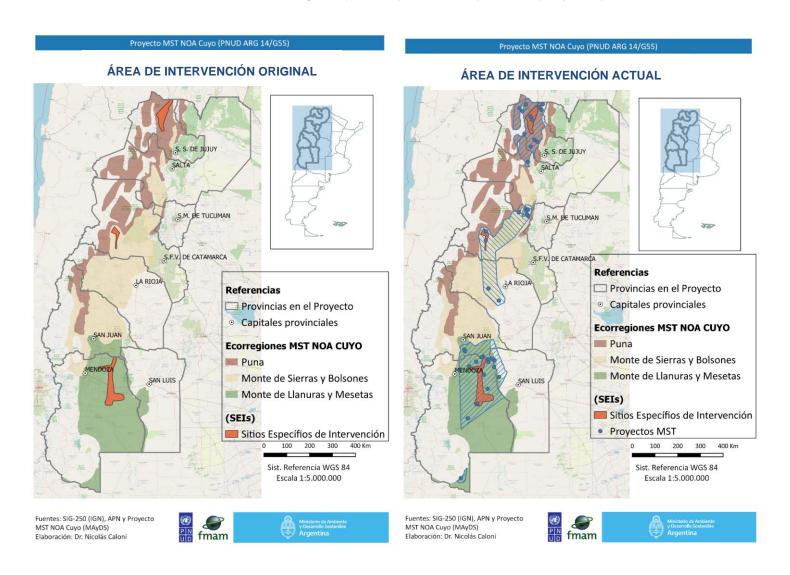
5.6. Anexo 6: Entrevistas

ntrevistas	BUENUS		
	N°	Institución	Nombre y Apellido
1	1	MAyDS	Hugo Iza
			Florencia Gomez
			Secretaria de Politica en
	2	MAyDS	Recursos Naturales
2			Abelardo Llosa
2			Director Nacional de
		MAyDS	Planificacion y
			Ordenamiento Ambienta
	3		del Territorio
	5	PNUD	Matias Mottet
	6	PNUD	Maria Eugenia Di Paola
	7	PNUD	Alexandra Fischer
3, 4, 5	8	PNUD	Maria Gabriela Pinto
	PROVINC	IA DE JUJUY	
	PROVINC N°	IA DE JUJUY	Nombre y Apellido
		Institución	Nombre y Apellido Maria Ines Zigaran -
	N°		
	N° 1	Institución Ministerio de Ambiente	Maria Ines Zigaran -
	N°	Institución	Maria Ines Zigaran - Ministra
6	N° 1 2 3	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador
6	N° 1 2 3 4	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique
6	N° 1 2 3 4 5	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar
6	N° 1 2 3 4 5 6	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber
6	N° 1 2 3 4 5 6 7	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez
6	N° 1 2 3 4 5 6	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber
6	N° 1 2 3 4 5 6 7	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez
6	N° 1 2 3 4 5 6 7	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin
6	N° 1 2 3 4 5 6 7 8	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido
6	N° 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización El Condor Santa Rosa Pasajes	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido Ramiro Catacata Presentación Cala Soledad Gutierrez
	N° 1 2 3 4 5 6 7 8 10 11 12	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización El Condor Santa Rosa Pasajes El Angosto	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido Ramiro Catacata Presentación Cala Soledad Gutierrez Clemente Flores
6	N° 1 2 3 4 5 6 7 8 10 11 12 13	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización El Condor Santa Rosa Pasajes El Angosto Aguas Blancas	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido Ramiro Catacata Presentación Cala Soledad Gutierrez Clemente Flores Walter Alancay
	N° 1 2 3 4 5 6 7 8 10 11 12 13 14	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización El Condor Santa Rosa Pasajes El Angosto Aguas Blancas Tuksa	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido Ramiro Catacata Presentación Cala Soledad Gutierrez Clemente Flores Walter Alancay Marta Valdiviezo
	N° 1 2 3 4 5 6 7 8 10 11 12 13	Institución Ministerio de Ambiente Ministerio Ambiente SAFCI INTA UNJU SEGEMAR APN INTA Organización El Condor Santa Rosa Pasajes El Angosto Aguas Blancas	Maria Ines Zigaran - Ministra Susana Amador Punto Focal Julio Sardina Marcelo Echenique Maria InesZamar Eduardo Barber Carina Rodriguez Facundo Joaquin Nombre y Apellido Ramiro Catacata Presentación Cala Soledad Gutierrez Clemente Flores Walter Alancay

		•	
	PROVINCI	A DE SALTA	
	N°	Institución	Nombre y Apellido
	1	Sec. Ambiente	Alejandro Aldazabal
	2		Secretario
	3	Sec. Amb	AnaliaVillagran Punto Focal
	4	IPAF	Mariana Quiroga
0	5	INTA	Maria Elena Toncovich
8	6	UNSa	Cristina Camardelli
	7		
	8	APN	Flavio Moschione
	9	SAFCI SAFCI	Adrian Acevedo Miguel Plaza
	11	MAyDS	Griselda Gerbi
		Organización	Nombre y Apellido
	1	Comunidad Diguita Calchaqui El Algarrobal	Nora Arminda Castillo
	PROVINCI	A DE TUCUMAN	
	N°	Institución	Nombre y Apellido
			Alfredo Montalban
		1 Secretaria Ambiente	Secretario
		Secretaria de Desarrollo Productivo	Juan Blasco Secretario
		2 Ministerio de Desarrollo Productivo	Federico Diblasi
			Punto Focal
9		3 Universidad Nacional de Tucumán	Mirian Collantes
		Red de Información para el Desarrollo Productivo	Mónica Odsctrcil
		5 INTA Centro Regional	Jorge Morandi
		6 Ministerio Desarrollo Productivo	Gabriela Marcello
		Organización	Nombre y Apellido
		1 Comunidad Indígena Amaicha del Valle	Ileana Novelli
		2 Comunidad Indígena Amaicha del Valle	Rodolfo Villalva
10		3 Comunidad Indígena Amaicha del Valle	Eduardo Nieva*
		4 Comunidad Indígena Amaicha del Valle	Laura Liendro
		5 Cooperativa de Trabajo AmaichaLtda	Sebastián Pastrana
		3 Cooperativa de Trabajo Affiaicitacida	Sepastian Fastiana
	PROVINCI	A DE LA RIOJA	
	N°	Institución	Nambus v Anallida
	IN	Institucion	Nombre y Apellido Santiago Azulay
11		1 Secretaría de Ambiente	Secretario y Presidente
11	1		COFEMA
			Maria Suarez
		2 Secretaría de Ambiento	Iviaria Suarez
		2 Secretaría de Ambiente	Punto Focal
		3 SAFCI	Punto Focal Fernanda Fiorani
12		3 SAFCI 4 INTA	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización Cooperativa de Provisión de Servicios	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez Nombre y Apellido
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización 1 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda.	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización 1 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Cooperativa de Provisión de Servicios	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez Nombre y Apellido
12		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización 1 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Turísticos El Chacho Ltda.	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez Nombre y Apellido David Perafán Natalia Perafán
		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización 1 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 3 Productor de Vichigasta	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez Nombre y Apellido David Perafán Natalia Perafán
		3 SAFCI 4 INTA 5 SAFCI 6 UNdeC 7 UNLaR 8 Esc. Agrotécnica José Manuel Estrada Organización 1 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos El Chacho Ltda. 2 Turísticos El Chacho Ltda.	Punto Focal Fernanda Fiorani Darío Recalde Analía Prósperi UlaKarlin Silvana Tarifa Rita Benitez Nombre y Apellido David Perafán

	PROVIN	CIA DE CATAMARCA	
	N°	Institución	Nombre y Apellido
		1 Secretaría de Medio Ambiente	Emanual Soberon
		1 Secretaria de Medio Ambiente	Secretario
		Secretaria de Medio Ambiente	Marina Agüero Punto Focal
14		2 INTA Tinogasta	Patricia Cortez
		3 INTA Sumalao	Rodrigo Ahumada
		4 Sec. De Producción de Fiambalá	Joel Carrizo
		5 Sec. De Asuntos Comunales de Fiambalá	Facundo Carrizo
	-	6 Delegado Municipal Punta de Agua	Adán Barrionuevo
		Organización 1 Bianventurados Los Pobres (BePe)	Nombre y Apellido Claudia Martínez
		ACAMPA (Asociación Campesina de	
		Productores del Abaucán)	Johana Villagrán
		BePe	Manuel Aguirre
15		Cooperativa de Jóvenes Productores El Kakán	Kurt Carrizo
		4 Asociación Agroganadera de Productores de la Herradura	Bruno Sinche
		5 Union de Pueblos de la Nacion Diaguita	Guillermina Huanco
		6 Comunidad Diaguita de Toro Yaco	Milagros Romero
	1	7 ACAMPA	Nicasio Chaile
	PROVIN	CIA DE SAN JUAN	
	N°	Institución	Nombre y Apellido
		1 Secretaria de Ambiente	Jorge Scellato
	1		Sub Secretario
		2 Secretaria de Ambiente	Natalia Fernandez Punto Focal
16		3 SEAyDS – Dir. Áreas Protegidas	Mariano Hidalgo
10		4 SEAyDS – Obs. Ambiental	Marisel Inojosa
		5 UNSJ	Stela Giannoni
	<u> </u>	CPI INAI	Franco Gil
	4	6 SAFCI	Fernando Lucero
	1	Organización 1 Talquenca	Nombre y Apellido
		Asoc. Civil de productores ganaderos de 25	Antonio Aguirre
		de Mayo	Deolinda Villegas
		3 Clara Rosa Guakinchay	Jesús Guakinchay
17		5 Bermejo	Griselda Avila
	1	6 Coop. Cerro Valdivia	Marcelo Giordano
	-	7 INTA (Fundacion ArgenINTA) Municipalidad Colonia Sarmiento	Alejandro Oviedo
		(Fundacion ArgenINTA)	Jonathan Perez
	PROVIN	CIA DE MENDOZA	
	N°	Institución	Nombre y Apellido
		1 Secretaria de Ambiente	Humberto Mingorance Secretario
18		2 Secretaria de Ambiente	Sebastian Melchor Punto Focal
		3 INTA Rama Caida	Sebastian Mora
		4 INAI	Gabriel Jofre
		5 INA	Jose Reta
		6 Municipalidad de Lavalle	Gerardo Vaquer
		Organización	NyA
	-	1 Lof Malal Pincheira	Cristina Riquelme
		2 FEISA 3 CAXI	Heber Sosa Jorge Gisbert
19		4 INTA (Fundacion ArgenINTA)	90 Carlos Brieva

5.7. Anexo 7: Area de intervención original (Prodoc) vs actual (final del proyecto)



5.8. Anexo 8: Matriz de Hallazgos

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
En términos generales, el diseño guarda un orden lógico y se evidencia la coherencia y concatenación de acciones en las diferentes escalas de intervención. Destaca la selección de sitios de intervención y la lógica que articula las intervenciones puntuales a nivel de sitio como el punto de partida para explorar oportunidades de escalabilidad y generar capacidades.	El proyecto es de alta pertinencia y se alinea con las políticas y prioridades del país. El diseño del proyecto presenta debilidades importantes, especialmente en cuanto a la formulación de sus indicadores, lo cual condicionó la ejecución y limitó que el ProDoc sea una verdadera herramienta de navegación para el proyecto.	El diseño de futuros proyectos deberá considerar con mayor detalle el análisis y medidas para mitigar riesgos que se repiten a lo largo de diferentes intervenciones, como es el caso de cambio de autoridades, capacidad de ejecución, variabilidad económica, o riesgos cambiarios.
El proyecto es pertinente y relevante para el país, refleja prioridades nacionales y provinciales, fortalece la visibilidad y eleva el perfil y compromiso de las instituciones frente a la DT		La modalidad NIM de implementación nacional directa brinda oportunidades para el fortalecimiento de capacidades en las instituciones públicas. Sin embargo, demanda de un cuidadoso análisis de riesgos, de la inversión de recursos en la formación de capacidad de respuesta institucional, así como del apoyo político constante necesario para acelerar los procesos
El diseño del proyecto presenta cuatro debilidades importantes: 1) indicadores ambiguos, irreales y mal formulados; 2) presupuesto poco balanceado; 3) Arreglos de implementación; 4) débil análisis de riesgos		A futuro, un proyecto que asienta sus supuestos en la capacidad de movilizar recursos adicionales de financiamiento, como en este caso para financiar PMST, debería presentar un plan u hoja de ruta que describa cómo logrará su objetivo. El monitoreo del cofinanciamiento debe ser sistemático, debe contar con herramientas que reporten la movilización de recursos en diferentes momentos de la vida del proyecto y no únicamente al finalizar su ejecución
Los actores reconocen la flexibilidad y buena disposición del nuevo equipo para adaptarse a diferentes contextos y retos operativos y	Después de un arranque lento y con baja capacidad de reacción, el nuevo equipo a partir de 2016 demostró mayor capacidad de adaptación y flexibilidad.	El involucramiento de diferentes actores, incluyendo a comunidades, ONG y sector académico dio importantes frutos. Sin embargo, es fundamental fortalecer la articulación con el

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
estratégicos, aunque no siempre de manera ágil y oportuna.	Sin embargo, no aprovechó las recomendaciones de la EMT para sincerar su marco de resultados.	sector privado en el marco de las iniciativas de reactivación productiva post-pandemia.
El proyecto, durante el 2020 se vio afectado por el COVID-19, la reacción del proyecto fue adecuada en relación a continuar con reuniones virtuales para avanzar con tareas como la formulación de los PAP en Tucumán, Salta, Jujuy, La Rioja y San Juan		
La participación de las partes interesadas se considera adecuada y de acuerdo a lo trazado en el diseño. Los diferentes espacios establecidos, como los Comités Directivos y Comité Técnico, Comités Multisectoriales, cumplieron con su objetivo.	Destaca la participación de los diferentes actores y partes interesadas en la ejecución del proyecto. Los Comités Multisectoriales fueron el aspecto de participación más relevante y significativo del proyecto.	
Hasta julio de 2021, el proyecto ejecutó 92 % del presupuesto GEF; Los mejores años fueron 2020 y 2021, con una ejecución combinada del 37% del presupuesto GEF.	Pese al tiempo adicional concedido al proyecto, es muy probable que no logre ejecutar la totalidad de los recursos disponibles sino se otorga una extensión nueva. Esto afectaría principalmente a beneficiarios de las PMST que no podrían recibir sus desembolsos para culminar las obras y actividades planificadas.	Se advierte un riesgo alto de que ciertas inversiones en PMST se pierdan o no puedan concretar su objetivo. El equipo de evaluación considera que existen elementos suficientes para justificar una ampliación no pagada del plazo de implementación, con el objetivo de cerrar adecuadamente los proyectos de MST que se encuentran en marcha, y para concretar una estrategia de salida que incluya compromisos concretos de sostenibilidad de las inversiones realizadas.
No se reporta información sobre el cofinanciamiento del proyecto. La gestión de la información del proyecto es una de las principales debilidades identificadas. La información se encuentra dispersa y no se verifica un sistema para organizar y documentar	Tanto el SyE como la gestión de la información del proyecto, se consideran los aspectos más débiles de la gestión del proyecto.	Es fundamental que el cierre del proyecto se aproveche para generar un repositorio de toda la información generada, y que se vea la manera de que pueda seguir siendo aprovechada y disponible después del cierre del proyecto.

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
los productos, intervenciones y en general la memoria del proyecto.		
El diseño del SyE en la entrada cubre las prácticas y procedimientos establecidos generalmente para la implementación de proyectos GEF- PNUD en el país.		Es fundamental que durante la fase de arranque se planifique a detalle el SyE de todos los indicadores del proyecto. Esto implica revisar o actualizar la línea de base, interpretar el indicador, proponer la metodología de medición, temporalidad, medios de verificación y persona o institución responsable; se recomienda aplicar el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo para proyectos del PNUD Se recomienda elaborar un informe técnico de monitoreo en el que se presenten los métodos, medios de verificación, supuestos y cálculos que justifiquen el resultado obtenido en todos los indicadores del proyecto. Al cierre, idealmente todos los indicadores a nivel de resultado deberán estar expresados de manera clara, porcentual o cuantitativamente, dejando el menor espacio posible a ambigüedades y explicando los supuestos y criterios utilizados
No se contó con una persona responsable del SyE, lo que, unido a la falta de planificación, herramientas, líneas de base e indicadores creíbles incidieron en la ausencia de métricas para medir el avance de los resultados y productos específicos		Se recomienda sincerar el Indicador 1: Área (ha) en la cual se implementan las medidas de MST en las tres ecorregiones de las tierras secas en el NOA y en Cuyo. En este punto de cierre del proyecto, como parte de su legado y además como herramienta de comunicación, sería más
Dos indicadores se reportan con poca claridad y se consideran de cumplimiento incierto, mientras que el indicador relacionado a % del		valioso que el indicador indique específicamente en cuántas hectáreas intervino efectivamente. sugiere ajustar la metodología y supuestos usados para estimarla, o en su defecto

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
área con suelos desnudos presenta 0% de avance.		reformular el indicador para que entienda como hectáreas en las que uno puede ir a terreno y verificar que han implementado MST.
De los cinco indicadores a nivel de objetivo general del proyecto: el indicador relacionado a la NBI uno fue desestimado después de la EMT; de los restantes, tan solo un indicador presenta un avance de 62% (% de productores con algún grado de participación en organizaciones agrícolas/ganaderas que apoyan el MST).	Al finalizar el proyecto, apenas uno de los cinco indicadores a nivel de objetivo general muestra un avance significativo (64%), aunque no logrará cumplir la meta establecida. La debilidad en la formulación de los indicadores, no permite reflejar el verdadero impacto y trascendencia del proyecto.	
Existe la intención que los PAPs y documentos relacionados a ellos se internalicen a nivel político administrativo mediante algún instrumento legal y/o jurídico.	El proyecto contribuyó en gran parte a concretar el PAN, fortaleciendo la descentralización en las regiones y provincias de intervención. Ha sido el gran referente de la temática de DT durante los últimos años en Argentina, se le atribuye un mayor posicionamiento, conciencia pública y compromiso institucional frente a la DT, factores que aseguran no hubiesen sido posibles sin la inversión incremental del GEF	
	El proyecto puede celebrar una serie de cambios y transformaciones que han ocurrido en una escala temporal relativamente corta, como el fortalecimiento de las instituciones y herramientas para el MST, capacidad para generar información e integrarla a sus procesos de planificación. Las prácticas de MST significaron un mejoramiento dramático de las condiciones de vida de los beneficiarios,	El proyecto presenta un mosaico de intervenciones en sectores productivos clave de los hotspots de DT en el país. Se recomienda sistematizar la experiencia con el fin de generar material de difusión que facilite el escalamiento de las intervenciones, motiven a gremios productivos y otros actores para financiar, promover e implementar las PMST.

HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	medidas en términos de disponibilidad de agua en lugares donde antes no existía, incremento de la producción, mejoramiento de los medios de vida y oportunidades para fortalecer el tejido social en los sitios de intervención	
En relación a la contribución del proyecto a la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, es importante mencionar que las PMST y los fondos rotatorios fueron oportunidades para concientizar en la importancia de la Igualdad de Género y el empoderamiento de las mujeres en las comunidades.		
	Al momento no se verifica una estrategia de salida o herramienta que comprometa a los distintos actores e instituciones involucradas en el seguimiento de las inversiones realizadas por el proyecto	Es necesario tomar contacto con los actores clave en cada provincia para concretar una estrategia de salida del proyecto, buscando compromisos institucionales de seguimiento. Es fundamental que el documento de la estrategia de salida sea socializado a los diferentes socios del proyecto para que puedan tomar acciones a tiempo

5.9. Anexo 9: Formulario de acuerdo de consultor de evaluación

Evaluation Consultant Agreement Form		
Acuerdo para acatar el Código de Conducta para Evaluadores del sistema de la ONU:		
Nombre del consultor: <u>José Galindo</u>		
Nombre de la Organización Consultora (cuando sea necesario):		
Afirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para Evaluadores de las Naciones Unidas.		
Firmado en Quito el 6 de septiembre de 2021.		
Firma:		
Evaluation Consultant Agreement Form		
Acuerdo para acatar el Código de Conducta para Evaluadores del sistema de la ONU:		
Nombre del consultor:Luz Ruggieri		
Nombre de la Organización Consultora (cuando sea necesario):		
Afirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para Evaluadores de las Naciones Unidas.		
Firmado en <i>Buenos Aires</i> el 6 de septiembre de 2021.		
Firma:		

³www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

5.10. Anexo 10: Informe de evaluación revisado y aprobado

Evaluation Report Reviewed and Cleared by		
UNDP Country Office		
Name:		
Signature:	Date:	
UNDP GEF RTA		
Name:		_
Signature:	Date:	