



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Evaluación Final del Proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”

Producto 1 Informe Inicial de la Evaluación (Inception Report)

**Hernán Reyes G.
Consultor Internacional
Abril de 2022**

INDICE

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción.....	4
1.1. Objetivos de la consultoría.....	4
1.2. Objetivos del informe de acuerdo a los términos de referencia y qué tipo de información se incluye.	4
2. Desarrollo	5
2.1. Marco de la Evaluación	5
2.2. Instrumentos Metodológicos	6
2.3. Identificación de Marco de la evaluación, Tipos de análisis, Variables y criterios de evaluación.	6
2.4. Matriz de Criterios de Evaluación (Anexo 1).....	10
2.5. Plan de trabajo y Cronograma de Actividades.....	10
3 - Conclusiones	13
Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación	14
Anexo 2: Agenda de Entrevistas en Honduras	25

Resumen Ejecutivo

El proyecto “URU/18/G31 Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”, sigue la modalidad de implementación nacional (NIM por sus siglas en inglés), con el Ministerio de Ambiente (MA) como Asociado en la Implementación¹. El órgano superior del proyecto es la Junta de Proyecto, que está integrada por el MA, la AUCI y el PNUD. La Oficina de País del PNUD en Uruguay tenía la función de aseguramiento de calidad del proyecto. El proyecto también contaba de acuerdo al PRODOC con dos grupos de apoyo: a) Apoyo técnico del Proyecto, por parte del Grupo de Trabajo Nacional sobre Transparencia y grupo de INGEI y b) Apoyo Consultivo del Proyecto de la SNRCC (MGAP, MIEM, OPP, MDN, MEF, MRREE, MSP, MINTUR, CI, SINAE, SNAACC, MIDES, INUMET, AUCI).

El proyecto se inicia el 12 de marzo de 2018, su fecha de cierre operacional original era el 28 de febrero de 2021. En ese mismo periodo, se aprobó una extensión del proyecto modificando su cierre operacional para el 27 de agosto de 2022. El proyecto cuenta con un presupuesto aprobado por el GEF de US\$1.100.000 y un co-financiamiento de US\$ 760.000.

El objetivo del proyecto es aumentar la eficiencia de las acciones nacionales sobre cambio climático y las sinergias con otras acciones, políticas y medidas nacionales relacionadas, transitando un camino para alcanzar un desarrollo integral, resiliente al clima y bajo en carbono. El proyecto pretendía fortalecer las capacidades nacionales, tanto institucionales como técnicas, buscando una articulación más eficiente para lograr un ámbito propicio para actividades que apunten a la transparencia. Asimismo esperaba fortalecer la adopción y la mejora de metodologías y herramientas para aumentar la transparencia según los requerimientos establecidos en el Artículo 13 del Acuerdo de París. A través de este fortalecimiento, Uruguay pretendía ser más eficiente en la definición, desarrollo e implementación de políticas y medidas, basado en información más oportuna y precisa y en el seguimiento y evaluación de los instrumentos aplicados para enfrentar el cambio climático. Este proyecto permitió también generar la base de información para responder a los informes bienales de actualización (BUR por sus siglas en inglés) exigida por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Se incluyó un abordaje con sensibilidad de género en las metodologías para evaluar que las acciones de adaptación fueran apropiadas al evaluar su efectividad y sus efectos, así como en la evaluación de los efectos de acciones y políticas de mitigación.

Los Resultados esperados eran:

- 1) establecimiento de una institucionalidad eficiente y articulada que permita el desarrollo de actividades que apunten a la transparencia;
- 2) diseño y establecimiento de un sistema doméstico de monitoreo, reporte y verificación;
- 3) mejora de inventarios nacionales de GEI;
- 4) fortalecimiento de la capacidad para actividades que apunten a la transparencia a través de entrenamientos específicos para el país e intercambio con pares de la región.

En el presente “Informe Inicial” se presenta: i) el método orientativo para la evaluación final del proyecto incluyendo la perspectiva, criterios y propuesta metodológica ; ii) la propuesta de plan de trabajo; iii) el cronograma tentativo para la realización de la evaluación final y iv) un listado de las Entrevistas relevantes a ser realizadas durante la misión.

¹ El Asociado en la Implementación es responsable del manejo del proyecto, incluyendo el seguimiento y la evaluación de las intervenciones del proyecto, el logro de los resultados del proyecto y el uso efectivo de los recursos del PNUD. Además es responsable de aprobar y firmar el plan de trabajo multianual; aprobar y firmar los informes combinados de gastos al final de cada año; y firmar el informe financiero o la autorización de financiamiento y certificado de gastos.

A partir de una primera revisión de los documentos pertinentes al Programa, y el análisis de contexto de la situación del país, se elaboraron las siguientes herramientas y criterios para la evaluación.

1. Introducción

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD²

1.1. Objetivos de la consultoría

El objetivo principal de la Evaluación es: revisar y documentar la pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad de las intervenciones planteadas vinculadas al proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”. La evaluación final (EF) se valorará el logro de los resultados del proyecto con respecto a lo que se esperaba lograr, y se extraerán lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto, así como ayudar a mejorar la programación general del PNUD. El informe de la evaluación final promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

En la presente evaluación se considera de vital importancia valorar la contribución del conjunto de instituciones participantes del proyecto, en los ámbitos de: gestión, facilitadores de procesos y acuerdos, respaldo político institucional, financiamiento directo y/o indirecto, identificación de consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), u otros aspectos que se consideren relevantes. La evaluación comprende también, un trabajo de indagación y documentación de las lecciones aprendidas, y la elaboración de recomendaciones específicas que puedan materializarse en el futuro.

La EF se concentrará en la entrega de los resultados del Proyecto como fueron planificados inicialmente y como fueron ejecutados en la realidad, analizando plazos y montos. Analizará el impacto y sustentabilidad de los resultados, incluyendo la contribución al desarrollo de capacidades y al logro de los beneficios y metas propuestas. La misma evaluará la pertinencia, la eficiencia, la efectividad, la sustentabilidad, el impacto y la igualdad entre los géneros y empoderamiento de las mujeres, de acuerdo a los términos de referencia de la consultoría.

El período a evaluar es desde marzo del año 2018 (inicio del proyecto) a abril del año 2022, a pocos meses de la fecha de cierre final del proyecto. Los principales socios a ser entrevistados son los miembros del Equipo de Proyecto, las instituciones nacionales involucradas: MA, la AUCI, MGAP, MIEM, OPP, MDN, MEF, MRREE, MSP, MINTUR, CI, SINAE, SNAACC, MIDES, INUMET, y el equipo de PNUD. No obstante lo anterior, sí en opinión de la contraparte fuera necesaria, se considerarán otras opiniones, por ejemplo: socios estratégicos y actores locales en la ejecución del proyecto, donantes e instituciones relacionados con el tema medio ambiente en el país.

1.2. Objetivos del informe de acuerdo a los términos de referencia y qué tipo de información se incluye.

En el presente informe se presenta el método que orienta la evaluación de la acción del Proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”, una mirada global como proyecto y, el plan de trabajo tentativo para abordar la evaluación.

² Se toman como referencias técnicas los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?, d) OE 2012, Guía para realizar Evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM (GEF)

2. Desarrollo

2.1. Marco de la Evaluación

La presente evaluación pretende evaluar en forma integral el Proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”, de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de los mismos. Se propone establecer la relevancia, ejecución y éxito del proyecto entendiendo su contexto de trabajo y los intereses de las autoridades pertinentes. Se dará especial relevancia al análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos y la recopilación de lecciones específicas y buenas prácticas respecto de las estrategias utilizadas. Finalmente, se espera entregar recomendaciones que faciliten el eventual escalamiento del proyecto, y/o la implementación de éste mismo en otros países.

El enfoque de evaluación propuesto aborda los siguientes ejes de trabajo:

- a) Evaluar, de acuerdo a los criterios tradicionales en este tipo de evaluaciones: Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.
- b) Incorporar criterios transversales a la presente evaluación, cuya incidencia ha sido significativa en el proceso y/o en la implementación del proyecto, por ejemplo: evaluar si las prácticas con las cuales se realizaron las actividades operativas respondieron efectivamente a una gestión integral, moderna, orientada a resultados pero con apego a los principios promovidos por las Naciones Unidas: integración de la dimensión de género, construcción de capacidades, gestión de conocimiento, generación de redes de trabajo y participación local.
- c) Relevar las experiencias sustantivas y mejores prácticas adquiridas en la transversalización del tema de beneficios ambientales globales en las diferentes intervenciones del proyecto desde la fase de diseño hasta la implementación de las últimas actividades.
- d) Evaluar el diseño, puesta en marcha, operacionalización, capacidad de apropiación, y uso oportuno por parte de los beneficiarios directos, del mecanismo de financiamiento para la mejora o sustitución tecnológica que propone el proyecto para lograr una mayor eficiencia energética de las empresas hoteleras.

Operativamente esto significa desarrollar instrumentos y actividades evaluativas que permitan:

- Establecer en qué medida el Proyecto ejecutó sus actividades, entregó productos concretos y alcanzó los resultados esperados y declarados en su respectivo PRODOC.
- Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).
- Determinar hasta qué punto el Proyecto ha comprendido las dinámicas institucionales y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial.
- Determinar el grado de incidencia de las actividades del Proyecto a nivel nacional y/o local.
- Establecer la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del proyecto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
- Determinar el alcance de los efectos positivos del Proyecto en la transversalización de sus actividades.
- Establecer un Juicio evaluativo sobre la sostenibilidad financiera, socio-política y de gobernanza de los efectos de las acciones, productos y resultados del proyecto.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados obtenidos en base al alcance y los criterios de: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impactos explícitos en la Guías señaladas en la nota N° 1 de este reporte.

En particular, se pretende entregar información sistematizada sobre el proyecto y sus logros, basada en hechos concretos y verificables, que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por en el proyecto, en función de sus objetivos, presupuesto y supuestos que le dieron sentido.

2.2. Instrumentos Metodológicos

La metodología de evaluación considera el enfoque de teoría del cambio (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que se apoyaron por el Proyecto, y ver los progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. Se realizará el ejercicio de análisis de la construcción del modelo lógico de la estructura de objetivos, indicadores y metas del proyecto que es la base del enfoque de teoría de cambio para poder contextualizar la evaluación de los resultados obtenidos.

Los instrumentos de recopilación de información secundaria y primaria a utilizar serán:

- Sistematización de la documentación producida por el Proyecto: Se realizará un proceso de ordenamiento de toda la información disponible del proyecto contenida en sus documentos principales tales como el PRODOC, Informes anuales, Actas, Informes financieros, documentos de productos de las consultorías, material de comunicación, etc., que permita dar sustento a los hallazgos de evaluación..
- Ejecución de entrevistas en profundidad, desarrolladas en base a preguntas semi estructuradas, aplicadas a fuentes de información clave: miembros del Equipo de Proyecto, instituciones nacionales involucradas: MA, la AUCI, MGAP, MIEM, OPP, MDN, MEF, MRREE, MSP, MINTUR, CI, SINAIE, SNAACC, MIDES, INUMET. En el caso que la contraparte lo considere necesario, se podrán incluir las opiniones de actores locales y otros socios estratégicos a nivel nacional y/o local. Cada entrevista tendrá una duración entre 30 minutos y hasta 2 horas, dependiendo de la relevancia de cada tema tratado. Las entrevistas son cualitativas, y se basan en los ámbitos temáticos anteriormente presentados de la presente evaluación.
- Triangulación de la Información: Se procederá a un proceso de contraste entre la información secundaria producida por el proyecto y la información recopilada mediante las entrevistas y la observación de los productos materiales realizados a lo largo de la vida del proyecto.

Por definición de los Términos de referencia, se realizarán todas las entrevistas on-line, en la medida en que fundamentalmente son funcionarios públicos que tienen práctica y conocimiento de trabajo on-line y no requieren necesariamente ser entrevistados en forma presencial.

2.3. Identificación de Marco de la evaluación, Tipos de análisis, Variables y criterios de evaluación.

En la presente evaluación no puede obviarse los efectos de la pandemia en la ejecución del proyecto, en particular, en lo que atañe a la drástica disminución de los contactos físicos y la interacción humana. Al respecto, se levantarán antecedentes que muestren como se vio afectada la ejecución del proyecto y sus actores, las gestiones adaptativas que se realizaron, y las lecciones que se pueden extraer de la experiencia en miras a dar continuidad al objetivo, resultados y productos propuestos.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es el conjunto de acciones involucradas en el proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”. El conjunto de acciones que comprende el proyecto, se ordenan en: componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en cada documento de las acciones del mismo y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación a la fecha en que se realiza la evaluación.

Los hallazgos encontrados se someterán a un proceso de contraste y verificación mediante: (i) triangulación de la información con actores (confrontación de la información con más de una fuente) (ii) contraste con la información documental y de fuentes secundarias sobre el proyecto (iii) identificación de líneas de acción o lugares donde las acciones del proyecto operaron eficientemente y eficazmente, para establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificación de dificultades internas y externas que afectaron la operación del proyecto, de tal manera de poder establecer la fuente de los nudos o cuellos de botella producidos en la operación.

La metodología propuesta permitirá sustentar las tesis de la evaluación con las entrevistas a actores claves, que serán un referente para (i) triangular la información con actores (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los proyectos (iii) identificar líneas de acción o prácticas donde el proyecto operó correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar dificultades en su operación para establecer cuellos de botella. Cabe anotar que la metodología no pretende aportar información cuantitativa con representatividad estadística sobre el Proyecto ni hacer estudios de caso específicos.

Por lo tanto, el instrumento esencial de trabajo es el análisis de consistencia mediante la información cruzada, vale decir, se realiza una validación de los hallazgos mediante el cruce de la información (Cross Checking) de dos fuentes: la primera, es a través la sistematización del relato surgido en los actores relevantes entrevistados. La segunda fuente de información, se obtiene del conjunto de documentos originados durante el proyecto y sistematizados por la presente evaluación (fuente de información secundaria). Este “Cross Checking” permite detectar hallazgos que pueden o no ser ratificados por más de un entrevistado y/o por la información documental. El proceso, ponderación y análisis de estas opiniones, apoya la fundamentación y certeza de juicios evaluativos, los cuales influyen en la valoración de la evaluación y en la elaboración de recomendaciones.

Se realizarán 5 tipos de análisis que involucran 3 tipos de variables (Proceso, resultado y sostenibilidad) las cuales nos entregaran los criterios de evaluación que son requeridos por los términos de referencia y que son utilizados en manuales de referencia de evaluación de Naciones Unidas.

1) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico de Proyecto).

En esta etapa se busca comprender la secuencia de acontecimientos involucrados en la implementación del proyecto, de tal manera de poder entender: su desempeño, la forma en que se realizó, su gestión, la valorización de su aporte, el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales, y la estrategia de intervención.

Se espera poner especial énfasis en los hechos que pudieron afectar de manera significativa la gestión e implementación del proyecto y sus actores. Se intenta destacar la capacidad de adaptación al cambio y el grado de apropiación e integración con las instituciones socias, así como, de diferentes actores estratégicos vinculados al proyecto. Este análisis se realiza mediante un seguimiento lineal del proyecto (tipo línea de tiempo).

Se considerará también el conjunto de medidas tomadas durante la ejecución del proyecto para mejorar su pertinencia, la estrategia de salida o de transferencia durante el proceso de su ejecución generando redes y promoviendo la realización de actividades sistémicas en el país, y el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales.

El análisis planteado es particularmente importante en el contexto de pandemia, ya que una revisión de la teoría de cambio en procesos de crisis (pandemia) puede ser muy ilustrativo a la hora de delinear estrategias post proyecto.

2) Análisis de Gestión del Proyecto.

Como parte esencial del trabajo se realizará en este análisis una revisión integral de la gestión del Proyecto para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos. Se realizará también una mirada especial a la Gestión y disposición de los recursos financieros (eficiencia, probidad, apalancamiento, disponibilidad).

Dado que el Proyecto es altamente dependiente de la relación con una diversidad de actores externos para su éxito, se espera entregar una revisión de la contribución e implicación de los socios.

Se realizará una revisión de como el Proyecto aportó en su labor a las siguientes variables transversales:

- **Enfoque de Género:** a) Integración del enfoque en componentes del proyecto (Diseño, gestión e implementación), b) Calificación de Igualdad de Género en implementación y en efectos esperados; c) Calificación de involucramiento en los proyectos de hombres y mujeres.
- **Participación de Actores:** a) Grado de involucramiento de los diferentes stakeholders en el proyecto: Evaluación de la participación, asimetrías, relación de poderes, información y toma de decisiones en el proyecto; b) Promoción de condiciones para la participación y governance: mecanismos y espacios efectivos realizados desde el proyecto
- **Creación de Capacidades:** Calificación del grado de creación de capacidades y el nivel de apropiación de las mismas en contrapartes y beneficiarios.

3) Análisis de Logro y Valoración del desempeño

Se realizará una revisión integral de la gestión del proyecto para conseguir los objetivos propuestos: coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de los insumos. Se realizará también una mirada especial a la gestión y disposición de los recursos financieros (eficiencia, probidad, apalancamiento, disponibilidad) y finalmente se concluirá con la valoración y calificación del nivel de desempeño del Proyecto conforme a las Guías de evaluación y a las disposiciones de evaluación de los proyectos PNUD:

- **Pertinencia; Eficacia y Eficiencia:** Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas.
- **Sostenibilidad:** Se revisaran los aspectos Socio-políticos, Financieros y del Marco Institucional con las siguientes valoraciones: Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Moderadamente probable (MP): riesgos moderados; Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos; Improbable (I): riesgos graves
- **Creación de Capacidades:** Calificación del grado de creación de capacidades y el nivel de apropiación de las mismas en contrapartes y beneficiarios.

Los logros obtenidos y las Lecciones Aprendidas son también parte del foco de atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los Análisis de Consistencia y la Investigación Histórica.

4) Prospección de alcance del proyecto

Se propone realizar un análisis de mayor profundidad en la cadena de resultados observando los efectos derivados del proyecto. Utilizando un cruce de información entre la proyección de los productos alcanzados por el proyecto y la recolección de la opinión de los involucrados (stakeholders) mediante entrevistas on-line sobre los potenciales efectos de la acción, productos y logros del proyecto, construir una prospección del alcance efectivo en el corto, mediano y largo plazo del proyecto.

5) Análisis integral.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las entrevistas permitirá cruzar la información necesaria para entregar las consideraciones evaluativas requeridas. Este análisis se centra en detectar:

- La Valoración de la gestión interna del proyecto: a) Planificación v/s ejecución; b) Actividades v/s Productos y Resultados; c) Equilibrio de Tiempos-Recursos-Productos; d) Compromisos de Actores v/s actividades; e) incorporación de los criterios transversales y gestión de conocimiento.
- Valoración de los Productos-Resultados v/s impactos esperados- rol catalizador y replicabilidad del Proyecto,
- Revisión del Modelo de Diagnóstico Ambiental y Social del PNUD (“SESP”)
- Valoración de la sostenibilidad y proyección de efectos esperados resultados del proyecto
- Recopilación de las lecciones aprendidas
- Prospectivas y Recomendaciones de Gestión y Continuidad

El siguiente cuadro ilustra la relación entre tipos de análisis, variables y criterios de evaluación propuesta:

Tipos de análisis/Variables/Criterios

Tipos de análisis	Variables	Criterios de evaluación
a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto). b) Análisis de Gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, gestión y financiamiento, Organización institucional y calidad de la gestión. • Disposición/provisión y uso de los insumos • Gestión de los recursos financieros • Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de sensibilización • Contribución e involucramiento de los socios estratégicos nacionales y locales. • Revisión de gestión de variables transversales (Género, Capacidades, Redes) c) Análisis de Logro y valoración del Desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Apropiación • Construcción de Capacidades y Fortalecimiento institucional d) Prospección de alcance del proyecto en Efectos e Impacto <ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad de Efectos • Prospección de Impacto e) Análisis integral	Variables de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Apropiación interna y externa • Manejo de Información y comunicación • Manejo Adaptativo
	Variables de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Calidad • Resultados Alcanzados • Gestión del Conocimiento • Integración de la Dimensión de Género • Capacity Building • Generación de Redes y Sinergia Institucionales
	Variables sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Avance hacia Efectos del Proyecto • Efectos e Impactos Esperables

Fuente: *Hernán Reyes.*

Por lo tanto este análisis nos permitirá entregar un informe que comprende dos grandes dimensiones de la evaluación:

- a) El diagnóstico con la valoración del desempeño del proyecto en el marco del contexto de su diseño, gestión, entorno y de sus actores
- b) Una serie de recomendaciones y propuestas de mejoras enmarcadas en la prospectiva realizada dados los recursos financieros y humanos, el contexto económico-político y social, las alternativas potenciales viables y la cadena de Objetivos que mejor se puede alcanzar en base a lo esperado por la teoría de Cambio subyacente en el Proyecto en una nueva etapa o proyecto de continuidad.

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados, por lo cual es indispensable extraer conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. La selección de herramientas se ajusta al grado de complejidad de la intervención, la naturaleza de la información que se busca y la diversidad de interlocutores.

Se tienen en consideración para la consulta y recopilación de la información, los documentos y actores según se indican en los Términos de Referencia.

2.4. Matriz de Criterios de Evaluación³ (Anexo 1)

Se confeccionó una matriz de criterios de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría pretende recopilar los datos y sistematizar información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma.

Se detalla en forma separada para los criterios de Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Resultados a nivel de impacto y sostenibilidad.

2.5. Plan de trabajo y Cronograma de Actividades

El Plan de trabajo para aplicar la metodología consta de las siguientes etapas:

2.5.1- Preparación del trabajo de campo y Producto 1 Informe de Inicio

Compatibilidad de expectativas: Coordinación con el PNUD Uruguay y Coordinación del Proyecto para conciliar las expectativas concretas de la evaluación y los límites de la misma y establecer el marco inicial de gestión de la evaluación: Se realizó un intercambio de información del proyecto, de la información disponible, de los tiempos y urgencias, de las carencias y necesidades, de las facilidades y apoyos con lo que se cuenta para realizar la evaluación.

Recopilación y sistematización inicial de información disponible: Se analiza la información disponible y se determinan las brechas de información y posibles formas de superarlas. Este trabajo se realiza mediante los siguientes medios iniciales: a) Recepción de Información disponible, b) Presentación del Proyecto por parte de la Coordinación del Proyecto del Proyecto;

Construcción de instrumentos de medición y agenda preliminar de misión: Se elaboran las preguntas y pautas de entrevistas y se identifica lista de entrevistas necesarias de realizar con prioridades y primeras fechas posibles.

Elaboración y entrega del Producto 1: Informe Inicial. Con los insumos de los pasos anteriores se entrega el producto 1 para obtener retroalimentación del mismo.

³ El detalle de la Matriz se adjunta en el anexo 1.

Recepción de comentarios, mejora del Producto 1 y aprobación del mismo de forma tal, que sirva de guía para la evaluación del proyecto.

2.5.2 Entrevistas Involucrados en el Proyecto y Presentación de Resultados Iniciales

Ajuste del cronograma de entrevistas: Determinación al detalle de las entrevistas y duración de las mismas. Confirmación de los entrevistados y preparación de instrumentos de registro.

Entrevistas en temas y áreas prioritarias del proyecto: Realización de las entrevistas definidas, recopilación de información nueva, sistematización de información y determinación de nuevos requerimientos de información y medición.

Producto 2. Presentación de Conclusiones Iniciales: Presentación ante MA, PNUD y la Coordinación del Proyecto los hallazgos preliminares después de la sistematización de la documentación y las entrevistas a todos los involucrados. Recepción de retroalimentación de los participantes para mejorar el análisis, desarrollar nuevas pesquisas y profundizar aspectos o mediciones.

2.5.3 Elaboración de Informes

Esta etapa se realiza en escritorio y requiere una coordinación de tiempos muy afinada para elaborar los productos finales de la Evaluación que contemplan:

- Borrador de Informe final EF
- Reporte final con prueba de Auditoría/Audit Trail

A continuación se presenta esquemáticamente el Cronograma de Actividades de la Evaluación con las fechas previstas para los productos:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EVALUACIÓN FINAL (EF)

Evaluación Final del Proyecto “Creación de capacidades institucionales y técnicas para aumentar la transparencia en el marco del Acuerdo de París”

Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades		28 Mar	04 Abr	11 Abr	18 Abr	25 Abr	02 May	09 May	16 May	23 May	30 May
I	PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO DE CAMPO										
0	Firma de Contrato	31 Mar									
1	Reunión de Arranque y Conferencias Virtuales, Consenso de expectativas y alcance de EF con PNUD Uruguay y equipo de trabajo.		04 Abr								
2	Recepción de Información secundaria del Proyecto										
3	Sistematización de la Información del Proyecto										
4	Construcción de proyecto de entrevistas.										
5	PRODUCTO 1 Informe Inicial (Inception Report) y Minuta (Enfoque, Plan de trabajo, Matriz de Evaluación, herramientas a utilizar, Metodología, cronograma afinado y limitaciones)				20 Abr						
6	Recepción de Comentarios al Informe inicial de la Evaluación Final										
II	REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS										
7	Revisión y ajustes en detalle de las Entrevistas (Plan de trabajo en detalle)										
8	Entrevistas en línea a Funcionarios, autoridades e interesados definidos				19 al 29 Abril						
9	PRODUCTO 2 Presentación de Constataciones Iniciales						02 May				
III	ELABORACIÓN DE INFORME EVALUACIÓN										
10	PRODUCTO 3: Entrega de Informe de evaluación final completo (Informe Preliminar)								17 May		
11	Recepción de Comentarios y retroalimentación al Informe Borrador.									23 May	
12	Incorporación de Prueba de auditoría (Audit Trail) y comentarios										
13	PRODUCTO 4: Entrega Informe Final Evaluación + Historial de Auditoría										03 Junio

Reseña	Color
1 EVENTOS CRÍTICOS	
2 TRABAJO DE ESCRITORIO	
3 ENTREVISTAS	
4 ENTREGA DE PRODUCTOS	

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

3 - Conclusiones

Se estima que con la Programación propuesta y los instrumentos metodológicos seleccionados y presentados en este informe, se podrán realizar las entrevistas y mediciones necesarias y suficientes para obtener los resultados esperados, de tal manera que permitan un resultado útil y confiable de la presente consultoría.

Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Pertinencia: ¿En qué grado los objetivos del Proyecto corresponden con las expectativas del MA, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades de la contraparte desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del Proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal?	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del beneficiario principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Proyecto • Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales • Interesados e involucrados en cada producto específico 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	¿De qué manera el Proyecto y los proyectos que lo sustentan corresponden a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades globales y políticas del PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de proyecto • Plan Estratégico PNUD 2022- 2025. • CPD URUGUAY 2021-2025 • Documentos sobre prioridades globales y políticas del PNUD • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿De qué manera la “teoría de cambio” implícita en el Proyecto plantea con Solidez y realismo la posibilidad de resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País?	De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del Proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente en el País, a través de sus acciones,	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados del proyecto • Barreras y problemas identificados en el Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • CPD URUGUAY 2021-2025 • Documentos del Proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del “modelo lógico” y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	recursos y metodologías establecidas?			esperados (objetivos de desarrollo) <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del Proyecto. • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de Resultados del Proyecto y su diseño (formulación.)	<p>Pregunta general ¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del Proyecto cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?</p> <p>Preguntas específicas. ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC? ¿Qué tan realista resulto ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC? ¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del PRODOC? ¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) • Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. • Lógica del encadenamiento de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del realismo demostrado en el proyecto y su coherencia interna • Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; • Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución del proyecto a la satisfacción de indicadores y objetivos del PRODOC. • Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. • Revisión de las metas y los alcances esperados.

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	medios y fuentes de verificación?			<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del Marco de Resultados del Proyecto?	¿De qué manera el Marco de Resultados del Proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con el propósito de favorecer logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión adaptativa • Marco de resultados • Enfoque • Metodología • Nuevos actores y socios 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Archivo e informes de los proyectos • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del Proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación país?	¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del Proyecto estaban orientados a fomentar el fortalecimiento y la apropiación institucional?	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del proyecto • Gestión del proyecto • Financiación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Archivo e informes de proyecto los proyectos • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de esquemas de coordinación, gestión y financiación para el fortalecimiento institucional y apropiación país. • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de información
¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el Proyecto?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de seguimiento y evaluación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Anuales • Matrices de seguimiento • Informes de auditoria • Interesados e involucrados en el proyecto • Informes de M&E • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Se realizó una estrategia de salida del Proyecto a tiempo, coherente y en un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados?	¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia logró prever el contexto institucional al término del Proyecto con el propósito de realizar medidas para la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) al cierre del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Interesados e involucrados en los proyectos Representantes de PNUD Informes pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Análisis de la estrategia de salida o de transferencia en su integralidad Entrevistas dirigidas a actores clave Triangulación de información
• Eficacia: ¿En qué medida el Proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?				
¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?	<p>Pregunta principal. ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del Proyecto?</p> <p>Pregunta secundarias. ¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? ¿Con que calidad fueron obtenidos los productos? ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto? ¿Cuál era la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados logrados, esperados o imprevistos. Temporalidad y secuencia lógica de los productos calidad de los productos Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en los proyectos Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad. Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del PRODOC. Análisis de consistencia de los resultados obtenidos y las limitaciones del diseño Análisis de consistencia de los resultados y probabilidad de alcanzar los objetivos específicos Entrevistas a actores clave Análisis documental Visitas a los proyectos Triangulación de información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y resultados obtenidos por los proyectos del Proyecto?	¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia? ¿Para quién son relevantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes • Resultados esperados o imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de información
¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios de los proyectos del Proyecto?	<p>¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta (beneficiarios) a los resultados/servicios?</p> <p>¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del Proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos que acceden a los resultados/servicios • Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Entrevistas a actores de los proyectos del Proyecto • Triangulación de la información
¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el Proyecto?	¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y difusión de los resultados • Uso y replicación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores clave • Análisis documental • Visitas a los proyectos • Triangulación de información
<p>• Resultados (Impacto): ¿De qué manera los proyectos contribuyeron a la generación de diferentes cambios y produjeron efectos que permitan avanzar hacia el logro de impactos en el tema esperado en el Proyecto?</p>				
¿Cuál fue el avance hacia el impacto global del Proyecto?	<p>¿En qué medida las actividades contribuyeron con reformas y mejoras en el marco legal y político?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a mejorar el marco institucional y las capacidades para una óptima planificación y una gestión efectiva?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a la sostenibilidad financiera para abordar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas y mejoras en el marco legal y político • Marco institucional y las capacidades del interesados clave • Sostenibilidad financiera • Innovadores enfoques de trabajo en Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes del PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>estratégicamente los problemas de Gestión Ambiental sostenible y para la provisión de recursos a largo plazo en estas temáticas?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a probar innovadores enfoques para abordar estas temáticas que sirvan de ejemplo en el país?</p> <p>¿En qué medida el conjunto de proyectos contribuyó a Implementar modelos exitosos de gestión que permitieran construir alianzas estratégicas con interesados clave?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelos exitosos de gestión sostenible Resultados y proyección de los mismos en la temática. 		
¿Cuál fue la contribución global del conjunto de proyectos a los marcos de programación del PNUD país?	<p>¿En qué medida el conjunto de proyectos contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD?</p> <p>¿En qué medida las acciones del proyecto contribuyeron a fortalecer la ejecución de funciones básicas que promueve PNUD?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD Ejecución de las funciones básicas de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes del proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes del PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes del proyecto 	¿De qué manera los resultados del Proyecto contribuyen con los tratados internacionales sobre Medio Ambiente?	<ul style="list-style-type: none"> Contribución al entorno interinstitucional e iniciativas globales 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes del proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Interesados e involucrados en el proyecto 				
¿Cuál es la viabilidad financiera de los	¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave Análisis documental

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
resultados del proyecto?	las acciones pendientes de los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de salida económico-financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de la información
¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados de los proyectos de proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes interesados en los resultados y beneficios de los proyectos del Proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los actores claves de los resultados de los proyectos • Perspectiva de los actores claves para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. • Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Con que capacidades institucionales cuentan los actores claves para mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	¿De qué manera la capacidad institucional de los actores claves, permite mantener el flujo de los beneficios una vez finalizados el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo (estratégico y presupuestario) • Apoyo de las instituciones homólogas • Grado de integración de los proyectos en la estructura institucional respectiva • Disponibilidad de personal adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de un equipamiento suficiente 		
¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de las instituciones claves relacionados con el proyecto?	¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal de las instituciones relacionados con el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con las necesidades, las tradiciones, las competencias y los requerimientos de las instituciones pertinentes. • Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
• Eficiencia. ¿De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y la gestión de los recursos disponibles y contribuyeron al Proyecto?				
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del Proyecto y la coordinación de acciones de implementadas en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del Proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, realismo y focalización de planes de trabajo • Seguimiento y circuito de retroalimentación para la mejora de la gestión y las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la gestión por resultados del Proyecto • Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		<ul style="list-style-type: none"> • Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución • Calidad de gestión cotidiana: planificación y ejecución de tareas operativas • Gestión de los recursos financieros • Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado • Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto 		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de campo a las actividades del proyecto • Triangulación de la información
<p>¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?</p>	<p>¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados?</p> <p>¿Permitió la estructura de gobierno del proyecto, (Directorio, Director del proyecto, Coordinadora del Proyecto y Equipo) una ejecución eficiente del mismo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo y técnico de la institución ejecutora y socios principales • Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos • Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de los proyectos • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los efectos de la organización institucional del proyecto para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados • Entrevistas a actores clave • Entrevistas a representantes de las actividades relevantes del proyecto • Análisis documental • Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál fue la contribución e involucramiento de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?	¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos • Nivel de implicación en el proyecto y de comunicación entre la Unidad de coordinación, el MA y el PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de los proyectos • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes del MA • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Contribución e implicación de los socios • Entrevistas dirigidas a actores clave • Entrevistas a representantes de actividades relevantes • Análisis documental • Triangulación de la información
<p>• Criterios Transversales. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género, la creación de capacidades y la creación de sinergias con otras instituciones nacionales e internacionales?</p>				
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre los proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente en el País?	¿De qué manera el Proyecto logro complementarse y establecer sinergias?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas con las que el Proyecto logro complementarse y establecer sinergias • Acciones de coordinación y recursos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género en el proyecto?	¿De qué manera el proyecto incorpora la dimensión de género en todo su quehacer y logros?, ¿qué evidencias existen?	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación en objetivos, indicadores, metas, instrumentos de la dimensión de género • Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la dimensión de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál fue el aporte del conjunto de actividades del Proyecto a la mejora de las capacidades nacionales y locales para abordar los compromisos del acuerdo de París por parte del país?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por las acciones del proyecto la mejora de las capacidades nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las capacidades nacionales para definir y producir resultados • Logro de soluciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Entrevistas a representantes de actividades claves del proyecto • Triangulación de la información

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com

Anexo 2: Agenda de Entrevistas

#	Nombre	Cargo	Datos
1	Rafael Lavagna	Equipo técnico del proyecto. Consultor sectorial en Energía.	rafael.lavagna@miem.gub.uy
2	Mario Jiménez	Equipo técnico del proyecto. Consultor en Adaptación.	mario.jimenez@ambiente.gub.uy
3	Mónica Gómez	Equipo técnico del proyecto. Consultor en vulnerabilidad y adaptación costera	monica.gomez@ambiente.gub.uy
4	Guadalupe Martínez	Equipo técnico del proyecto. Consultora en MRV e INGEI.	quadalexia@gmail.com
5	Carla Zilli	Consultora en proyecto "Cuarto Informe Bienal de Actualización y Sexta Comunicación Nacional de Uruguay a la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático". Coordina Grupo de trabajo del SNRCC de INGEI y compiladora de los IBAs	carla.zilli@ambiente.gub.uy
6	Nicolás Costa	Equipo técnico del proyecto. Consultor Sectorial en Agricultura, Silvicultura y Otros Usos de la Tierra.	ncosta@mgap.gub.uy
7	Virginia Sena	Equipo técnico del proyecto. Coordinación del proyecto	virginia.sena@ambiente.gub.uy
8	Viviana Mezzetta	Referente de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI). Responsable de las Áreas de Medio Ambiente y Ciencia, Tecnología e Innovación de AUCI	vmezzetta@auci.gub.uy
9	Mariana Kasprzyk	Consultora en proyecto "Cuarto Informe Bienal de Actualización y Sexta Comunicación Nacional de Uruguay a la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático", con el cual interactúa el proyecto CBIT.	mariana.kasprzyk@ambiente.gub.uy
10	Natalie Pareja	Directora Nacional de Cambio Climático desde cambio de Gobierno, en marzo de 2020.	natalie.pareja@ambiente.gub.uy
11	Laura Marrero	Consultora en género. Trabaja en la incorporación de género en el CBIT, en particular en el sistema de seguimiento de la CDN y en los INGEI.	cambioclimatico.genero@gmail.com
12	Beatriz Olivet	Referente de la DNE del MIEM en el Grupo de Coordinación del SNRCC. Participó del Grupo de Trabajo para el seguimiento de la CDN	beatriz.olivet@miem.gub.uy

13	Magdalena Preve	Analista de Programa, PNUD	magdalena.preve@undp.org
14	Sabrina Rodríguez	Asistente de Programa, PNUD	sabrina.rodriguez@undp.org
15	Pilar Bueno	Consultora Proyecto Segunda Comunicación en Adaptación	pilarbuenorubial@gmail.com
16	Cecilia Jones	Referente de la USCC de OPYPA del MGAP en el Grupo de Coordinación del SNRCC. Participa del Grupo de Trabajo para el Seguimiento de la CDN (PMRV o Grupo de Transparencia) desde 2020 hasta la fecha.	cjones@mgap.gub.uy
17	Carlos Essus	Asesor técnico GIZ de la PATPA (Alianza para Transparencia en el Acuerdo de París), para el Grupo Regional de América Latina y el Caribe	carlos.essus@giz.de
18	Paulo Cornejo	Coordinador del apoyo técnico para la Red Latinoamericana de Inventarios de Gases de Efecto Invernadero	paulocornejog@gmail.com
19	Thania Eloina Félix Canedo	UNDP Regional Technical Adviser	thania.eloina.felix.canedo@undp.org

Hernán Reyes G.

hernanreyes@asuntosinternacionales.com