

**Evaluación final del Proyecto 74081 “Cambio Climático con Enfoque Territorial en la Región
Capital Bogotá-Cundinamarca”**

Informe Final de Evaluación

Preparado por Thomas Otter y Tatiana Escovar¹

10 de mayo de 2014

Plazo para la implementación de la evaluación: 1 de marzo hasta 31 de marzo de 2014 (19 días efectivos de trabajo)
Periodo evaluado: Agosto 2010 hasta Marzo 2014.
Región y países incluidos en el proyecto: Región Bogotá-Cundinamarca en Colombia.

Esta iniciativa, cuenta con los siguientes socios estratégicos:

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM.
- Gobernación de Cundinamarca.
- Distrito Capital:
 - Secretaría Distrital de Ambiente.
 - Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.
- Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR.
- Corporación Autónoma Regional del Guavio – Corpoguavio.
- Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía – Corpórinquin.
- Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales – UAESPNN.
- Instituto Alexander Von Humboldt.
- En coordinación con:
 - Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT.
 - Departamento Nacional de Planeación – DNP.
- Y el apoyo de:
 - Gobierno de España.
 - Gobierno de Quebec (Canadá).

Reconocimientos

El equipo de evaluación agradece a todas las personas y organizaciones que brindaron su apoyo para la realización de la presente evaluación. Realizar agradecimientos individuales implicaría una lista larga de personas e instituciones, con lo cual se correría el riesgo de no incluir a todas las personas e instituciones consultadas, tanto dentro del PNUD como en las instituciones socias del PRICC. Con todos ellos quedamos agradecidos por la confianza, paciencia y valiosa información proporcionada. Quedamos agradecidos también con los equipos de PNUD Colombia y PRICC que nos apoyaron logísticamente y quienes atendieron pacientemente las preguntas realizadas durante la misión. De igual forma, agradecemos a los co-financiadores donantes del PRICC, AECID y Gobierno de Quebec (Canadá).

¹ Los evaluadores pertenecen a la empresa consultora ECI – Gestión para el Desarrollo Humano, contratada para la implementación de esta evaluación. www.ecidesarrollo.com

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo	III
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes del proyecto	1
1.2 Propósito de la evaluación	2
1.3 Alcance y metodología	3
1.4 Estructura del informe de evaluación	7
2 Contexto de desarrollo y características del proyecto	8
2.1 Contexto de desarrollo	8
2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar	10
2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto	12
2.4 Resultados previstos e indicadores de referencia establecidos	12
2.5 Principales interesados	14
3 Hallazgos	14
3.1 Relevancia, transversalización, diseño y formulación del proyecto	14
3.1.1 Relevancia y alineación del diseño del proyecto	14
3.1.2 Diseño y formulación del proyecto	16
3.1.3 Participación planificada de los actores y estructura de gestión	18
3.2 Ejecución del Proyecto	20
3.2.1 El grupo de socios, sus recursos y la gerencia de procesos	20
3.2.2 Plan de Seguimiento y Evaluación	22
3.2.3 Seguimiento y adaptación	23
3.2.4 Apoyo técnico	24
3.3 Resultados del proyecto	26
3.3.1 Efectividad	26
3.3.2 Eficiencia	36
3.3.3 Sostenibilidad	38
3.3.4 Impacto	40
4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas	41

Índice de tablas, recuadros y figuras en el texto

Tabla 1: Cuadro sinóptico de áreas de trabajo del PRICC	III
Tabla 2: Calificación general del desempeño del proyecto	IV
Tabla 3: Escalas de calificaciones	6
Tabla 4: Resultados esperados y objetivos asociados	14
Tabla 5: Visitas a la página web del PRICC	21
Tabla 6: Resultados esperados y objetivos asociados	22
Tabla 7: Calificación de resultados logrados por componente del proyecto	29
Tabla 8: Avance en los indicadores de productos	30
Tabla 9: Gastos del PRICC por tipo de gasto	37
Gráfico 1: Reconstrucción de la cadena de resultados implícita del PRICC	20
Recuadro 1: Encuesta a los estudiantes del curso de diplomado en “Gestión del Cambio Climático con Enfoque Territorial en la Región Capital, Bogotá-Cundinamarca”	34

Resumen Ejecutivo

Tabla 1: Cuadro sinóptico de áreas de trabajo del PRICC



Fuente: Presentación institucional del PRICC

El Objetivo del Plan Regional Integrado de Cambio Climático (PRICC) para la Región Capital Bogotá-Cundinamarca (RC) es la definición de las líneas estratégicas de acción y respectivos portafolios de proyectos de mitigación y adaptación frente a la variabilidad y el cambio climático, que permitan impulsar opciones de desarrollo social y económico lo suficientemente robustas para resistir a las condiciones de un clima cambiante. Este proyecto busca contribuir con el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la programación y planeación territorial mediante un proceso de construcción colectiva. Este proceso se basa en una estrategia de diálogo y concertación entre los gobiernos nacionales, locales y regionales mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas y abriendo posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, para implementar estas iniciativas.

Tabla 2: Calificación general del desempeño del proyecto²

1. Seguimiento y Evaluación	Calificación		2. Ejecución de la agencia implementadora (PNUD) y ejecutora (IDEAM):	Calificación	
	Rating	Observación		Rating	Observación
Diseño de entrada de SyE	4- Algo insatisfactorio	Diseño no participativo, con indicadores débiles y sin línea base	Calidad de implementación de la AI (PNUD)	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	Excelente desempeño como facilitador de procesos pero con deficiencias administrativas
Ejecución del plan de SyE	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	Correcta aplicación de SyE dentro de las limitaciones del marco SyE	Calidad de ejecución de la AE (IDEAM)	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	La gestión asumido por IDEAM (unidad coordinadora) fue percibido por los actores como gestión de PNUD. Ineficiencias administrativas menores por duplicación de procesos..
Calidad general de SyE	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	SyE de procesos superó nivel de actividades planificadas	Calidad general de aplicación y ejecución	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	Calificación satisfactorio porque la dinámica logrado en diálogo político fomenta la sostenibilidad
3. Evaluación de los resultados	Calificación		4. Sostenibilidad	Calificación	
	Rating	Observación		Rating	Observación
Relevancia	Relevante	En línea con prioridades de socios y PNUD	Recursos financieros:	3 - Significativo	Socios están con voluntad de seguir aportando y posibilidad de uso de regalías
Efectividad	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	Se logró conocimiento, capacidad individual y diálogo	Socio-políticos:	3 - Significativo	Alto interés por replica en varios departamentos más el proyecto RASE
Eficiencia	4- Algo insatisfactorio	Costo eficiencia con resultados variados, tiempo eficiencia con déficit	Marco institucional y gobernanza:	Entre 2- Mínimo y 3 - Significativo	La voluntad de gobernanza es significativo pero las normas institucionales y legales no facilitan
Calificación general de los resultados del proyecto	5 – Satisfactorio con deficiencias menores	Satisfactorio porque buenos resultados en efectividad y perspectivas de sostenibilidad	Ambiental:	n/a	No aplica porque aún no hay implementación del PRICC en terreno
			Probabilidad general de sostenibilidad:	3 - Significativo	En general las potencialidades de sostenibilidad son altas, sumando interés de continuidad en RC y de replica en otros departamentos

² Escala de calificaciones ver Tabla 3.

Hallazgos

Hallazgo 1: El PRICC responde a prioridades nacionales y regionales en el tema de mitigación y adaptación al cambio climático. El proyecto está alineado con el UNDAF, CPD and CPAP y ayuda tanto al PNUD como a los socios del PRICC avanzar hacia sus objetivos y metas estratégicos. La debilidad principal del diseño del proyecto radica en el hecho de que fue diseñado antes de la constitución del grupo de socios. En consecuencia fue un proceso no plenamente participativo. El proyecto se formuló en base de la metodología TACC (Territorial Approach to Climate Change), la cual consiste en 5 pasos (adjunto resumen ejecutivo en español) siendo el primero un proceso participativo. Esta metodología se ha aplicado en Uruguay, Nicaragua, Uganda, y en otros países y sigue los lineamientos de dicha metodología. Los indicadores definidos en el MML miden principalmente el avance de procesos y no de logros y en consecuencia no se define metas claras o hitos intermedios. El diseño del proyecto no cuenta con una línea base claramente definida, ni con una definición de la teoría de cambio o cadena de resultados.

Hallazgo 2: El grupo de socios del PRICC es constituido por instituciones claves que tienen el mandato de tomar medidas frente a los impactos del cambio climático. Todos los socios se mostraron comprometidos con el proyecto, se apropiaron de su contenido más allá del marco del mismo y de su horizonte temporal, cofinanciaron todas las actividades del proyecto en un 50% e incluso tomaron la iniciativa para expandir el marco de financiamiento inicialmente previsto. El proyecto cuenta con un plan de seguimiento y evaluación que fue plenamente implementado según lo establecido en el PRODOC, mostró una gestión de adaptación adecuada y brindó apoyo técnico a altos niveles de calidad y en todos los temas requeridos.

Hallazgo 3: El proyecto llegó a una plena provisión de productos y servicios (delivery) y mostró altos niveles de cumplimiento en 4 de los 5 áreas de resultados definidos. Se tuvo poco avance en el área de comunicación debido a una decisión tomada en el IDEAM en su función como director del proyecto. Se lograron importantes resultados de fortalecimiento del marco normativo institucional de instituciones en la RC que trabajan en el tema del cambio climático. La generación de capacidades logradas a través del PRICC se concentran más a nivel de personas que a nivel de institución. Se logró avanzar hacia la esperada capacidad para tomar decisiones sobre como intervenir frente a efectos comprobados del cambio climático, pero los funcionarios capacitados aún consideran estas mejoras como insuficientes.

Hallazgo 4: El proyecto fue eficiente en la ejecución de todos los recursos. Los resultados de costo-eficiencia son mixtos, dependiendo del producto contratado (había altos y bajos precios). La eficiencia de tiempos administrativos fue baja. Sin embargo, el avance más lento en la implementación del proyecto proveyó el tiempo necesario para un adecuado manejo del diálogo político. La facilitación de todo el proceso del PRICC fue eficientemente asumida por la unidad coordinadora del PRICC.

Hallazgo 5: Los indicios de potencial de sostenibilidad son prometedores en cuanto a interés político y disponibilidad de recursos financieros nacionales tanto para una continuación del PRICC en la RC como para su réplica en otras regiones. El PRICC logró iniciar un diálogo político y un proceso de cooperación interinstitucional que ya va más allá de lo esperado. Además el PRICC proveyó una gran cantidad de nuevos conocimientos, a través de estudios técnicos, que constituyen una valiosa fuente de información que aún no fue plenamente aprovechado por los socios del PRICC y puede constituir la base técnica para extensos trabajos futuros. Aún así, la capacidad de continua provisión de información técnica sobre el cambio climático para la RC y otras regiones, sin embargo, está por

debajo de la demanda ya existente en este momento.

Conclusiones

El PRICC RC llegó en el momento adecuado a Colombia, en una coyuntura de creciente interés político e institucional en temas ambientales y de cambio climático y supo aprovechar esta coyuntura fructíferamente. Se logró proveer valiosa información técnica para la toma de decisiones de medidas de adaptación y mitigación de efectos del CC. Se logró generar importantes capacidades a nivel de las personas (funcionarios) y los marcos normativos institucionales. Es importante entender que varias instituciones pequeñas (como por ejemplo, el FOPAE) se beneficiaron mucho más del proceso del PRICC que las instituciones más grandes (como por ejemplo, la CAR). Esto porque , a nivel de capacidades individuales y de acceso y manejo de información técnica las instituciones más pequeñas si bien son más débiles, pueden sin embargo, sacar mayor provecho del apoyo de proyectos como el PRICC. Este hecho sugiere que sería conveniente replicar la experiencia del PRICC en otras regiones del país, donde presumiblemente las instituciones sean más débiles que en la RC, pero con grandes posibilidades de asimilación y logro de beneficios.

La dinámica de diálogo político y cooperación entre instituciones socias del PRICC en la RC ya tiene fuerza suficiente para continuar de manera autónoma , pero requerirá aún de apoyo en materia de asistencia técnica. Además, es de esperar que con el tiempo esta iniciativa perderá cierto ímpetu y, posiblemente, también calidad, al no contar más con la presencia del PNUD, principal facilitador del proceso. A todo esto influirá el hecho de la falta de implementación de actividades en el terreno, factor que los socios han considerado, unánimemente, como una deuda pendiente del proyecto.

Lecciones aprendidas

- El espacio de interacción y aprendizaje surgido en el marco del diplomado (además con una didáctica adecuada de grupos de trabajo constituidos con funcionarios de diferentes instituciones) ayudó a consolidar y fortalecer la dinámica de diálogo y cooperación entre instituciones.
- La modalidad de enseñanza virtual no funcionó como lo esperado.
- El consenso sobre enfoques metodológicos de los estudios técnicos, previo al inicio de los estudios, facilitó la aceptación y el uso de los resultados en etapas posteriores.
- Los conocimientos (teóricos) sobre los efectos del CC en la RC aún no permiten a los funcionarios capacitados tomar decisiones y actuar en terreno sin asistencia técnica adicional.
- Instituciones más pequeñas (menos consolidadas) se benefician en mayor grado del apoyo que pueden ofrecer proyectos como el PRICC.
- Las instituciones aprecian más el resultado logrado en cuanto al diálogo interinstitucional y cooperación que a la disponibilidad de información técnica detallada. Asimismo, las instituciones se muestran dispuestas a no disponer de alguna parte de la información técnica si a cambio se lograra implementar actividades en el terreno.
- Los socios están dispuestos a apoyar el proyecto financieramente. Es entendible que en un inicio los convenios de cooperación resulten genéricos, pero en el transcurso del tiempo la demandas por resultados concretos y específicos crecen, por lo que se recomienda avanzar en éste aspecto para poder justificar el gasto al interior de las instituciones.

- Iniciar un proyecto como el PRICC sin contar con un grupo de socios definido y establecido, es altamente ineficiente en cuanto a los tiempos y procesos de implementación, ya que la dinámica y resultados de éste tipo de proyectos depende, precisamente, de contar desde un inicio con los socios estratégicos definidos. .
- La falta de un marco de resultados claro y bien estructurado debilita la construcción de todas las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación de un proyecto, así como la identificación de conexiones lógicas entre los diferentes componentes.
- En el marco de un proyecto de corta duración con el objetivo de construir una alianza de instituciones muy amplia, es importante conducir un mapeo de actores que permita conocer sus actividades y objetivos de su participación para poder, de ser necesario, priorizar algunos de ellos.

Recomendaciones

Diseño de proyecto

- Poner un mayor énfasis en los procesos de formulación y diseño del proyecto, sobre la base de una programación coherente, asignando tiempo y recursos adecuados para asegurar la solidez de la planificación, que tome en cuenta la complementariedad de acciones.
- Planificar desde la fase de diseño un sistema de seguimiento y evaluación claro y preciso, que incluya una línea de base e indicadores específicos para medir productos, resultados, efectos y metas anuales. Posiblemente resulte conveniente asignar un/a profesional responsable que haga parte de la unidad coordinadora desde el principio del proyecto.
- Establecer en el diseño del proyecto, la estrategia de salida y un plan de sostenibilidad de manera de lograr que las instituciones locales asuman el liderazgo a la finalización del proyecto, ante una posible replicabilidad.
- El proyecto debe incluir desde su diseño un marco lógico de intervención claro y bien estructurado que guíe la implementación del proyecto.

Diplomado

- Los materiales del curso deben estar disponibles para los estudiantes aun después del curso. La universidad involucrada podría colaborar en una adecuada gestión de la información del diplomado, tanto para facilitar su sistematización como para lograr su difusión y el acceso a la misma. Impulsar con mayor fuerza la socialización de los materiales del curso al interior de las instituciones.
- Implementar el curso en modalidad virtual.

Implementación

- Establecer el grupo de socios antes del inicio del proyecto y hacerlos partícipes del diseño de las actividades.
- Reducir la cantidad de estudios en favor de una mayor actividad práctica en el terreno (proyectos de implementación temprana con enfoque preventivo de acción para la adaptación).
- Lograr el objetivo de fortalecimiento institucional requiere de la definición de actividades explícitas de fortalecimiento institucional. La definición de actividades para la creación de capacidades explícitas y pertinentes requiere de un breve análisis de capacidades

institucionales de los socios. No conviene dejar el objetivo de capacitación institucional sujeto a la voluntad de las instituciones (como era el caso en el PRICC).

- Los Convenios generales de cooperación con los socios deberían ser revisados periódicamente. Este procedimiento permitirá reformular objetivos y resultados esperados, en caso de que se lo requiera, y de esa manera se logrará garantizar el cofinanciamiento.
- El PRICC RC requiere o de una continuación tipo Fase II o de una estrategia de salida para poder satisfacer las expectativas de los socios. Una estrategia de salida podría consistir por ejemplo en una fase de transición en la cual se establece la estructura y funcionamiento de un PRICC con ausencia del PNUD, se identifica una nueva institución facilitadora del proceso y se ayuda a ésta a asumir sus nuevas funciones y lograr una dinámica aceptable de actividad y cooperación entre las instituciones socios antes de la finalización del periodo de transición.
- Estructuras institucionales que funcionan como una plataforma institucional de actores multidisciplinares como la planteada por el PRICC deben estar abiertas en todo momento a la incorporación de nuevos socios, bajo diferentes modalidades (con o sin cofinanciamiento. De esa manera será posible responder a necesidades e inquietudes concretas, en la medida en que la demanda de productos y servicios así lo requiera con esto se abre paso a la participación de instituciones que inicialmente no estuvieron previstas en el diseño del proyecto pero cuya importancia es relevante para el logro de resultados, como por ejemplo, las universidades, OSCs y el IGAC, en el caso concreto del PRICC).
- Considerar la posibilidad de mantener el proyecto PRICC administrativamente abierto (en el PNUD) para contar con una plataforma institucional capaz de recepcionar nuevos recursos financieros de donantes a procesos de cooperación y de desarrollo ya en marcha. Donantes que deciden financiar procesos en marcha, habitualmente obtienen mayores resultados (comparando con la inversión en proyectos cuya actividad e intervención se construye desde cero) con menores recursos, ya que evitan financiar procesos de pre-inversión y arranque de proyectos

Abreviaturas y siglas

AI	Agencia Implementadora (PNUD)
AE	Agencia Ejecutora (AE)
CAR	Corporación Autónoma Regional
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia (DNP)
CONPES 3700	CONPES documento 3700: Estrategia institucional para la articulación de políticas y acciones en materia de cambio climático en Colombia
CPAP	Plan de Trabajo del Programa País (siglas en inglés)
CPD	Documento de Programa País (siglas en inglés)
DGR	Dirección de Gestión del Riesgo
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EOT	Esquema de Ordenamiento Territorial
FOGAR	Foro Global de Asociaciones de Regiones
GMCC	Grupo de Mitigación del Cambio Climático (MADS)
GMS	General Management Support
IDEAM	Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Territorial
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MADS	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
MDL	Mecanismo de Desarrollo Limpio
MIJ	Ministerio del Interior y de Justicia
MME	Ministerio de Minas y Energía
MML	Matriz de Marco Lógico
NIM	Proyecto (de PNUD) con modalidad de Implementación Nacional (siglas en inglés)
nrg4SD	Red de Gobiernos Regionales por el Desarrollo Sustentable (siglas en inglés)
PCIT	Plan Climático Territorial Integrado (siglas en inglés)
PDAFCC	Programa Distrital de Acción frente al Cambio Climático
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
POMCAS	Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PRICC	Plan Regional Integrado de Cambio Climático
PRODOC	Documento de Proyecto
RC	Región Capital Bogotá-Cundinamarca
SDA	Secretaría Distrital de Ambiente
SDS	Secretaría Distrital de Salud
SMART	Criterios para establecer metas con objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, relevantes y sujeto a un plazo determinado (siglas en inglés SMART – Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound)
SyE	Seguimiento y Evaluación
TACC	Enfoque Territorial del Cambio Climático (siglas en inglés)
TdR	Términos de Referencia
UESPNN	Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales Naturales
UN-Habitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
UNEG	Grupo del Sistema de las Naciones Unidas para Evaluación (siglas en inglés)
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación (siglas en inglés)

1. Introducción

1.1 Antecedentes del proyecto

El Objetivo del Plan Regional Integrado de Cambio Climático (PRICC) para la Región Capital Bogotá-Cundinamarca (RC) es la definición de las líneas estratégicas de acción y respectivos portafolios de proyectos de mitigación y adaptación frente a la variabilidad y el cambio climático, que permitan impulsar opciones de desarrollo social y económico lo suficientemente robustas para resistir a las condiciones de un clima cambiante. Este proyecto busca contribuir con el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la programación y planeación territorial mediante un proceso de construcción colectiva. Este proceso se basa en una estrategia de diálogo y concertación entre los gobiernos nacionales, locales y regionales mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas y abriendo posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, para implementar estas iniciativas.

En este contexto, el objeto de los acuerdos de asociación con las instituciones socias, es fortalecer y consolidar el proceso de elaboración del Plan Regional Integral de Cambio Climático para la Región Capital, Bogotá-Cundinamarca.

Contexto global

El Plan Regional Integral de Cambio Climático de Bogotá – Cundinamarca (PRICC), es uno de los modelos piloto mundiales que ha impulsado Naciones Unidas para fortalecer la capacidad de los gobiernos regionales en la constitución de territorios resilientes con facultades de enfrentar los retos del cambio climático.

El enfoque implementado por el PRICC es promocionado por el UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) bajo el concepto de Enfoque Territorial de Cambio Climático (TACC, por sus siglas en inglés). El TACC es una alianza de cuatro agencias de las Naciones Unidas (PNUD, PNUMA, UNITAR y UN-Habitat) con asociaciones de autoridades sub-nacionales.

El proyecto se enfoca en el nivel de gobierno que cubre territorios a nivel sub-nacional (dependiendo de la estructura éstos incluyen estados, provincias, autoridades locales, ciudades, etc.), usualmente llamados “regiones” o “gobiernos locales”.

El TACC nació durante el Primer Congreso Mundial de las Regiones sobre Cambio Climático (organizado en St. Malo, Francia, el 29 y 30 de octubre de 2008), mediante la firma de una Carta de Intenciones entre PNUD, PNUMA, FOGAR (Foro Global de Asociaciones de Regiones), nrg4SD (Red de Gobiernos Regionales por el Desarrollo Sustentable) y otras asociaciones de autoridades sub-nacionales, que lanzaron la iniciativa “Hacia Territorios Bajos en Emisiones de Carbono y Resilientes al Cambio Climático”. Fue en este mismo congreso en el cual la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá, que conjuntamente constituyen la Región Capital (RC), iniciaron el proceso de postularse como candidato para la implementación de un proyecto piloto del TACC.

El objetivo general del TACC es *“incrementar la resiliencia a los impactos del cambio climático y reducir la huella de carbono de los territorios sub-nacionales en países en desarrollo y países con economías en transición”*. Las principales actividades incluyen capacitar a un total de 500 territorios sub-nacionales a nivel mundial y apoyar en el desarrollo e implementación de planes de adaptación y mitigación en 50 de ellos, dentro de las estrategias y planes nacionales, a través de Planes Climáticos Territoriales Integrados (PCTIs).

Contexto en Colombia

Colombia es uno de los primeros países piloto identificados para esta iniciativa y el proceso se desarrolla en la Región Capital (Bogotá-Cundinamarca) que ha demostrado un compromiso político y un trabajo de base importante en materia de cambio climático. La Región comprende los 116 municipios de Cundinamarca y Bogotá Distrito Capital. El proyecto “Plan Regional Integral de cambio climático para la Región Capital Bogotá-Cundinamarca” – PRICC Región Capital, mediante un proceso de construcción colectiva, busca apoyar el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la planeación territorial. Este proceso incluirá la definición de estrategias y planes de inversión en respuesta al cambio climático a fin de impulsar opciones de desarrollo lo suficientemente robustas para resistir diversas condiciones climáticas futuras.

El proyecto se basa en una estrategia de diálogo y concertación entre los gobiernos nacionales, locales y regionales mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas y abriendo posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento en el campo ambiental, para implementar estas iniciativas y medidas. Esta alianza interinstitucional estratégica para la implementación del enfoque territorial para el cambio climático, en la que participan 16 instituciones socias, es dirigida por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), como autoridad nacional en cambio climático y coordinada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Esta alianza la completan todas las instituciones encargadas de la gestión territorial, administrativa y política de Bogotá-Cundinamarca (Alcaldía Mayor de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, CAR, Corpoguavio, Corporinoquia), el Instituto Alexander von Humboldt, Parques Nacionales de Colombia, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el DNP, y cuenta con el apoyo financiero de los gobiernos de España y Quebec.

Los socios principales del proyecto son: Gobernación de Cundinamarca, Alcaldía Mayor de Bogotá, IDEAM, CAR, Corpoguavio, MADS y DNP.

Resultados esperados del proyecto

1. Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que les permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital.
2. Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia y a nivel internacional.
3. Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas.
4. Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial.
5. Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación.

1.2 Propósito de la evaluación

Esta es una evaluación de fin de término. Según los TDR el objetivo general de la evaluación consiste en analizar y valorar el logro de los resultados del Plan Regional Integral de Cambio Climático Región Capital, Bogotá-Cundinamarca y extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD. Los

objetivos específicos de la evaluación son:

- Evaluar el desempeño general contra los objetivos del proyecto conforme a lo establecido en el documento de proyecto.
- Evaluar la relevancia del proyecto con relación a la prioridades nacionales, así como respecto a los objetivos estratégicos del PNUD.
- Evaluar la pertinencia, efectividad y eficiencia del proyecto.
- Realizar un análisis crítico de los arreglos de implementación y gerencia del proyecto.
- Establecer y valorar la contribución realizada por el PRICC al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones socias.
- Definir la pertinencia de las iniciativas del PRICC para apoyar procesos de toma de decisiones.
- Documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre el diseño, implementación y gerencia del proyecto, que puedan ser relevantes para otros proyectos en el país o en otras partes del mundo.

1.3 Alcance y metodología

Alcance

La evaluación cubre el periodo entero de la implementación del proyecto, desde su inicio en agosto de 2010 hasta su cierre de actividades (no igual a cierre administrativo) en marzo de 2014. La evaluación cubre a todas las actividades del proyecto e involucra en sus apreciaciones la información recabada de casi todos los socios del PRICC RC. La visita de esta evaluación en Colombia (en Bogotá y Cundinamarca) se realizó entre el 10 y el 21 de marzo de 2014.

Enfoque

Tratándose de una evaluación de fin de término el equipo evaluador implementó su trabajo bajo un enfoque de evaluación de resultados. Resultados pueden ser entendidos como el efecto que han creado los productos y servicios generados por un proyecto, hacia un posible alcance de los objetivos formulados. El enfoque busca entender desde un punto de vista cualitativo el logro de los resultados del Plan Regional Integral de Cambio Climático Región Capital, Bogotá-Cundinamarca, extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de sus resultados y ayudar a mejorar el aporte y programación del PNUD en esa área.

Las metodologías de evaluación de resultados no cuantifican necesariamente el aporte del PNUD a las tendencias deseadas, en forma numérica. La evaluación de resultados pregunta más bien por el desempeño del proyecto y busca identificar entre las actividades implementadas aquellas cuestiones que han funcionado bien y aquellas que no lo han hecho. Se busca dividir las experiencias exitosas de las actividades de menor desempeño, para poder proponer ajustes a la actividad del proyecto en su siguiente fase.

Si bien una evaluación de resultados va más allá del enfoque tradicional que requiere analizar insumos y productos para presentar el proyecto dentro de un contexto más amplio de desarrollo, todavía se requiere de la preparación de una evaluación tipo insumo producto como etapa inicial. Para este fin la evaluación utiliza los criterios de evaluación mencionados en los TORs (relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto) con un enfoque ampliado de los criterios básicos de

evaluación propuestos por OECD/DAC³. Los hallazgos más adelante cubren preguntas acerca de todos los criterios mencionados a continuación:⁴

- **Relevancia:** el grado en el cual el proyecto se justifica en relación a las necesidades de los participantes y el ambiente de políticas existentes.
- **Coherencia/Complementariedad:** entre el proyecto y las políticas públicas existentes para la mitigación y adaptación al cambio climático.
- **Progreso:** el progreso hacia los objetivos generales del proyecto; ejemplo: si los participantes tienen acceso y hacen uso de los servicios de proyecto y el grado de satisfacción que genera este uso.
- **Efectividad:** el alcance en el cual los objetivos del proyecto han sido logrado.
- **Eficiencia:** la eficiencia de costos y uso de tiempo en la transformación de recursos del proyecto en servicios y resultados.
- **Impacto/Grado de cambio:** los impactos intencionados y no intencionados del proyecto expresados en cambios generados en consecuencia de las intervenciones realizadas por el proyecto.
- **Sostenibilidad:** grado en el cual los efectos positivos del proyecto podrían continuar posterior a la finalización del mismo. ¿Cuál es la posibilidad de que los efectos positivos del proyecto perduren?
- **Supuestos:** la probabilidad de que se materialicen los supuestos sobre los cuales fue realizado el diseño del proyecto.
- **Implementación:** grado de realización de los resultados planificados, cumplimiento y disciplina presupuestaria, disponibilidad de una línea base, uso de indicadores.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación del proyecto en sí mismo, tales resultados deben ser entendidos dentro de un contexto más amplio de tendencias de desarrollo que se observan en el país, de manera de poder entender el alcance del posible impacto del proyecto en el futuro.

Los impactos son cambios que se pueden verificar recién en el mediano y largo plazo. Si bien los productos generados por programas y proyectos y sus efectos sobre tendencias del desarrollo aportan elementos importantes a un análisis de impactos, estos impactos también se deben a otras condiciones coadyuvantes del entorno, a la presencia de otras iniciativas, y son, por lo general, más difíciles de identificar, evaluar y asignarles la capacidad de atribuir algo a los cambios observados. La preocupación se centra entonces en indagar cuáles son los cambios que se pueden verificar como resultado de los programas y proyectos.

En ese primer nivel de cambio se identifica la preocupación central acerca de los efectos de los proyectos, que son cuestiones que se supone aparecen más allá de las acciones que las organizaciones ejecutoras llevan adelante.

En el caso de proyectos y actividades de cooperación internacional, la situación es relativamente singular, ya que la formulación de los resultados deseados es clara y precisa, pero es evidente que su logro depende de un conjunto de acciones que no estarán ejecutadas de manera exclusiva por la organización (como, por ejemplo, la reducción de la pobreza). En la práctica, el trabajo conjunto con

³ OECD (2001), *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, OECD, Paris.

OECD (2001), *The DAC Guidelines: Poverty Reduction*, OECD, Paris.

OECD (2001), *The DAC Guidelines: Strategies for Sustainable Development*, OECD, Paris.

⁴ Aunque no todos se mencionará en el capítulo de hallazgos como un apartado individualizado, para facilitar el flujo de lectura y el entendimiento.

socios estratégicos (partnership) supone una alianza con un conjunto de organismos de diverso tipo que realizan distintos aportes y ejecutan diferentes partes del proyecto.

¿Cómo se puede evaluar entonces la consecución de un resultado y atribuirle ese logro a la acción de un determinado proyecto? Desde el punto de vista del enfoque propuesto en ésta evaluación, parece claro que lo que se evalúa es el grado de avance del resultado y, de forma adicional, el grado en que la acción del proyecto ha contribuido, en un contexto más general, a este avance. Desde esa perspectiva, lo que está presente en la evaluación no es un juicio sobre el nivel de ejecución del programa y ni siquiera del grado en que el proyecto pudo llevar a cabo tareas concretas en el mismo, sino más bien del nivel de adecuación de la formulación y de la forma en que la estrategia diseñada por el proyecto colaboró con la consecución de los resultados. El planteo comienza, entonces, por evaluar el estado de los resultados y, a partir de este juicio, preguntarse por el grado en que el contexto y la estrategia seguida por el proyecto se constituyeron en elementos que facilitaron e impulsaron el logro, o, por el contrario, lo dificultaron o tuvieron un papel neutro. Se trata de identificar que rol pueden haber jugado en ese nivel de logros aspectos tales como las políticas, los aspectos institucionales y los factores culturales, así como identificar el grado en que el proyecto y / o otras organizaciones del Estado, la sociedad civil y otros agentes de cooperación pueden haber ejercido influencias sustantivas.

En el caso específico de los aportes del PNUD hacia los resultados deseados proponemos considerar de manera importante los recursos disponibles de la organización para sus actividades de igual que su enfoque de trabajo y el análisis específico (supuestos) que tiene el PNUD para la implementación de sus actividades.

Metodología

El proyecto se desarrolla dentro de un espacio temático general de intervenciones públicas o de cooperación internacional que abarca la problemática del cambio climático. Una considerable cantidad de instituciones públicas y privadas trabaja en el marco del proyecto, las cuales en su mayoría han sido consideradas en el trabajo de evaluación a través de un enfoque participativo y consultivo basado en: a) Revisión de los documentos (productos) del proyecto y, b) Entrevistas con personas vinculadas a las instituciones socias del PRICC, en particular el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto y los puntos focales de las instituciones socias.

La revisión documental se concentrará en todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, informes de progreso, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales. Con personal técnico y tomadores de decisión en instituciones de línea (socios del PRICC, PNUD y oficina coordinadora del PRICC) se realizaron entrevistas y entre el grupo de estudiantes de un curso de diploma en *“Gestión del Cambio Climático con Enfoque Territorial en la Región Capital, Bogotá-Cundinamarca”*, implementado por el PRICC, fue implementada una encuesta electrónica.

La evaluación hizo uso de los siguientes tres marcos analíticos:

- Los TdR (ver Anexo 10) y las preguntas de evaluación que éstos incluyen.
- La matriz de evaluación que incluye una desagregación de las preguntas de los TdR en subpreguntas, indicadores, fuentes de información, e instrumentos de evaluación (ver anexo 7).

- La Matriz de Marco Lógico (MML) de los proyectos como un tercer marco analítico que sirvió, en específico, para la valoración del desempeño del proyectos. Específicamente, se utilizó el MML del proyecto nacional para la implementación bajo modalidad NIP.⁵

En términos de la metodología, la evaluación se realizó en estricto apego a las Normas y Estándares de la UNEG⁶ y a los criterios de evaluación internacionalmente aceptados⁷. La triangulación de información constituyó el pilar fundamental para validar y analizar la evidencia que permitió sustentar los hallazgos y formular conclusiones y recomendaciones. Con base en los métodos identificados en la matriz de evaluación, el equipo desarrolló y utilizó los métodos e instrumentos que se presentan en el anexo 6.

Escala y racionalidad de los criterios de evaluación

Para agregar información y entender en su conjunto los resultados obtenidos por el PRICC se utilizó una escala de calificaciones definida por el proyecto mismo en los TdR, según Tabla 3 abajo. La calificación otorgada refleja la valoración construida a partir de la evidencia e información recabada y triangulada durante el ejercicio de la evaluación. Los resultados deben ser considerados únicamente **como indicativos** de la valoración efectuada a lo largo del documento de evaluación y cuyo carácter es de consolidación y síntesis de información para uso del equipo de evaluación. No se entiende ésta frase.

Tabla 3: Escalas de calificaciones

Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, Seguimiento y Evaluación (SyE) y ejecución de Agencia Implementadora (AI) y Agencia Ejecutora (AE)	Calificaciones de sostenibilidad:	Calificaciones de relevancia
6: Muy satisfactorio (MS): No presentó deficiencias. 5: Satisfactorio (S): Deficiencias menores. 4: Algo satisfactorio (AS). 3: Algo insatisfactorio (AI): Deficiencias importantes. 2: Insatisfactorio (I): Deficiencias importantes. 1: Muy insatisfactorio (MI): Deficiencias graves.	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. 2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos graves.	2. Relevante (R). 1. No Relevante (NR).
		Calificaciones de impacto
		3. Significativo (S) . 2. Mínimo (M). 1. Insignificante (I).
Calificaciones adicionales donde sea pertinente		
No corresponde (N/C). No se puede valorar (N/V).		

Fuente: TdR Evaluación PRICC.

⁵ El proyecto se inició en el 2010 solo con la contribución financiera del donante AECID y aún en ausencia de un grupo de socios nacionales. Recién una vez constituido el grupo de socios del PRICC, con su contribución financiera al proyecto, se creó a finales del 2011 el proyecto nacional. Los cambios en el MML, sin embargo, solo fueron menores.

⁶ Grupo de Evaluación de Naciones Unidas <http://www.uneval.org/normsandstandards>

⁷ Pertinencia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.

OECD-DAC <http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en26493443520865501111,00.html>.

Limitaciones de la evaluación

La presente evaluación cuenta con una limitación importante y dos limitaciones menores. En primer lugar, de parte de PNUD Colombia inicialmente se planificó realizar el trabajo de evaluación en un periodo de 12 semanas, contando con 35 días laborales en este periodo. Sin embargo, el primer llamado a concurso para la contratación de un equipo evaluador fue declarado desierto y se tuvo que volver a llamar a concurso. En vista de la fecha de cierre de actividades del proyecto en fecha 31 de marzo de 2014, finalmente el trabajo de evaluación se realizó en un periodo de 4 semanas, cubriéndose 19 días laborales. El equipo evaluador está seguro que el periodo más largo inicialmente previsto hubiera permitido realizar un trabajo de evaluación más detallado.

En consecuencia del corto periodo para la evaluación, que, sin embargo, se realizó antes del cierre de actividades del proyecto, se presentaron las siguientes limitantes: No fue posible que el equipo evaluador hablara con representantes de la DNP, Instituto Humboldt (ambas instituciones socias del PRICC) y del donante Gobierno de Quebec.⁸

La tercera limitante se refiere a la documentación administrativa del proyecto. A la fecha de la implementación de esta evaluación (finalización de visita de campo y recolección de información en fecha 21 de marzo de 2014) la documentación del proyecto revisada solo corresponde hasta diciembre 2013 (ya que los informes financieros, de actividades y de monitoreo del proyecto se realizan en forma trimestral). En consecuencia, no se contó con información estructurada sobre la actividad del proyecto en el primer trimestre 2014 ni con informes finales de actividades de parte de la unidad coordinadora del proyecto.

1.4 Estructura del informe de evaluación

El informe comienza con un capítulo introductorio que explica en líneas generales el objetivo de la evaluación. En el capítulo segundo se presenta un resumen de las características del proyecto y del contexto de desarrollo en Colombia. El capítulo tercero analiza aspectos de la gerencia y los procesos de implementación y presenta además un resumen de los resultados logrados (relevancia, efectividad y eficiencia), así como los aspectos relacionados impacto y sostenibilidad. El capítulo cuatro presenta las conclusiones del informe, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

Los Términos de Referencia definieron una serie de preguntas de evaluación, que en criterio de éste Equipo Evaluador representa una secuencia de ideas que no siempre favorece al flujo del argumento lógico del informe de evaluación y por lo tanto, no siempre facilitaría la lectura del informe. En ese sentido, el Equipo Evaluador reordenó la secuencia de dichas preguntas para facilitar la lectura del informe y su mejor comprensión.

⁸ Dejamos constancia que está claro que el proyecto cuenta también con apoyo de la AECID. Los fondos de AECID sin embargo fueron canalizados al PRICC a través de la oficina regional de PNUD en Panamá, de manera que no existe una persona física contraparte oficial desde AECID para el PRICC. En vista de un limitado conocimiento acerca del PRICC, dentro de AECID, la evaluación acordó en común acuerdo con PNUD Colombia y la oficina coordinadora del PRICC, de que no se contactara con AECID en el marco de esta evaluación.

2. Contexto de desarrollo y características del proyecto

2.1. Contexto de desarrollo

Panorama económico

En la actualidad, Colombia es un país de ingresos medios, clasificado en el índice de Desarrollo Humano del 2010 en el puesto 79 entre 169 países.

La economía colombiana ha disfrutado de tasas de crecimiento relativamente buenas. La última crisis ocurrió en 1999. Entre el 2000 y 2009, la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) ha tenido un promedio del 4,2%. La minería, el petróleo, las finanzas y el comercio han experimentado las mayores tasas de crecimiento durante este período. La dinámica del comercio está directamente relacionada con la apreciación del peso, ahora que la gran parte de los productos son importados. Gracias a los altos precios del petróleo y del carbón, el actual balance de la cuenta corriente de Colombia permanece positivo. Las exportaciones más importantes son los productos básicos y, en su mayoría, son recursos naturales: petróleo, carbón, oro, minerales, café y flores. Los productos industriales, agrícolas y pecuarios constituyen sólo una pequeña parte de las exportaciones del país, y estos productos se venden primordialmente a Venezuela.

Panorama social

Los problemas de Colombia en convertir el crecimiento del PIB en empleo ayudan a explicar la alta incidencia de la pobreza (45,5% en 2009). El Plan de Desarrollo de 2010, *Prosperidad para todos, Empleo, Menos pobreza y Más seguridad*, demuestra la desigualdad nacional y la falta de convergencia. Las desigualdades regionales se han intensificado. Según el Informe de Desarrollo Humano de 2011 de las Naciones Unidas, la desigualdad continúa siendo un problema importante para Colombia. El país tiene una de las peores distribuciones (de ingresos y riqueza) en América Latina.

La desigualdad territorial ha corrido pareja con la desigualdad de distribución de ingresos y riqueza. En algunas regiones (20% de los municipios), la concentración de tierras es muy vasta (con un coeficiente de Gini mayor que 0,8). Los últimos datos oficiales sobre el Gini de ingresos es de 0,564. Entretanto, el país no ha recurrido a los impuestos como medio de distribución. Los niveles de tributación son muy bajos (sólo el 14% del PIB) y no son progresivos.

Entre 2002 y 2009 la incidencia de pobreza decreció: en el ámbito nacional del 53,7% al 45,5%. Si bien esta es una tendencia positiva, es importante observar que dicha reducción ha sido inferior a la media de la reducción de América Latina (CEPAL 2009), con un desempeño inferior de Colombia que el resto de los países en la región. Las condiciones sociales se han deteriorado, especialmente en las zonas rurales.

Aunque el porcentaje de personas que viven en condiciones de “indigencia” disminuyó entre 2002 y 2005, es preocupante el incremento del 15,7% al 17,8% entre 2005 y 2008. La pobreza aumentó después que el PIN alcanzase sus niveles más altos.

La difícil situación que enfrenta la población en las zonas rurales se ha hecho más evidente con el conflicto armado y el desplazamiento de personas. Las expectativas son altas sobre los resultados que se podrían obtener como consecuencia de la nueva ley para las víctimas. El Gobierno espera que la recuperación de las tierras contribuya al proceso de paz. Sin embargo, el narcotráfico, que se ha convertido en el incentivo dinámico para la guerra, persiste en Colombia.

Perfil del medio ambiente

El país es considerado uno de los centros más ricos de biodiversidad en el mundo, puesto que aloja el 10% de la variedad de ecosistemas del mundo. De hecho, el 60% de las tierras en Colombia son forestales. El 87% de los bosques del país son bosques primarios, lo que brinda a Colombia una de las más grandes áreas de bosques primarios en el mundo. La deforestación es una seria preocupación: desde 2005 a 2010 las áreas forestales han disminuido en 2.1%. En 2006, el Congreso de Colombia aprobó la Ley General de Florestas.

La propiedad de los bosques es tanto privada como pública. La gestión forestal es parte del Sistema Nacional Ambiental (SINA), que se compone de 33 corporaciones regionales autónomas. Éstas son responsables de la gestión de todos los recursos naturales dentro de sus jurisdicciones. No obstante, el impacto del conflicto perjudica la gestión y el control del área forestal, específicamente, en áreas protegidas. El impacto del conflicto armado y el cultivo de cosechas ilícitas, constituye una amenaza adicional a la biodiversidad. Según datos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, en Colombia hay 68.000 hectáreas de cultivo de hoja de coca, distribuidas en 22 de los 32 departamentos. La mayoría del área cultivada (el 79%) se distribuye en 8 departamentos: Nariño, Guaviare, Cauca, Putumayo, Bolívar, Antioquia, Meta y Caquetá²⁰ que son también las áreas más afectadas por el conflicto.

Política de desarrollo nacional de Colombia

Las tres elecciones presidenciales coincidieron con tres Planes Nacionales de Desarrollo.

La falta de paz y seguridad fueron consideradas por la primera administración del ex Presidente Alvaro Uribe como las dificultades más importantes a las que se enfrentaba el país. Estos dos problemas reflejan el *enfoque del primer Plan de Desarrollo Nacional 2002-2006 "Hacia un Estado Comunitario"* que identifica cuatro objetivos clave:

1. Brindar seguridad democrática a los ciudadanos de Colombia.
2. Fomentar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo.
3. Construir igualdad social.
4. Incrementar la transparencia y la rendición de cuentas del Estado.

Imponer la seguridad democrática fue uno de los pilares de la política de Uribe. Se desplegó una estrategia de vasto alcance para fortalecer las fuerzas públicas en todo el territorio nacional, obstaculizar la producción y el tráfico ilícito de drogas, fortalecer el sistema de justicia y el Estado de Derecho en las áreas afectadas por el conflicto.

La igualdad social y la cohesión representaban el tercer objetivo. El empeoramiento de las condiciones sociales, necesitó que el Gobierno satisficiera tres objetivos: mejorar la eficiencia de los gastos sociales del Gobierno, centrar la atención en los grupos poblacionales más vulnerables y fortalecer el sistema de protección social. En base al Plan Nacional de Desarrollo, se elaboró el "Plan de Reactivación Social". Además, en diciembre de 2004, el Gobierno lanzó la estrategia 'Misión para la Reducción de la Pobreza y Desigualdad'. Se han llevado a cabo 37 estudios sectoriales que han sido la base para definir y formular las estrategias de la lucha contra la pobreza y la desigualdad recogidas en el Plan Nacional de Desarrollo de 2006-2010.

Además de consultas extensivas con los ministerios de operaciones, sectoriales o de ejecución, en agosto de 2005, el Departamento de Planificación Nacional (DPN) presentó oficialmente el documento de estrategia "Visión Colombia II Centenario. Propuestas para discusión". El documento

presenta 17 estrategias fundamentales e identifica siete objetivos a lograr para el 2019.

En junio de 2005, el senado colombiano promulgó la “Ley de Justicia y Paz” (LJP). Esta Ley N° 975 estableció un conjunto de disposiciones para facilitar la reinserción individual o colectiva a la vida civil de antiguos miembros de grupos armados ilegales, con el objeto de lograr la pacificación. De hecho la LJP prescribe un beneficio que suspende la aplicación de una sentencia específica, e impone una sentencia de prisión alternativa, desde cinco a ocho años, para un miembro de un grupo armado que decide abandonar la lucha armada y reinsertarse a la vida civil.

En 2006, tras la elección de Alvaro Uribe en su segundo período presidencial, se presentó un nuevo plan de desarrollo, el “Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para todos”. Este PND 2006-2010, busca dar continuidad a las políticas e iniciativas anteriores y recomienda enfoques de política en cinco áreas principales: i) Paz social y seguridad democrática; ii) Reducción de la pobreza y promoción de empleo y equidad; iii) Competitividad; iv) Gestión ambiental; y v) Modernización del Estado para servir a sus ciudadanos.

La actual administración del Presidente Juan Manuel Santos ha tratado de retener los elementos centrales de la política económica del ex Presidente Uribe; a saber, atraer la inversión directa extranjera (IDE), fomentar la estabilidad macroeconómica y mejorar el entorno comercial. Además, la nueva administración está tratando de dirigir su apoyo hacia los llamados “motores” de crecimiento económico: agricultura, vivienda, infraestructura e innovación. Entre los retos de políticas clave que prevé el Gobierno, figura la reasignación de las regalías de los productos básicos, mejoras en el sistema tributario, crecimiento del empleo y competitividad en las exportaciones.

En abril de 2011, se lanzó un nuevo “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Prosperidad para Todos”. El Plan marca un cambio hacia una nueva agenda política llamada “Prosperidad Democrática”. Más que mejorar la seguridad nacional, el plan concentra su atención en el empleo, la reducción de la pobreza y el crecimiento económico. De hecho, el plan de desarrollo de US\$250 mil millones busca que Colombia sea una economía competitiva con un crecimiento promedio anual del PIB del 6,2%. Para lograrlo, la administración de Santos se ha comprometido a profundizar las reformas, particularmente la reforma agraria.

2.2. Problemas que el proyecto buscó abordar

A nivel global, los proyectos nacionales formulados en el marco del TACC buscan apoyar a autoridades sub-nacionales (regiones y ciudades) con el objetivo de facilitar:

- la elaboración de estrategias y planes de inversión en respuesta al cambio climático a fin de impulsar opciones de desarrollo lo suficientemente robustas para resistir diversas condiciones climáticas futuras;
- el fortalecimiento de la capacidad de las autoridades sub-nacionales para integrar el cambio climático en la programación y planeación territorial;
- la identificación de medidas de mitigación y adaptación tempranas que promuevan la sostenibilidad a largo plazo y reduzcan la pobreza;
- el fortalecimiento de la capacidad de diálogo y concertación entre los gobiernos locales y regionales y estos con las entidades nacionales, mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas; y
- el acceso y beneficio de nuevas fuentes de financiamiento en el campo ambiental, para implementar estas iniciativas y medidas.

Por lo tanto, el proyecto quiere ayudar a que políticas de CC no solamente se diseñen e implementen desde el gobierno central sino también desde los gobiernos sub-nacionales. Anteriormente al PRICC las capacidades en la RC eran muy limitados, en una situación de alta necesidad, como muestran los siguientes párrafos.

Cambio climático

El Informe ODM del 2005 estima que en Colombia el 78% de la población tiene acceso a una red sanitaria y el 93% usa fuentes mejoradas de agua potable. Sin embargo, el 60% de la población del país afrontan problemas medios, medio-altos y altos de disponibilidad de agua para su consumo. Hacia el 2025, la proporción de la población que tendrá un problema de esta magnitud se acercara a 65 y 70% según las previsiones del IDEAM.

Colombia es especialmente vulnerable a los impactos del cambio climático. La mayor parte de su población está en las partes altas de las cordilleras, zonas donde se prevén problemas de escasez hídrica, y en sus costas, donde el aumento del nivel del mar puede impactar los asentamientos humanos y actividades económicas clave para el país como el turismo. Tiene además la mayor recurrencia de eventos extremos del continente (unos 600 por año), con una alta y creciente incidencia de emergencias asociadas al clima, lo cual también tiene que ver con la vulnerabilidad del territorio relacionada con la deforestación y la desregulación de los ríos. Posee una gran parte de la biodiversidad del planeta, pero sus ecosistemas y los bienes y servicios ambientales que estos prestan se verán afectados por los cambios globales del clima y por la presión creciente que la población realizará sobre ellos.

Otro aspecto de la vulnerabilidad de Colombia tiene que ver con que pese al avance en el logro de los ODM, éstas metas son aún frágiles y marcadas por un escenario de conflicto social con grandes inequidades regionales y brechas sociales, que hacen que haya un alto porcentaje de población vulnerable que podría sufrir serios retrocesos en su desarrollo humano por causa del cambio climático.

Este cambio global ocasionará múltiples alteraciones sobre el medio biofísico de zonas costeras, suelos, coberturas vegetales y el recurso hídrico, lo que incrementará la probabilidad de ocurrencia de otras amenazas como las inundaciones, el deshielo de masas glaciares, sequías, desertificación y degradación de los suelos, incendios y deterioros en los ecosistemas forestales, entre otros. Dada la variedad de amenazas que se podrían intensificar y conjugar por causa del cambio climático, los impactos sobre los ecosistemas naturales, infraestructuras civiles, bienes y actividades socioeconómicas y la población en general, podrían ser considerables. Según los análisis del IDEAM, previo al PRICC, los mayores impactos se podrían presentar en la disponibilidad de los recursos hídricos, en los ecosistemas (en particular, los de alta montaña), en la agricultura, en la salud humana y en las zonas costeras e insulares.

Vulnerabilidad

Los resultados preliminares de la Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático (IDEAM, 2010) han identificado los siguientes temas estratégicos:

- Recurso Hídrico
- Vulnerabilidad de los ecosistemas estratégicos
- Vulnerabilidad del sector agrícola
- Vulnerabilidad de la salud humana (dengue y malaria)
- Incremento del nivel de mar

- Población y sectores más vulnerables
- Sector energético
- Emisión de GEI

2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

El objetivo del PRICC en general es identificar y priorizar iniciativas de mitigación y adaptación basados en una evaluación de los impactos físicos y socio-económicos del cambio climático, e identificar opciones sin arrepentimiento.⁹ En el caso de adaptación, estos planes deben identificar opciones sin arrepentimientos como manejo de riesgos de desastres y sistemas mejorados de respuesta a emergencias. Un objetivo clave del PRICC será ayudar a los responsables de adoptar decisiones en las regiones a identificar acciones prioritarias en los sectores más vulnerables, para reducir los costos de la adaptación. Un número de opciones de mitigación también se deben identificar como, por ejemplo, la promoción de edificios o aplicaciones eficientes en el uso de energía.

Para que esto sea posible el proyecto busca desarrollar una serie de estudios de impactos físicos del cambio climático, información necesaria como insumo para la planificación climática territorial.

En una tercer área de trabajo se enfocó en el fortalecimiento de las capacidades de las regiones para desarrollar nuevas regulaciones y políticas (por ejemplo, regulación de eficiencia energética en construcciones, incorporación de incentivos financieros, etc.) y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento en el campo ambiental para atraer y promover la inversión directa en tecnologías energéticas verdes e iniciativas resilientes al clima. El proyecto buscó ayudar a las instituciones sociales locales y regionales a formular políticas y proyectos de inversión y en lo posible también a adelantar esfuerzos para movilizar los recursos necesarios para su implementación.

2.4. Resultados previstos e indicadores de referencia establecidos

La Tabla 4 a continuación muestra las áreas de resultados y sus principales indicadores definidos en el documento de proyecto.

⁹ No-regrets en ingles

Tabla 4: Resultados esperados y objetivos asociados

Resultado	Descripción	Objetivo	Principales indicadores en el Documento de Proyecto
1. Desarrollo de capacidades	Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que responden y les permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital	Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores para asegurar una participación activa, efectiva y pertinente en todas las fases del proceso: desde el diagnóstico de los impactos y riesgos relacionados con el cambio climático hasta la definición consensuada de alternativas y respuestas concretas en materia de adaptación y mitigación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de métodos y contenido de capacitación Implementación de las capacitaciones Cantidad de participantes en capacitaciones
2. Gestión de conocimiento	Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia y a nivel internacional	Sintetizar las lecciones aprendidas y mejores prácticas del proyecto, a fin de promover la replicación de ejercicios de planeación y programación estratégicos a nivel de otros territorios; así como difundir estas experiencias a otros países en América Latina y del mundo promoviendo oportunidades de cooperación sur-sur con otras regiones del mundo interesadas o involucradas en procesos similares.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo estrategia de comunicación Nivel de difusión de resultados
3. Perfil climático	Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas	Realizar el perfil climático regional que incluya: estimaciones de gases de efecto invernadero, los escenarios de cambio climático, análisis de variabilidad climática, análisis de vulnerabilidad, análisis de dinámica regional; y que sirva como fundamento para la identificación de prioridades de mitigación y adaptación.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los estudios principales tales como perfiles y escenarios climáticos y el estudio de vulnerabilidades
4. Formulación del plan	Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial	Definición de iniciativas concretas en materia de adaptación y mitigación al cambio climático, con base en el diagnóstico integral del Perfil Climático y una identificación participativa de opciones.	<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de instrumentos de políticas, su financiamiento y el portafolio de perfiles de proyectos
5. Gestión del proyecto	Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación	Garantizar el correcto desarrollo del proyecto, la coordinación efectiva de los diferentes actores para el logro de los resultados y la aplicación de estándares del PNUD para el monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de trabajo, sistemas de M&E y su implementación

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de proyecto.

2.5. Principales interesados

Los principales interesados en los resultados del PRICC son las instituciones socias que buscan utilizar las capacidades generadas y conocimientos generados (estudios) a través del proyecto, en futuros ejercicios de planificación territorial y para la definición de medidas o de adaptación a o de mitigación de efectos generados por el cambio climático.

En un segundo nivel, posterior al piloto del PRICC en la RC entre agosto 2010 y marzo 2014 existe un segundo grupo de instituciones potencialmente interesado. Este grupo consiste por un lado de otras regiones de Colombia que pueden potencialmente sacar ventaja y provecho de las experiencias ganadas en la RC, para una réplica del mismo ejercicio en otras regiones (downstream policy advice). Potencialmente también existe la posibilidad de utilizar parte de las experiencias ganadas a favor de ejercicios de planificación a nivel nacional (upstream policy advice), como por ejemplo en el siguiente ejercicio del diseño de un Plan Nacional de Desarrollo que inicia en julio de 2014.

3. Hallazgos

3.1 Relevancia, transversalización, diseño y formulación del proyecto

Hallazgo 1: El PRICC responde a prioridades nacionales y regionales en el tema de mitigación y adaptación al cambio climático. El proyecto está alineado con el UNDAF, CPD and CPAP y ayuda tanto al PNUD como a los socios del PRICC avanzar hacia sus objetivos y metas estratégicos. La debilidad principal del diseño del proyecto radica en el hecho de que fue diseñado antes de la constitución del grupo de socios. En consecuencia fue un proceso no plenamente participativo. El proyecto se formuló en base de la metodología TACC (Territorial Approach to Climate Change), la cual consiste en 5 pasos (adjunto resumen ejecutivo en español) siendo el primero un proceso participativo. Esta metodología se ha aplicado en Uruguay, Nicaragua, Uganda, y en otros países y sigue los lineamientos de dicha metodología. **Los indicadores definidos en el MML miden principalmente el avance de procesos y no de logros y en consecuencia no se define metas claras o hitos intermedios. El diseño del proyecto no cuenta con una línea base claramente definida, ni con una definición de la teoría de cambio o cadena de resultados.**

3.1.1 Relevancia y alineación del diseño del proyecto

La revisión de los documentos de planificación del PRICC revela que el proyecto responde a las prioridades nacionales y regionales en tema de mitigación y adaptación al cambio climático.

La RC es, sin duda, estratégica para el desarrollo de las intervenciones. Colombia ha sido uno de los primeros países piloto identificados para esta iniciativa y la RC ha demostrado un compromiso político, una alianza de instituciones ya desde la fase de postulación y un trabajo de base importante en materia de cambio climático. Por lo tanto, el PRICC es relevante no sólo en relación a las prioridades nacionales sino también para la agenda política de las instituciones de la RC, a partir de la prioridades distritales.

El diseño del proyecto es pertinente en relación al contexto del país y de la Región Capital, así como a las prioridades nacionales y al fortalecimiento de las capacidades de instituciones como el IDEAM y los otros socios en la implementación. El proyecto está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo, la Estrategia Plan Nacional de Adaptación, el CONPES 3700 y otras políticas y planes clave en tema de cambio climático.

El ejercicio de evaluación ha permitido concluir que el proyecto es relevante y está alineado a la programación del Sistema de Naciones Unidas en Colombia, así como del PNUD. En primer lugar, el proyecto contribuye a un efecto directo del MANUD (2.4): “Capacidades nacionales, regionales y locales fortalecidas para la gestión integral del territorio, que garantice el desarrollo sostenible”. En segundo lugar, contribuye a la programación del PNUD y en particular, al producto esperado del Programa País (CPD): “Se capacita y apoya a las instituciones públicas y de la sociedad civil para enfrentar y reducir los efectos negativos del cambio climático, la reducción de la capa de ozono y el manejo de los residuos sólidos y los contaminantes orgánicos persistentes prestando especial atención a los procesos de conservación, restauración y uso sostenible de ecosistemas estratégicos y de provisión y uso racional y eficiente de energía”. El PRICC aporta también al resultado específico del Plan de Acción del Programa País (CPAP): “Se consolidan las capacidades nacionales para promover la sostenibilidad ambiental, la gestión integral de riesgos de desastres y la planificación territorial sostenible”. El PNUD tiene una cartera importante de proyectos de mas de 11 millones USD en el área del Eje 2 del UNDAF 2008-2012, Desarrollo Sostenible y Desarrollo alternativo. Dentro de esta cartera los recursos totales del PRICC (ejecutado dentro del periodo del UNDAF) son aproximadamente 5%. Aún con esta participación limitada el PRICC gana una relevancia importante para los objetivos estratégicos del PNUD, ya que le da visibilidad al PNUD en su capacidad de facilitador de procesos políticos en el ámbito del Cambio Climático, permitiendo este logro comprometer recursos adicionales del PNUD (ya que el PRICC se financia 50% por donantes y 50% por instituciones nacionales). El hecho de que a través del PRICC se logró constituir una plataforma de diálogo y cooperación entre instituciones de la RC que trabajan el tema del CC le da una relevancia adicional al proyecto por haber generado condiciones que aumentan las perspectivas de éxito de futuras actividades en la misma área temática.

El PRICC se coloca en el marco de la iniciativa mundial titulada “Hacia Territorios bajos en carbono y resilientes al cambio climático” lanzada por el PNUD y cuyo objetivo es apoyar a los gobiernos regionales y locales para que participen activamente en los esfuerzos internacionales en materia de adaptación y mitigación del cambio climático. La ventaja comparativa de la implementación de un proyecto como el PRICC por parte del PNUD reside también en la experiencia de la agencia en la promoción e implementación de proyectos y programas sobre mitigación y adaptación no sólo a nivel global, sino también en el territorio nacional. A este propósito, cabe destacar que, junto con el IDEAM, el PNUD recientemente ha liderado un programa conjunto financiado por el F-ODM para la adaptación al cambio climático en la zona del Macizo Colombiano que tenía, también, el objetivo de incidir en políticas públicas nacionales relacionadas con el tema.

Los objetivos del proyecto y su alcance han sido, sin duda, muy ambiciosos dado que los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático están sujetos a continuos cambios y redefiniciones en base a los avances en la investigación y la disponibilidad de nueva evidencia empírica. Además, la sensibilización en dichos temas y la adopción de medidas de adaptación pueden requerir años para su implementación. Sin embargo, el PRICC se ha mostrado muy relevante en el contexto de la intervención, y la coalición de instituciones que se ha logrado construir podrá favorecer la replicabilidad y sostenibilidad de la iniciativa.

La evaluación ha permitido encontrar vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector en Bogotá-Cundinamarca. El PRICC RC ha beneficiado en su proceso de construcción a una serie de iniciativas regionales y distritales en el sector. Entre otras, cabe mencionar: a) La organización, capital humano y red interinstitucional de la RC relacionados con el desarrollo sostenible y el cambio climático y la gran cantidad de estudios, diagnósticos e investigaciones que se han producido; b) La Secretaría de Integración Regional y Región Capital, de la Gobernación de

Cundinamarca (creada en Diciembre de 2008) está liderando el proceso de integración regional para abordar el cambio climático con base en el eje de sostenibilidad ambiental del Plan de Desarrollo "Cundinamarca, Corazón de Colombia"; c) La Secretaría Distrital de Ambiente (SDA) dentro de su política de calidad ha desarrollado en el tema de cambio climático el Programa Distrital de Acción frente al Cambio Climático – PDAFCC; d) La Secretaría Distrital de Salud (SDS) ha promovido desde el 2008, la suscripción de un Manifiesto Distrital de Acción frente al cambio climático; e) El Programa de Monitoreo de calidad del aire en Bogotá; f) La Mesa de Cambio Climático de Cundinamarca¹⁰. Además, el estudio de línea de base incluido en el PRODOC provee detalles sobre el marco institucional y de políticas públicas existentes y las sinergias y complementariedades con el PRICC.

La evaluación concluye que el proyecto y los temas abordados son muy pertinentes y vigentes en el contexto nacional, así como en la Región Capital Bogotá-Cundinamarca.

3.1.2 Diseño y formulación del proyecto

El objetivo del Plan Regional Integral de Cambio Climático para la Región Capital Bogotá-Cundinamarca (PRICC Región Capital) planteado en el documento de proyecto (PRODOC) es “la definición de las líneas estratégicas de acción y respectivos portafolios de proyectos de mitigación y adaptación frente a la variabilidad y cambio climático, que permitan impulsar opciones de desarrollo social y económico, lo suficientemente robustas para resistir a las condiciones de un clima cambiante. El proyecto apunta a fortalecer las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la programación y planeación territorial desarrollando mediante un proceso de construcción colectiva”¹¹.

Para lograr este objetivo, el diseño del proyecto se ha fundado en una estrategia de diálogo, concertación y fortalecimiento de capacidades con instituciones clave de la Región Capital (Bogotá-Cundinamarca) para mejorar la coherencia de políticas, generar sinergias entre programas, conocimiento y capacidades para la mitigación y adaptación al cambio climático.

El diseño del proyecto se ha articulado en cinco resultados que en su conjunto tienen el potencial de contribuir al logro de los objetivos del proyecto: se apunta a construir capacidades en los actores institucionales, promover el conocimiento y la concientización sobre las consecuencias del cambio climático y las medidas para contrastarlo, así como desarrollar estudios científicos y planes para la mitigación y adaptación en la Región Capital.

Sin embargo, la lógica en la construcción del proyecto revela algunas debilidades debido a que ciertas líneas de trabajo se desarrollan de forma paralela sin la necesaria secuencialidad y mutuas relaciones y beneficios. En particular, algunas actividades de desarrollo y fortalecimiento de capacidades (ej. diplomado) no parecen estar relacionadas con los componentes de investigación científica y de apoyo al desarrollo de planes y políticas.

En cuanto a los documentos y matrices de planificación, la evaluación ha identificado debilidades en el proceso de formulación y en particular en su marco lógico de intervención. La revisión detallada del PRODOC ha evidenciado carencias como la ausencia de un marco de resultados claro y estructurado en línea con los requisitos corporativos¹². Además, si bien hay una buena relación entre

¹⁰ PRODOC, p. 12.

¹¹ PRODOC, p. 2.

¹² Véase: PNUD. 2009. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo (Capítulo 2).

conceptualización, objetivos y resultados esperados y las prioridades y actividades identificadas orientadas por principios adecuados, permanecen dudas sobre la construcción de los productos e indicadores y su utilidad para la medición de los resultados. En varios casos, los productos son generales y los indicadores son de desempeño al medir solamente los avances en la implementación de las actividades pero carecen del seguimiento de los resultados y su medición a nivel de evaluación final. En otros casos no parecen cumplir con el criterio SMART¹³.

Otro aspecto a considerar es la construcción de la línea de base que, así como fue desarrollada en el PRODOC, resulta una contribución al análisis situacional a nivel nacional, sin referencia específica al contexto de la Región Capital y sin un aporte preciso y útil para el seguimiento y evaluación.

En resumen, las herramientas de planificación no contribuyen a la medición en profundidad de variables importantes del proyecto, avances, resultados y factores de éxito. Además, se trata de un diseño muy ambicioso en relación a la duración y al alto número de socios que ha dificultado la conclusión de las actividades en los tiempos inicialmente establecidos.

Las limitaciones del proceso de formulación y diseño parecen estar también relacionadas con los recursos y tiempos limitados asignados, así como con la nula participación de las instituciones socias en el diseño de la Matriz de Marco Lógico (MML) del proyecto, ya que la MML ya fue definido (y aprobado) antes de la constitución del grupo de los socios.

La literatura y evaluaciones de proyectos y programas similares evidencian en las lecciones aprendidas la importancia de un proceso participativo y concertado en la fase de formulación y start-up de los proyectos. Además, en las recomendaciones frecuentemente se sugiere dedicar los tiempos y recursos adecuados para esta fase, en particular cuando involucra a un alto número de instituciones y organizaciones socias en la implementación¹⁴.

Algunos de los desafíos encontrados en la implementación del PRICC parecen depender de estas carencias. Parte importante del tiempo y esfuerzos de la fase inicial de implementación se han destinado a concertar con las instituciones y organizaciones socias en la implementación sacrificando avances en las actividades establecidas en el plan de trabajo en el PRODOC. Las carencias en la formulación afectan a todos los procesos de un proyecto, desde la ejecución, hasta el monitoreo y evaluación. Por esta razón varias agencias donantes asignan recursos y tiempos para la formulación, inclusive con equipos técnicos especializados.

A pesar de las dificultades encontradas en la formulación, implementación, ejecución (a ser discutidos más abajo), se considera que involucrar a un abanico tan amplio de instituciones, ha favorecido la sensibilización y el fortalecimiento de capacidades sobre temas de cambio climático con múltiples actores, aumentando el potencial de replicabilidad y escalabilidad de las iniciativas de cada institución.

El valor agregado de la participación de numerosas instituciones socias reside también en el aporte de cada una en términos de competencias técnicas, conocimiento sectorial, herramientas y experiencia.

Con referencia a los supuestos y riesgos, en la fase de diseño se han identificado algunas eventuales barreras para la implementación del PRICC. En primer lugar, el limitado acceso a la información

¹³ *Ibidem*, p. 56.

¹⁴ Las numerosas evaluaciones de medio termino y finales de los programas del Fondo para el logro de los objetivos del milenio (F-ODM) evidencian carencias de ese tipo en la fase de formulación y start-up, inclusive en los programas de la ventana temática sobre medio ambiente y cambio climático. Véase: <http://www.mdgfund.org/es/joint-programme-final-evaluations>.

acerca del tema y sus implicaciones para la RC; la vulnerabilidad de los grupos más pobres en la región; la abundancia y desarticulación de las políticas territoriales en el tema; las dificultades en la articulación interinstitucional para la formulación e implementación de políticas territoriales; la complejidad ambiental del territorio; la insuficiente capacidad instalada en la Región para implementar iniciativas sobre cambio climáticos. El PRODOC incluye también un análisis de riesgos que identifica algunos de los riesgos principales para el proyecto y la relativa estrategia de mitigación.

En relación a la localización geográfica y público objetivo, el proyecto se enfocó en la Región Capital, lo que permitió evitar la dispersión geográfica. Por lo tanto, el alcance fue realista pero hubiera sido coherente implementar iniciativas en toda la RC.

En general, con base en los hallazgos de la evaluación, el diseño parece estructurado como una suma de actividades sin una fuerte relación con resultados claros y medibles.

3.1.3 Participación planificada de los actores y estructura de gestión

EL PRICC ha sido implementado con la participación de 16 instituciones socias, dirigidas por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), como autoridad nacional en cambio climático y coordinada por el PNUD. Han hecho parte de esta alianza las instituciones a cargo de la gestión territorial, administrativa y política de Bogotá-Cundinamarca (Alcaldía Mayor de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, CAR), el Instituto Alexander von Humboldt, Parques Nacionales de Colombia, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el DNP, entre otras.

La selección de las instituciones ha sido apropiada y balanceada en cuanto a mandatos y roles institucionales aunque hubiera sido oportuno involucrar a instituciones de la sociedad civil. Además, a través de su participación en el PRICC las instituciones socias logran cumplir mejor con su mandato y avanzar hacia la consecución de objetivos estratégicos comunes en la RC (como por ejemplo la gestión sostenible de recursos hídricos), conjuntamente con otras instituciones socias del PRICC.

El socio líder en la implementación, el IDEAM, ha participado aportando su expertise con base en su mandato para la lucha contra el cambio climático en Colombia. Al mismo tiempo, en la Región Capital y a nivel distrital en Bogotá las instituciones y organizaciones socias se han apropiado del proyecto y han contribuido a su desarrollo. La evaluación ha podido evidenciar buenos niveles de sensibilidad y compromiso por parte de las instituciones participantes.

A pesar de las dificultades iniciales y de implementación, el proyecto ha tenido el mérito de involucrar a un alto número de instituciones a nivel local lo cual ha facilitado la concientización y sinergias entre instituciones.

La estructura de gobernanza diseñada en el PRODOC incluye un nivel técnico y uno político. El Comité Directivo del proyecto está a cargo de la dirección política del proyecto. En su labor, el comité está apoyado y asesorado por el Comité de Seguimiento y la Unidad Coordinadora.

El proyecto ha previsto también la constitución de un Comité Consultivo Regional para permitir a un conjunto amplio de instituciones identificar las prioridades en materia de mitigación. Por último, se han constituido Grupos de Trabajo Interinstitucionales para abordar temas específicos según las fases del proyecto.

La estructura de gestión y gobernanza diseñada ha tenido, sin duda, el mérito de ser abarcante favoreciendo la participación y coordinación con un gran número de instituciones. Sin embargo, la

constitución de los organismos de gobernanza y su coordinación ha requerido tiempo y dedicación de personal, por lo que en futuro habría que considerar con atención la adopción de ese tipo de estructura para un proyecto de esa duración y alcance.

En términos de arreglos de gestión administrativos y financieros, el PNUD ha sido la organización responsable ante los donantes como agencia implementadora a cargo de la administración financiera y de asegurar que todo el proyecto tuviera el apoyo y acompañamientos necesarios. La modalidad de ejecución ha sido la ejecución nacional (NIM) con el IDEAM responsable de su implementación operativa y orientación técnica.

El diseño inicial no parece haber tenido el tiempo necesario ni las herramientas para afrontar los grandes desafíos de la acción interinstitucional y tampoco inicialmente se ha tenido el espacio suficiente para conciliar y concertar aspectos administrativos y operativos. El proceso de selección de instituciones socias ex-post implica también que no se consideraron las capacidades de las instituciones socias en el momento de la planificación del proyecto. En consecuencia tampoco hubo claridad y seguridad al inicio del proyecto sobre la consecución de los recursos de contrapartida nacional (montos y momento de su disponibilidad) ni sobre los detalles de marcos legales para la cooperación de los socios.

En el momento de la planificación del PRICC no se esperaban mayores obstáculos que podrían haber nacido de las coyunturas económicas y políticas, y efectivamente el periodo de implementación inicialmente previsto (Agosto 2010 hasta julio 2013) transcurrió sin mayores inconvenientes en este sentido. Recién el periodo de alargue del proyecto (hasta marzo 2014) se vio confrontado con algunas situaciones pre-electorales (elecciones nacionales) y la destitución del alcalde de Bogotá en marzo de 2014. Las tensiones políticas en una de las instituciones social principales del PRICC (alcaldía de Bogotá) desaceleraron proceso de toda de decisiones desde la alcaldía ya en la fase final del PRICC. La destitución del alcalde sin embargo se dio recién prácticamente en las fecha de cierre del proyecto, de manera que afectaría más bien el futuro trabajo conjunto de los socios, posterior al cierre del proyecto.

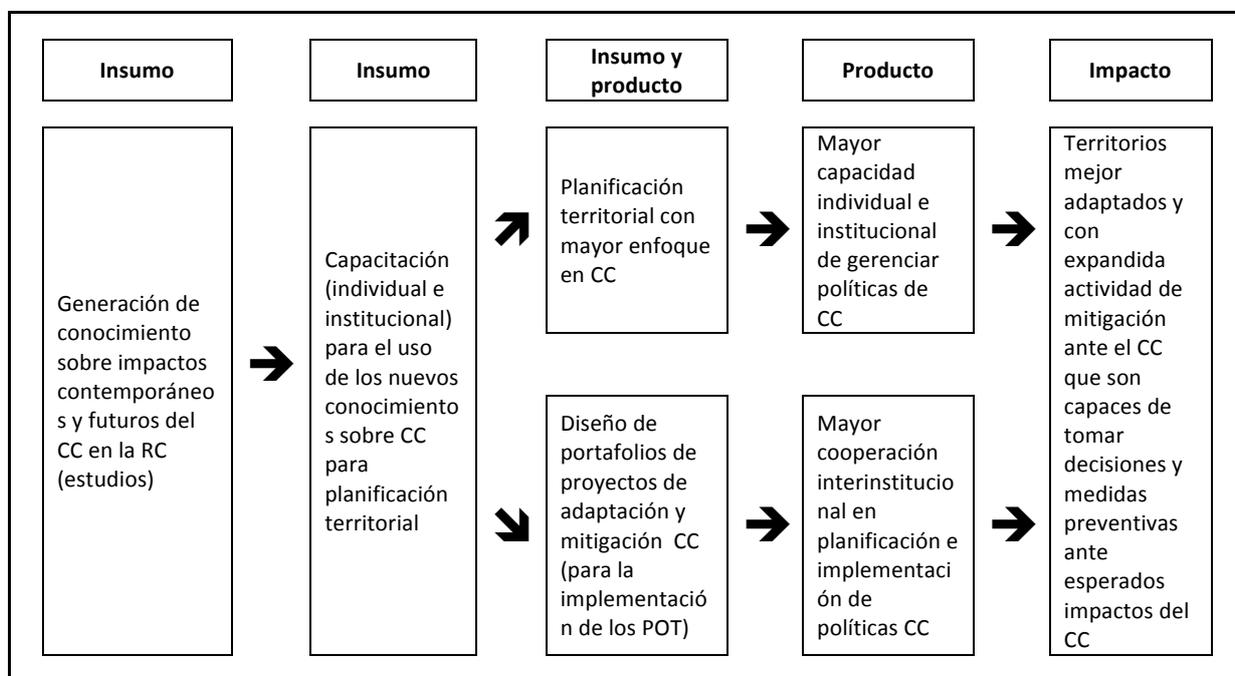
El PRODOC explicita el vínculo del proyecto con otros procesos e intervenciones del ámbito del Cambio Climático y de hecho los resultados del PRICC buscan explícitamente nutrir estos procesos complementarios. En el transcurso de la implementación del proyecto, el PNUD hizo uso fructífero de sus ventajas comparativas (ver capítulo de efectividad más abajo), sin embargo, el PRODOC no refleja una discusión o consideración de estas ventajas comparativas.¹⁵ Principalmente la posibilidad de conseguir contrapartida de financiamiento en forma de donaciones y el carácter de ser una institución neutral y creíble.

En su planificación y diseño, el PRODOC del PRICC no explicita una teoría de cambio o una cadena de resultados previsto. Implícitamente se entiende que la teoría de cambio se basa en las ideas de generación de conocimiento y de capacidades como condición necesaria (pero tal vez no suficiente) para un cambio en cuanto a la planificación territorial y sus consideraciones del CC. De igual manera se entiende implícitamente que la secuencia de las acciones planificadas se basa en la siguiente estructura de cadena de resultados (reconstruido por esta evaluación). En la planificación del PRICC no se observa en ninguna parte un razonamiento que permita entender si el PRICC considera poder

¹⁵ Principalmente la posibilidad de conseguir contrapartida de financiamiento en forma de donaciones y el carácter de ser una institución neutral y creíble).

construir condiciones necesarias¹⁶ o suficiente para un proceso de diálogo político y planificación territorial con enfoque en CC. Se observa además una falta en la definición de metas, lo que en consecuencia implica una falta de claridad acerca de cómo se definieron el tipo de actividades y estudios necesarios, así como la cantidad de los mismos. En este sentido, la planificación muestra incoherencia de las líneas de actividades del marco lógico.

Gráfico 1: Reconstrucción de la cadena de resultados implícita del PRICC



Fuente: Elaboración propia con base en el PRODOC

3.2 Ejecución del Proyecto

Hallazgo 2: *El grupo de socios del PRICC es constituido por instituciones claves que tienen el mandato de tomar medidas frente a los impactos del cambio climático. Todos los socios se mostraron comprometidos con el proyecto, se apropiaron de su contenido más allá del marco del mismo y de su horizonte temporal, cofinanciaron todas las actividades del proyecto en un 50% e incluso tomaron la iniciativa para expandir el marco de financiamiento inicialmente previsto. El proyecto cuenta con un plan de seguimiento y evaluación que fue plenamente implementado según lo establecido en el PRODOC, mostró una gestión de adaptación adecuada y brindó apoyo técnico a altos niveles de calidad y en todos los temas requeridos.*

3.2.1 El grupo de socios, sus recursos y la gerencia de procesos

En la sección anterior ya se explicó cómo el proyecto logró alinearse con las prioridades de desarrollo del país y de las instituciones socias. En consecuencia, las instituciones socias no solamente se apropiaron del contenido del proyecto sino estaban dispuestas a cofinanciar el 50% de los costos del mismo. Aspectos de eficiencia del gasto se discutirán en el capítulo de eficiencia.

Tabla 5: Financiamiento del PRICC

¹⁶ Se fortalecen las capacidades pero no se llega a un nivel mínimo requerido (suficiente) de capacidades para que los socios puedan implementar plenamente el enfoque de CC en planificación territorial, sin asistencia o aprendizaje adicional.

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno Central (millones de USD)		Organismos asociados (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Subvenciones	0.650	0.728	-	-	0.650	0.723	1.300	1.451
Préstamos/ concesiones	En especie	-	-	-	-	-	-	-
	Otro	-	-	-	-	-	-	-
Totales	0.650	0.728	-	-	0.650	0.723	1.300	1.451

Fuente: Elaboración propia con base en datos financieros del PRICC

La participación en el co-financiamiento del PRICC, de parte de los socios superó finalmente los USD 650.000 previstos, a consecuencia de un producto adicional que incorporó el PRICC en su fase de cierre y que fue co-financiado en su totalidad por la gobernación de Cundinamarca.¹⁷ En consecuencia de una mayor disponibilidad de recursos de contrapartida nacional también el PNUD tuvo que aumentar su contribución (a través de donaciones). Un detalle de las fuentes y montos de financiamiento se muestra el en anexo 2. Es importante entender que la iniciativa de ampliación del presupuesto total del PRICC proviene de los socios y que el PNUD nada más cumplió con su obligación de proveer el 50% correspondiente a su contrapartida.

Una segunda muestra de apropiación de los temas promovidos por el PRICC fue la aprobación de las siguientes normas y reorganización de estructuras institucionales (en instituciones socias):

- Acuerdo 546 de 2012 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.¹⁸
- Inclusión del tema del cambio climático en los Planes de Desarrollo del Distrito Capital (Capítulo III, Eje 2) y Departamental (Objetivo 2).
- Articulación entre Planes de Desarrollo (Alianza Estratégica Regional, Dic. 2012).
- Decreto 364 de 2013: POT de Bogotá. Arts. 137 y 143.¹⁹
- Mantenimiento del Plan Regional a pesar de cambios en las administraciones Departamental, Distrital y de las CAR.
- Establecimiento de grupos separados de trabajo sobre adaptación al CC y mitigación de efectos del CC en el MAVDT.
- División del trabajo de CC dentro de la CAR en 5 líneas temáticas (siguiendo las líneas temáticas de las mesas de debate del PRICC).

Para llevar adelante su trabajo el PRICC tuvo contacto con más de 70 instituciones. De acuerdo a su grado de involucramiento con el proyecto se firmaron memorándum o convenios de cooperación y financiamiento con las instituciones. PRICC implementó de hecho una amplia campaña de difusión y sensibilización institucional sobre el contenido y los objetivos del PRICC, precisamente con el objetivo de establecer la red de socios. Según el criterio de esta evaluación lo hizo con considerable éxito.

En el MML del PRICC figura como un producto planificado la elaboración de una “Estrategia de Educación, Formación y Sensibilización de Públicos sobre Cambio Climático, para la RC”. La misma

¹⁷ Los recursos adicionales se destinaron casi en su exclusividad a la confección de un producto no definido en el MML. A solicitud de la Gobernación de Cundinamarca se diseñó de una herramienta web para la consulta por parte de funcionarios del nivel municipal de los productos y resultados del PRICC.

¹⁸ Por el cual se transforma el Sistema Distrital de Prevención y atención de Emergencias – SDPAE 0 en el Sistema Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático – SDGR-CC, se actualizan sus instancias, se crea el Fondo Distrital para la Gestión de Riesgo y Cambio Climático “FONDIGER” y se dictan otras disposiciones.

¹⁹ Por los cuales se establece el uso de la plataforma de diálogo PRICC y sus herramientas y conocimientos como instrumentos para elaborar futuros POT con enfoque a CC.

fue efectivamente diseñada, pero no fue implementada. Tras el cambio del director del IDEAM en marzo 2013, el nuevo director decidió suspender toda campaña de difusión al público sobre los resultados del PRICC. Para estos fines también se había elaborado una estrategia de comunicación del PRICC. El PNUD decidió aceptar esta decisión, dado que IDEAM es la AE del PRICC. Sin embargo, la página web del PRICC²⁰ mantuvo su funcionamiento durante todo el tiempo del proyecto y logró generar niveles de visitas interesantes, principalmente desde Colombia y con una proporción de visitantes recurrentes superior al 50%.

Tabla 6: Visitas a la página web del PRICC

Periodo	Cantidad de visitas	Porcentaje de visitas nuevas	Porcentaje de visitas desde Colombia ²¹
01/12 al 31/12/2014 ²²	119	47,1	73,4
17/01 a 16/02/2014	209	46,5	89,3
17/02 al 19/02/2014	251	51,8	87,4

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Google Analytics.

3.2.2 Plan de Seguimiento y Evaluación

El PRODOC plantea un plan de seguimiento y monitoreo articulado en múltiples etapas, es decir, seguimiento diario de la Unidad de Coordinación, seguimiento trimestral del PNUD, seguimiento anual del Comité Directivo (y la entrega de informes anuales, trimestrales, de inicio y final). A fines de seguimiento, se han utilizado también instrumentos corporativos como el *balanced scorecard* junto con los informes periódicos de monitoreo previstos en el PRODOC.

La revisión de los informes y documentos de gestión redactados por el Comité de Seguimiento y la Unidad Coordinadora revela que no se ha generado una sistemática y periódica actividad de monitoreo conforme a la matriz diseñada específicamente para reportar los avances en relación a los indicadores previstos. Tampoco se identifican mecanismos claros para la incorporación de elementos de aprendizaje que hubieran permitido la introducción de ajustes y mejoras a lo largo de la implementación.

Además, se evidencia una mayor tendencia a reportar avances en relación al desempeño en la implementación de las actividades (esto es reporte de actividades realizadas) y de forma marginal sobre los resultados previstos. La metodología utilizada para reportar los avances ha sido, principalmente, descriptiva y enfocada a las actividades desarrolladas, que no necesariamente han aportado a los resultados estratégicos.

Contrariamente a lo afirmado en el PRODOC, la matriz de seguimiento por resultados no parece haber sido lo suficientemente detallada en la etapa de arranque del proyecto²³.

²⁰ <http://www.priccregioncapital.org/> ; inicialmente, antes de la habilitación de esta página web propia y oficial del PRICC, existía una página PRICC en wiki.dot , sin costo.

²¹ Los 9 países visitantes mas importantes después de Colombia (por orden de frecuencia de visita): España, Bolivia, Suecia, EE.UU., Reino Unido, Francia, México, Argentina, Costa Rica.

²² De agosto a diciembre 2013, la página web del PRICC reporta 3825 páginas visitadas. Respecto a las personas que ingresan, el 52% de las personas que ingresan regresan a la página, mientras que el 48% restante son nuevos visitantes. Aunque el 86,7% de las visitas se realizan desde Colombia, en esa primera semana se reportan visitas desde Francia, Perú, España, EE.UU, Panamá, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

²³ Prodoc, p. 38.

Las falencias del sistema de monitoreo parecen tener su origen en las debilidades de diseño y formulación del proyecto, caracterizadas éstas por una ausencia de línea de base y metas anuales (se han encontrado metas solamente para 2013) y la prevalencia de indicadores de desempeño.

Lo que se presenta como un estudio de línea de base en el PRODOC (p. 13 y siguientes) se estructura más como un estado del arte de lo existente en materia de intervenciones y políticas públicas sobre mitigación y adaptación al cambio climático en Colombia, sin traducirse en insumos específicos para una línea de base de la matriz de seguimiento por resultados.

Por último, si bien el PRODOC destaca la importancia de la inclusión de temas transversales a lo largo del proyecto y, en particular, el enfoque de género, la evaluación no ha encontrado evidencia de la inclusión de tal enfoque en los documentos de planificación.

Pese a las limitaciones señaladas de las actividades de monitoreo, el proyecto contó con recursos suficientes para la implementación de sus actividades de seguimiento (principalmente, informes trimestrales de ejecución, de resultados y de estados financieros de igual que las herramientas internas de la unidad coordinadora del PRICC sobre los plazos y el avance de procesos administrativos). Estas actividades realizadas cumplieron plenamente con los requisitos establecidos en la MML. Las actividades de seguimiento resultaron útil sobre todo en el manejo de procesos y sus plazos.²⁴

3.2.3 Seguimiento y adaptación

Según el criterio de esta evaluación el enfoque de implementación que dieron la AI y la AE al proyecto fue el de provisión de productos y servicios, cumpliendo en su totalidad con lo previsto en el MML. El enfoque se concentró además, de parte del PNUD, en facilitar un proceso de diálogo político que promueva la cooperación entre las diferentes instituciones socias, en el presente y en el futuro. El enfoque se concentró en la generación de conocimiento, de capacidades y en la creación de un marco institucional formal e informal que permita la deliberación sobre los nuevos conocimientos. Esta evaluación considera todo este enfoque de implementación como adecuado, comparado con el contenido del PRODOC y del MML (que, sin embargo, tiene sus limitaciones) y considerando la dinámica de los procesos políticos en la RC entre 2010 y 2014.

La supervisión de los procesos de parte de la AI y la AE fue la adecuada. Ante la materialización de riesgos, la co-gerencia (AI y AE) del proyecto tomó las reacciones adecuadas, aunque no se había pre-visualizado todos los riesgos. Específicamente, dos riesgos no anticipados se materializaron durante el proceso. El primero fue la suspensión de una campaña de difusión masiva (a través de los medios de comunicación) de las actividades del PRICC a partir de marzo de 2013,²⁵ y el segundo fue el incumplimiento de la CAR referente al pago anunciado de 100 millones COP.²⁶ El PRICC financió el saldo faltante con un aporte adicional realizado por la EAB (Empresa de Acueducto de Bogotá).

²⁴ El monitoreo de procesos estableció por ejemplo con cuánto tiempo de antelación tienen que definirse los TORs y tiene que llamarse a concurso por ejemplo para un estudio técnico para que se cuente con una versión final del estudio, en calidad, a la fecha prevista.

²⁵ Antes de esta fecha si hubo trabajo de prensa e incluso de llegó a desarrollar un logotipo e imagen corporativa del PRICC.

²⁶ USD 50.787 al tipo de cambio del 3 de abril 2014. Inicialmente la CAR se había comprometido a contribuir COP 250 millones pero pagó al final solamente COP 150 millones.

3.2.4 Apoyo técnico

De acuerdo a la evaluación de productos e informes técnicos, los principales actores están capacitados para desarrollar y dirigir nuevos planes y enfoques que ayuden con la mitigación y adaptación al cambio climático en la región de Bogotá-Cundinamarca. Esto se hace evidente en un tema crucial y que se convierte en el punto de partida para el desarrollo de cualquier plan o estrategia, y es la capacidad técnica de cada uno de estos actores. Para el caso del PRICC, la selección de todos los actores fue exitosa ya que se brindó el suficiente apoyo técnico y de calidad a todos los actores, consultores y organizaciones involucrados en el proyecto. Un ejemplo de esto es que las herramientas, tecnologías y datos científicos utilizados por los expertos para producir los informes técnicos fueron adecuados, de calidad y de vanguardia.

En temas de recolección y producción de información donde el principal actor es el IDEAM, éste demostró esta capacidad en todos los informes y análisis elaborados. Por ejemplo, la región andina, en donde se encuentra la ciudad de Bogotá, la zona más poblada de Colombia, es una región donde el acceso a información clave como, por ejemplo la variabilidad climática, resulta difícil. En el caso específico del PRICC, el IDEAM se encargó de la recopilación de información básica y necesaria tal como el uso actual del suelo, cambio en el uso de suelo y coberturas vegetales basado en la clasificación utilizada a nivel nacional (Corine Land Cover). Esta metodología tiene tres ventajas principales:

- Permite obtener una capa de cobertura de la tierra de una manera relativamente rápida y sencilla.
- Su aplicación permite la comparación de datos y porcentajes de uso y ocupación del territorio.
- Permite hacer análisis multitemporales de ocupación del territorio de una manera relativamente sencilla y rápida.

La decisión de utilizar esta metodología , actualizar y homogeneizar el sistema de clasificación de la información multitemporal, muestra como la organización está a la vanguardia en la generación de información. La unificación de un sistema de clasificación de la información facilita así mismo la colaboración entre organizaciones y todo tipo de actores. También sirve de insumo para la elaboración de análisis de vulnerabilidad y de riesgos.

Otra de las estrategias acertadas en el tema de gestión de la información por parte del IDEAM, fue la creación del geodatabases, que va en línea con el enfoque institucional de poner información clave a disposición del público y los diferentes actores involucrados. Esto a su vez garantiza la viabilidad y sostenibilidad de los resultados, ya que estas geodatabases pueden ser transferidas entre los principales actores, lo cual facilitaría futuros estudios y elaboración de planes ya sea para mitigación o para adaptación a menor escala. La producción de esta información puede también ser una herramienta para la continuidad y extrapolación del proyecto en diferentes regiones del país ya que contribuye a la construcción de un plan nacional para la adaptación al Cambio Climático. Sin embargo, una limitación observada en éste punto tuvo que ver con la insuficiencia de recursos institucionales para responder adecuadamente a la gran demanda de información, que positivamente, generó el nuevo sistema de gestión de información creado por el IDEAM.

Si bien las instituciones demostraron un interés por la innovación y las nuevas técnicas usadas a nivel internacional para la recopilación de información, estas mismas reconocen sus limitaciones en la generación de modelos. Por ejemplo, el análisis de vulnerabilidad realizado por Conservación Internacional reconoce que sus resultados pueden ser utilizados para el diseño de proyectos de

adaptación pero sugieren al mismo tiempo que tales herramientas sean utilizadas con cautela ya que en este análisis no se modelan procesos biofísicos, que determinan fenómenos como la adaptabilidad de cultivos o la susceptibilidad a desertificación, aspectos que estaban fuera del alcance del proyecto.

Así mismo y sobrepasando las limitaciones anteriormente mencionadas, en los casos donde fue necesario, viable y eficiente se recogió información primaria para la región, lo que facilitó el desarrollo del proyecto y lo cual va en línea con uno de los objetivos principales del PRICC de generar información y conocimiento para disminuir el riesgo de cambio climático en la región Bogotá-Cundinamarca.

Un ejemplo de éste aporte fue el desarrollo, con escasos recursos de tiempo y personal, de diferentes escenarios de cambio climático sobre la base de información ausente y estaciones meteorológicas. Consciente de que éstos modelos son útiles pero adolecen ciertas limitaciones, el IDEAM desarrolló una propuesta de modelación de escenarios que arroja un análisis de extremos con metodología actualizada y estadística robusta, que soluciona, precisamente, las restricciones mencionadas inicialmente (información deficiente). Esta reacción en cadena por parte del PRICC muestra sincronía entre los resultados encontrados y el desarrollo de nuevos procesos para ir llenando los vacíos de la línea base necesaria para lograr los objetivos finales del proyecto.

Los perfiles de proyectos de mitigación están en línea con los resultados encontrados en los informes técnicos de GEI, los modelos de cambio climático y la recapitulación realizada sobre otros temas tales como patrimonio ecológico, servicios eco sistémicos, cambios en el uso de suelo y su relación socio económica. La incorporación de todo esto permitió generar un análisis de riesgo y ello a su vez posibilitó construir los perfiles de proyectos de mitigación al cambio climático. A pesar que los perfiles están en línea con toda esta información y con los informes técnicos, hay bastantes puntos que se quedan fuera. La estrategia de mitigación se basó en la reducción de la emisión de GEI y los modelos de cambio climático, y un poco sobre su relación socio económica; sin embargo, hay estrategias de mitigación que se podrían desarrollar teniendo en cuenta los resultados obtenidos en otros informes como los de prevención de desastres y sus sugerencias a la conservación y preservación de algunos ecosistemas, legislación en cuanto al cambio en el uso de suelo.

Dado el inconveniente que se presentó respecto a la calidad del análisis de vulnerabilidad y el largo periodo que requirió elaborar el informe de análisis de riesgos, no resulta claro sobre cuales resultados se basaron los perfiles de proyecto de adaptación. De todos modos los perfiles de proyecto de adaptación siguen el lineamiento de los resultados del PRICC en general, donde se resalta la importancia de ecosistemas tales como el bosque andino y alto-andino, humedales y pantanos del altiplano para el subministro de servicios ecosistemas en esta región.

3.3 Resultados del proyecto

Hallazgo 3: *El proyecto llegó a una plena provisión de productos y servicios (delivery) y mostró altos niveles de cumplimiento en 4 de los 5 áreas de resultados definidos. Se tuvo pocos avances en el área de comunicación debido a una decisión tomada en el IDEAM en su función como director del proyecto. Se lograron importantes resultados de fortalecimiento del marco normativo institucional de instituciones en la RC que trabajan en el tema del cambio climático. La generación de capacidades logrados a través del PRICC se concentran más a nivel de personas que a nivel de institución. Se logró avanzar hacia la esperada capacidad para tomar decisiones sobre como intervenir frente a efectos comprobados del cambio climático, pero los funcionarios capacitados aún consideran estas mejoras como insuficientes.*

3.3.1 Efectividad

La Tabla 7 a continuación muestra los niveles de cumplimiento del proyecto, cuyos resultados indican que por los menos ha sido satisfactorio para 4 de las 5 áreas de resultados, según PRODOC. Solamente en el área de comunicación y gestión de conocimiento el proyecto quedó detrás de sus propias metas. La siguiente Tabla 7, sin embargo, muestra que el cumplimiento de provisión de servicios y productos del proyecto fue prácticamente del 100%. Este hallazgo refuerza el supuesto de una planificación incompleta e inconsistente (sin línea base e indicadores de resultados) y con una coherencia débil porque no argumenta de manera consistente el porqué, tales servicios y productos deberían ser suficientes para lograr los objetivos esperados.

El esperado fortalecimiento institucional en el tema de CC se dio principalmente al nivel de las personas, a través del conocimiento que adquirieron en su participación en las mesas de debate y en el curso de diplomado. El Recuadro 1 más abajo refleja las apreciaciones de estudiantes entrevistados al respecto.

Si bien podemos argumentar que un aumento de las capacidades de las personas dentro de una institución favorecen a la misma y, por ende, la fortalecen, está claro que los logros de generación de capacidades que tiene el PRICC están más a nivel de personas que de instituciones.. En otras palabras, no hubo actividades específicas de fortalecimiento institucional porque no se planificó para ellos. ¿Y por qué no se planificó para ellos? Porque en el momento del diseño del proyecto los socios del PRICC no estaban definidos y por ende no pudieron participar.

Este razonamiento no significa, sin embargo, que no se hayan logrado resultados de fortalecimiento institucional. Los resultados más visibles, ya mencionados con anterioridad son:

- Acuerdo 546 de 2012 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.²⁷
- Inclusión del tema del cambio climático en los Planes de Desarrollo del Distrito Capital (Capítulo III, Eje 2) y Departamental (Objetivo 2).
- Articulación entre Planes de Desarrollo (Alianza Estratégica Regional, Dic. 2012).
- Decreto 364 de 2013: POT de Bogotá. Arts. 137 y 143.²⁸
- Mantenimiento del Plan Regional a pesar de cambios en las administraciones Departamental, Distrital y de las CAR.

²⁷ Por el cual se transforma el Sistema Distrital de Prevención y atención de Emergencias – SDPAE 0 en el Sistema Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático – SDGR-CC, se actualizan sus instancias, se crea el Fondo Distrital para la Gestión de Riesgo y Cambio Climático “FONDIGER” y se dictan otras disposiciones.

²⁸ Por los cuales se establece el uso de la plataforma de diálogo PRICC y sus herramientas y conocimientos como instrumentos para elaborar futuros POT con enfoque a CC.

- Establecimiento de grupos separados de trabajo sobre adaptación al CC y mitigación de efectos del CC en el MAVDT.
- División del trabajo de CC dentro de la CAR en 5 líneas temáticas (siguiente las líneas temáticas de las mesas de debate del PRICC).

Este conjunto de normas si bien no estaban previstas en el diseño del proyecto, lograron generar avances en materia de fortalecimiento institucional, desde el momento en que las instituciones del proyecto adoptaron e internalizaron las nuevas prácticas y enfoques mediante normas y procedimientos específicos, de cumplimiento obligatorio, estableciéndose así un nuevo marco de políticas que, sin duda, brinda mayores perspectivas de sostenibilidad a las nuevas prácticas adoptadas.

Es importante entender que todas estas medidas de fortalecimiento institucional son productos indirectos del PRICC, ya que no había ninguna intervención directa, por ejemplo, en medidas de fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Bogotá. Sin embargo, deducimos que constituyen medidas inducidas por el PRICC, pero no por el PRICC solamente. En general, se observa en Colombia la tendencia a nivel nacional, y no solamente en la RC, que las normas, planes, estrategias e instituciones del presente son visiblemente más “ambientalistas” que en años anteriores. El PRICC ha contribuido, sin duda, al desarrollo de este proceso, el cual cayó sobre suelo fértil y logró el nivel de acogida y respuesta que finalmente obtuvo desde las instituciones.

En general, el resultado que más aprecian (unánimemente) las personas que trabajan en las instituciones socias del PRICC es la dinámica de diálogo y cooperación que nació entre las diferentes instituciones del proyecto. Las entrevistas confirman que el PRICC logró principalmente i) poner a las instituciones en contacto; ii) unificar el diálogo acerca del CC alrededor de los mismos conceptos; iii) proveer conocimiento e información (estudios técnicos) para la toma de decisiones; iv) facilitar el intercambio de información (estadísticas) sobre CC en la RC entre las instituciones socias.

En consecuencia, se generó un i) nivel de diálogo entre las instituciones involucradas que, al mismo tiempo ii) giró alrededor de nuevas ideas y iii) desembocó en el inicio de una cooperación interinstitucional. Los resultados de la encuesta a participantes del curso de diplomado confirman ampliamente esta apreciación. El diálogo en las mesas de debate y en el marco del diplomado fue percibido como altamente enriquecedor y como fuente de generación de nuevas ideas. Es importante reconocer que la metodología de debate implementada en el diplomado jugó un rol importante en la creación de esta dinámica. Los trabajos grupales tuvieron que implementarse obligatoriamente por grupos de estudiantes provenientes de diferentes instituciones socias, lo cual posibilitó la interacción positiva necesaria para lograr esa comunicación interinstitucional

El curso de diplomado entonces, jugó un rol importante en la generación del diálogo entre las instituciones socias. Al mismo tiempo, la modalidad de enseñanza parcial por medios virtuales no dio el resultado esperado. Apenas la mitad de los 47 estudiantes participó en las clases virtuales. Esta experiencia justifica posteriormente la decisión tomada por la coordinación del PRICC de reducir las clases virtuales a un 20% de la cantidad de horas clase. Originalmente se había planificado implementar la mitad de las clases presencialmente y la mitad de las clases virtualmente. Esta evaluación reconoce la flexibilidad del PRICC y de la Universidad Javeriana, para definir el contenido del curso en base a demandas de las instituciones socias y la experiencia de la Universidad en la implementación de clase de posgrado. Sin embargo, los resultados de la encuesta revelan que no se logró satisfacer las expectativas de todos los estudiantes (ver recuadro más abajo). Si bien los temas y el contenido del curso (120 horas clase) fueron interesantes, pareciera haber faltado un hilo rojo conductor que unificara los contenidos alrededor de un eje central.

Finalmente, el PRICC permitió realizar innovaciones metodológicas para la realización de estudios climáticos, de vulnerabilidad y regionales. La innovación no se refiere a innovaciones científicas absolutas, sino en cuanto a enfoques y métodos de trabajo de las instituciones socias del PRICC.²⁹

²⁹ La CAR, por ejemplo, tomó uno de los métodos de estudio de vulnerabilidad del PRICC y lo adaptó para estudios a nivel de comunidad, ya que por mandato la CAR trabaja con comunas.

Tabla 7: Calificación de resultados logrados por componente del proyecto

Resultado esperado	Descripción	Principales indicadores en ProDoc	Cumplimiento del resultado esperado ³⁰	Observación de los evaluadores
1. Desarrollo de capacidades	Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que responden y permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de métodos y contenido de capacitación Implementación de las capacitaciones Cantidad de participantes en capacitaciones 	5: Satisfactorio (S): deficiencias menores	
2. Gestión de conocimiento	Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia, y a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo estrategia de comunicación Nivel de difusión de resultados 	2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes	La falta importante de difusión fue por decisión expresa del IDEAM, director del PRICC.
3. Perfil climático	Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los estudios principales tales como perfiles y escenarios climáticos y el estudio de vulnerabilidades 	5: Satisfactorio (S): deficiencias menores	
4. Formulación del plan	Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial.	<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de instrumentos de políticas, su financiamiento y el portafolio de perfiles de proyectos 	5: Satisfactorio (S): deficiencias menores	
5. Gestión del proyecto	Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de trabajo, sistemas de M&E y su implementación 	4: Algo satisfactorio (AS)	La capacidad de gestión del proyecto lo calificaríamos con 5: Satisfactorio (S): deficiencias menores, pero las estructuras de gestión tienen déficit importantes en eficiencia

Fuente: Elaboración propia con base en el Documento de Proyecto e información recolectada durante la visita de campo en marzo de 2014.

³⁰ 6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias; 5: Satisfactorio (S): deficiencias menores; 4: Algo satisfactorio (AS); 3. Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes; 2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes; 1. Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves.

Tabla 8: Avance en los indicadores de productos

PRODUCTO	INDICADOR	META	LOGROS A 15 DE MARZO 2013	META CUMPLIDA ³¹	% DE CUMPLIMIENTO
Estructura de gobernanza	# de instituciones y organizaciones que participan en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza.	12 instituciones y organizaciones participan en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza.	74 Instituciones y organizaciones han participado en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza.	SI	600%
	# de acuerdos con instituciones socias estratégicas para el desarrollo del PRICC.	12 instituciones han firmado ProDoc MOU.	15 acuerdos firmados con instituciones socias estratégicas para el desarrollo del PRICC. 4 instituciones han firmado MoU; 10 instituciones han firmado Acuerdos Financieros y 6 Instituciones firmaron el ProDoc.	SI	125%
Desarrollo de Capacidades	Metodología diseñada y validada.	La metodología está validada por los socios.	Las metodologías de los distintos productos culminados, están validadas por los socios mediante su activa y permanente participación en las diferentes instancias del PRICC.	SI	85% ³²
	Diagnóstico realizado y plan de desarrollo de capacidades integrado en el plan de trabajo.	Plan de desarrollo de capacidades integrado al plan de trabajo.	1 documento de Plan de desarrollo de capacidades desarrollado por el Centro Regional Panamá PNUD.	SI	100%
	# de profesionales participantes en diplomado, involucrados en el tema de cambio climático.	Al menos 50 profesionales de las instituciones socias participan en el diplomado.	47 funcionarios capacitados mediante el diplomado de gestión del cambio climático con enfoque territorial.	NO	94%

³¹ En esta y la siguiente columna se considera ya la probabilidad del cumplimiento de metas hasta la fecha de cierre de actividades, 31 de marzo de 2014.

³² Este porcentaje busca reflejar el nivel aproximado de conformidad con las metodologías de los productos. Según el criterio de esta evaluación no se llegó a una unanimidad de validación (y tampoco es necesario que fuera así). Hubo diferencias de criterio sobre todo acerca de las metodologías para los escenarios de cambio climático de largo plazo. A juicio de esta evaluación el nivel de acuerdo y unanimidad alcanzado es plenamente aceptable, dada la naturaleza del proyecto.

PRODUCTO	INDICADOR	META	LOGROS A 15 DE MARZO 2013	META CUMPLIDA ³¹	% DE CUMPLIMIENTO
	# Espacios de aprendizaje implementados.	Se han implementado ## espacios de aprendizaje.	21 espacios de aprendizaje (mesas de trabajo del nivel técnico, 6 primeras y 2 actuales, 5 espacios del piloto, 3 estrategia de articulación de acciones, 5 nuevo marco lógico PRICC).	SI	n/a
			1 diplomado en gestión del cambio climático con enfoque territorial).	SI	n/a
Descripción del contexto regional frente a la variabilidad y al cambio climático	Diagnóstico síntesis de información socio-económica regional, realizado.	Síntesis de información socioeconómica realizada.	El CIDER de la Universidad de los Andes, avanza en el análisis de instrumentos de política (económicos y no económicos) de la Región Capital.	SI	100%
			Conservación Internacional Colombia está culminando el análisis de vulnerabilidad al cambio climático, el cual incluye una síntesis de información socio-económica.	SI	100%
	Diagnóstico de dinámica regional, realizado.	Análisis de dinámicas regionales y documento de desafíos y prioridades frente a VC y CC, realizados.	1 documento impreso titulado "Análisis de las principales dinámicas regionales asociadas a la variabilidad y al cambio climático".	SI	100%
Escenarios	Escenarios climáticos construidos con apoyo del IDEAM y NASA.	Escenarios climáticos y análisis de variabilidad climática realizados.	1 documento de análisis de variabilidad climática (El Niño y La Niña) 1 documento de escenarios multi-modelo de cambio climático para los periodos 2011-2040; 2041-2070 y 2071-2100.	SI	100%
	Inventario de gases de efecto invernadero.	Estimación de GEI realizado.	1 documento de estimación de GEI realizado (evaluación de emisiones directas e indirectas por consumo de energía eléctrica).	SI	100%
Análisis y escenarios de vulnerabilidad	Análisis de vulnerabilidad realizado.	Análisis de vulnerabilidad.	Conservación Internacional Colombia está culminando el análisis de vulnerabilidad al cambio climático, el cual incluye una síntesis de información socio-económica.	SI	100%

PRODUCTO	INDICADOR	META	LOGROS A 15 DE MARZO 2013	META CUMPLIDA 31	% DE CUMPLIMIENTO
Criterios de selección para identificar opciones de adaptación y mitigación, por consenso con actores y grupos de interés.	Criterios concertados con los socios del PRICC.	Selección de criterios para identificar opciones de adaptación y mitigación.	Entre Agosto y Diciembre 4 reuniones de las mesas del nivel técnico (GEI, dinámica territorial, escenarios, vulnerabilidad, ordenamiento territorial, educación, mitigación y adaptación).	SI	100%
Identificar sectores clave y posibles opciones de mitigación y adaptación.	Sectores y territorios claves identificados a partir del modelo de vulnerabilidad e inventario GEI.	Identificación de sectores y territorios claves para opciones de mitigación y adaptación.	1 documento de sectores claves para opciones de mitigación identificados.	SI	100%
Listado y priorización de opciones para el portafolio de proyectos de mitigación y adaptación.	# de proyectos concertados con las instituciones participantes.	No definida	La Corporación Ambiental Empresarial (CAEM), filial de la Cámara de Comercio de Bogotá, avanza en la elaboración de los portafolios de mitigación y adaptación al cambio climático.	n/a	n/a
	Análisis de costo/beneficio para proyectos priorizados, realizado.				
	Análisis realizado para proyectos priorizados.				
	Análisis de sinergias.				
Revisión y descripción de los instrumentos de políticas y posibles fuentes de financiamiento para atraer y canalizar inversiones para las medidas de adaptación y mitigación priorizadas.	Análisis de principales instrumentos de política y financieros.	No definida	El CIDER de la Universidad de los Andes, avanza en el análisis de instrumentos de política (económicos y no económicos) de la Región Capital.	n/a	n/a
Portafolio de proyectos de mitigación y adaptación, priorizados y plan de acción a mediano y largo plazo para viabilizar su implementación.	Portafolio de proyectos de adaptación y mitigación, concertado con entidades socias.	No definida	La Corporación Ambiental Empresarial (CAEM), filial de la Cámara de Comercio de Bogotá, ha sido contratada para la elaboración de los portafolios de mitigación y adaptación al cambio climático.	n/a	n/a

PRODUCTO	INDICADOR	META	LOGROS A 15 DE MARZO 2013	META CUMPLIDA³¹	% DE CUMPLIMIENTO
Acuerdos de seguimiento y monitoreo para la implementación del PRICC.	Plan de seguimiento y monitoreo, propuesto.	No definida	Se cuenta con una propuesta de marco lógico enfocada a impactos, que será presentada y discutida con las directivas de las instituciones socias en una fecha a programar.	n/a	n/a
Operación del proyecto.	Plan de trabajo.	No definida	POA 2013 aprobado por el Comité Directivo.	n/a	n/a
	Sistema de monitoreo.		1 matriz con de seguimiento de los indicadores del PRICC establecidos en el ProDoc.		
			Actas de 4 Comités de Seguimiento.		
			Actas de 3 Comités Directivos.		

Fuente: Elaboración propia con base en informe de resultados PRICC, diciembre 2013 e información recolectada durante la visita de campo en marzo 2014.

Recuadro 1: Encuesta a los estudiantes del curso de diplomado en “Gestión del Cambio Climático con Enfoque Territorial en la Región Capital, Bogotá-Cundinamarca”

En el marco de la presente evaluación se realizó una breve encuesta electrónica entre los 47 participantes del curso de diplomado en “Gestión del Cambio Climático con Enfoque Territorial en la Región Capital, Bogotá-Cundinamarca”. Los estudiantes provienen de las instituciones socias del PRICC. Se recibieron 18 respuestas, lo cual corresponde a 38% de participación, una tasa alta de retorno (habitualmente no superior a 25% en encuestas electrónicas). Este recuadro resume los principales resultados de la encuesta. Los resultados completos de la encuesta así como el cuestionario utilizado se encuentran en el anexo 4.

Los estudiantes del diplomado, quienes respondieron a la encuesta, provienen exclusivamente de posiciones de nivel técnico en sus instituciones de origen, lo que implica que no son tomadores de decisión claves. Sin embargo tienen un interesante nivel de participación en ejercicios de planificación territorial (61%), en las mesas temáticas de debate del PRICC (50%) y en la elaboración de estudios técnicos (39%). Estos resultados indican que la selección de estudiantes para el diplomado estaba bien focalizada en el grupo meta de personal que participa en este tipo de actividades.

Los estudiantes coinciden sobre la utilidad del contenido del curso en cuanto la provisión de conocimientos y aportes a debates temáticos sobre políticas públicas del CC, pero un grupo importante (40%) de ellos manifiesta al mismo tiempo que hubo un reducido valor práctico de estos conocimientos. Según el entender de esta evaluación, los conocimientos nuevos adquiridos a través del curso ayudaron a que el habitual trabajo de los estudiantes en sus instituciones se pueda implementar con mayor eficiencia (72% por lo menos “algo de acuerdo” con esta afirmación), pero no fue suficiente para generar cambios drásticos en el enfoque de trabajo diario (¿aclarar mejor). Al mismo tiempo, el 78% de los estudiantes destaca el valor del curso en lo que se refiere a proporcionar nuevos contactos útiles con colegas de otras instituciones, que trabajan en la misma temática.

Los estudiantes reconocen que el curso les ayudó a entender mejor los vínculos entre CC y planificación territorial y afinar su conocimiento sobre la situación del CC en Bogotá-Cundinamarca. No obstante, menos de la mitad (43%) considera que este entendimiento y conocimiento conlleva a un cambio en la toma de decisiones (frente al CC).

En respuestas a una pregunta abierta acerca del contenido principal, curso los estudiantes destacan haber mejorado su capacidad de planificación para el CC y mencionan también el vínculo entre CC y seguridad alimentaria.

En una escala de identificación de la contribución principal del curso los estudiantes valoran (por orden de importancia: i) fortalecimiento del conocimiento para planificación territorial y CC; ii) conocimiento de escenarios de CC; iii) conocimiento sobre medidas de adaptación al CC; iv) conocimiento metodológico para elaborar escenarios de CC y v) mejora de diálogo institucional.

Más de 70% de los estudiantes indica haber utilizado los materiales del curso en su trabajo diario pero solo la mitad indica haber distribuido por lo menos algo de los materiales al interior de las instituciones. Este dato coincide con el hallazgo que la mitad de los estudiantes manifiesta no tener acceso a los materiales del curso (por ejemplo, para distribución posterior en sus instituciones) después de la finalización del curso.

Referente a su experiencia con las actividades del PRICC fuera del diplomado, los estudiantes ven la contribución principal del proyecto (por orden de importancia) en su función como: i) plataforma para el diálogo sobre políticas de CC; ii) experiencia piloto y plataforma para la réplica del PRICC en otras regiones del país; iii) la expectativa que en Bogotá-Cundinamarca el PRICC se convierte en una “institución” permanente y iv) en su potencial para ampliar la agenda temática de discusión política alrededor del CC. La capacidad del PRICC en tener influencia sobre el debate de políticas nacionales de CC se considera limitado.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta electrónica implementada entre estudiantes del diplomado (ver anexo 4).

Según las apreciaciones recolectadas durante la visita de campo, los socios-participantes del PRICC destacan los importantes logros mencionados hasta ahora en este informe, pero coinciden también, unánimemente, en la falta de actividades prácticas en terreno, sobretodo considerando que el periodo de implementación de 42 meses y la cantidad de recursos superior a USD 1.3 millones fue considerable.

El PRICC (TACC por sus siglas en inglés), con el cual el PRICC Colombia mantuvo un intercambio de experiencias, desarrolló una interesante iniciativa de implementación de proyectos pilotos de inversión temprana, que permitieron complementar los datos estadísticos sobre los impactos locales del CC con la percepción de los lugareños acerca de la importancia y los impactos de tales proyectos en su nivel de bienestar y resiliencia en su entorno laboral y familiar.

Según la experiencia del equipo evaluador y tomando como referencia evaluaciones de proyectos similares, los proyectos pilotos ayudan a comprobar en el terreno en qué medida los hallazgos científicos de los estudios y las conclusiones y recomendaciones técnicas son válidos, útiles y significativos para aumentar la resiliencia contra los efectos del CC. Sin embargo, la implementación de proyectos pilotos requiere cierto cuidado en el sentido de “no hacer más de lo mismo”.³³ Se recomienda, en ese contexto, poner mayor énfasis en ciertos aspectos importantes, como por ejemplo, la adopción de medidas preventivas para proyectos de adaptación..

Los socios del PRICC manifestaron a la evaluación que los perfiles de proyectos de adaptación y mitigación desarrollados en el marco de éste proyecto no llenaron totalmente las expectativas. Esta evaluación reconoce que el formato y contenido del portafolio de proyectos cumple plenamente con la caracterización del producto final definido en el MML. Sin embargo no resultó ser el producto más útil para los socios.

El parcial descontento de los socios con el portafolio de proyectos³⁴ nace, sin duda, de la experiencia de los funcionarios capacitados, que se sienten fortalecidos en su conocimiento sobre CC y desarrollo territorial pero no en su capacidad de toma de decisiones. La evaluación notó todavía un

³³ Nos referimos a la implementación de cualquier proyecto, por ejemplo, de adaptación o mitigación, como la de provisión de hornos o cocinas de bajo consumo de combustible vegetal, que se podría implementar en cualquier momento y lugar sin necesidad previa de implementar estudios técnicos como lo hace el PRICC.

³⁴ Se aclara que al momento de la realización de la visita de campo y la recolección de las opiniones de los socios aún no se había terminado la elaboración del portafolio, de manera que los socios aún no conocían la versión final del mismo. La evaluación reconoce también que el producto seguirá mejorando en la manera en que se acerque a su versión final. Sin embargo, la evaluación no espera que la versión final pueda ganar suficiente “pragmatismo” para poder satisfacer las expectativas de los socios.

vacío entre las capacidades logradas y las requeridas para que los propios funcionarios sepan traducir los portafolios de proyectos en proyectos concretos para su implementación en el terreno.

Al mismo tiempo, permanecen dudas de la evaluación acerca de la validez final de los portafolios de perfiles ante del hecho de que el estudio de vulnerabilidad, insumo indispensable para el desarrollo de los perfiles, no estaba terminado aún.³⁵ La evaluación reconoce que los hallazgos preliminares de éste estudio fueron considerados en el diseño de portafolio de proyectos, pero está al mismo tiempo no cabe duda que con un estudio de vulnerabilidad terminado con antelación, la incorporación de aspectos de vulnerabilidad en el portafolio hubiese sido más sólido.

Si bien, en la recta final del proyecto se presentaron estos inconvenientes, la evaluación concluye que aunque el portafolio de proyectos no logró satisfacer las expectativas de los socios, dicho producto fue exactamente el previamente acordado en la MML, por lo que resultó siendo un producto viable en la recta final del proyecto. Satisfacer las expectativas de los socios hubiese requerido cambios sustanciales, aspecto imposible de realizar en la recta final del proyecto, principalmente, por los tiempos y recursos limitados.

Otra debilidad en cuanto a eficiencia, identificada por los propios socios del PRICC, tiene que ver con la percepción de que el grupo de socios participantes en el proyecto estuvo incompleta. La gran mayoría de socios mencionó que el proyecto podría haberse visto fortalecido con la incorporación oficial de OSCs, Universidades³⁶ y del IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi).

3.3.2 Eficiencia

Hallazgo 4: El proyecto fue eficiente en la ejecución de todos los recursos. Los resultados de costo-eficiencia son mixtos, dependiendo del producto contratado (había altos y bajos precios). La eficiencia de tiempos administrativos fue baja. Sin embargo, el avance más lento en la implementación del proyecto proveyó el tiempo necesario para un adecuado manejo del diálogo político. La facilitación de todo el proceso del PRICC fue eficientemente asumida por la unidad coordinadora del PRICC.

En este capítulo la evaluación considera aspectos de eficiencia de costos, de tiempos y de procesos administrativos.

Eficiencia de costo

La Tabla 9 a continuación muestra el gasto por tipo de gastos. Se nota una creciente ejecución del gasto (19% en 2011, 24% en 2012, 54% en 2013).

³⁵ El estudio de vulnerabilidad se terminó en forma paralela al portafolio de proyectos.

³⁶ Universidades y el IGAC son considerados como importantes fuentes de información y de capacidad investigativa en el tema CC. Los OSC son considerados como un importante tomador de decisión acerca de la toma de medidas adaptativas o mitigativas del CC en el terreno. En el proceso del PRICC diferentes universidades trabajaron en la generación de conocimiento y en medidas de capacitación, bajo la modalidad de contratos de consultoría, pero no como socios del PRICC.

Tabla 9: Gastos del PRICC por tipo de gasto

RUBRO	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Consultores	26,019.80	153,813.12	207,979.01	460,589.82	848,401.75
Equipos	4,022.59	2,635.56	2,574.54	133.81	9,366.51
Viajes y viáticos	-	-	-	4,688.65	4,688.65
Audiovisual, Imprenta	-	2,254.85	18,408.03	34,754.79	55,417.67
Misceláneos	641.57	1,310.65	2,088.54	11,488.48	15,529.25
Talleres	6,014.47	5,573.32	5,915.84	12,741.75	30,245.38
GMS COBRADO	-	28,000.00	6,984.77	27,480.47	62,465.24
Recuperación de costo PNUD Colombia	-	955.50	-	-	955.50
TOTAL	36,698.43	194,543.01	243,950.74	551,877.77	1,027,069.95

Fuente: Administración financiera del PRICC

Llama la atención que, en promedio, todos los años un 80% de los recursos fue destinado a la contratación de consultorías. Esa concentración en la actividad de generación de conocimiento si bien fue beneficioso para la constitución de insumos para la toma de decisiones en las instituciones socias, subraya también la percepción de que había tiempo y recursos suficientes para ejecutar/realizar “algo más” (principalmente, en función de la demanda de los socios que en función a una MML, en cuya definición los socios no habían participado).

En esta misma línea de razonamiento no queda claro si el PRICC tuvo o no un desempeño costo-eficiente. Los costos unitarios de las consultorías fueron muy variados, desde productos complejos obtenidos a bajo costo, aprovechando economías de escala (como, por ejemplo, el manual de cómo incorporar los lineamientos para la gestión de riesgos hidro-climáticos en el ordenamiento territorial) hasta estudios a alto costo por su complejidad, por falta de datos y por largos periodos de implementación (como, por ejemplo, el estudio de vulnerabilidades).

Esta evaluación concluye que el costo de los productos en promedio fue aceptable, pero aún queda la impresión que fue elevadamente costoso considerando el nivel de los logros. En otras palabras, es altamente probable que se podría haber logrado similares niveles de aprendizaje, generación de capacidades y de diálogo político y cooperación, con una menor inversión de gastos.

La evaluación reconoce que el PRICC, sin duda, sacó ventaja de costos en el hecho de que sus propios socios fueron una fuente importante de provisión de datos para la realización de los estudios (por ejemplo IDEAM o CAR), sin costo alguno al proyecto.

Para fines de administración financiera, el PRICC se dividió en un proyecto regional y un proyecto nacional. A diciembre de 2013 la ejecución del proyecto regional llegó a 99,8% y la del proyecto nacional a 92,9%. Estos resultados confirman la alta eficiencia en provisión de productos y servicios de parte del proyecto.

Un último aspecto de eficiencia financiera radica en el costo que asume la Oficina País para la supervisión y prestación de servicios de apoyo (adquisiciones, talento humano, finanzas) al PRICC. El costo financiero de este servicio fue estimado en USD 33.162 frente a la cifra de USD. 36.407 que corresponden a la participación de la Oficina País en el cobro de la comisión del PNUD sobre la ejecución de recursos (GMS). En conclusión, el monto de la comisión que permanece en la oficina

país cubre los costos salariales que asume el PNUD en su apoyo al proyecto. Sin embargo, este cálculo no considera otros costos fijos de PNUD.³⁷

Eficiencia de tiempo y procesos administrativos

El PRICC se encontró con dos problemas de eficiencia de tiempo. El primero nació del hecho de que el proyecto inició sus actividades sin haberse constituido el grupo de los socios. Los primeros meses del PRICC transcurrieron con poca actividad (en el sentido de generación de productos y servicios según MML). El tiempo se usó, principalmente, para el trabajo de cabildeo entre potenciales socios, para la presentación del proyecto y la captación de interés en participar y contribuir financieramente al PRICC. Gran parte del año 2011 se gastó en este esfuerzo. Sin embargo, una vez que el grupo de socios principales se constituyó, el coordinador del PRICC renunció a su cargo. El mismo quedó vacante durante 6 meses.

Debido a la implementación NIM se duplicaron los procedimientos administrativos de aprobación de contenido y calidad de productos y de autorización de pagos.³⁸ Esta evaluación reconoce que la modalidad de implementación y las normas internas del PNUD y de la administración pública colombiana no dejaron alternativa para evitar esta ineficiencia de tiempos, situación que tuvo que ser aceptada no solo por motivo de cumplimiento de normas, sino también con la finalidad de aumentar el empoderamiento de las instituciones nacionales en la ejecución del proyecto.

En consecuencia de los atrasos generados por el periodo de ausencia de coordinador, el periodo de implementación del PRICC fue extendido por 6 meses en 2013. A finales del 2013 se aprobó un segundo periodo de extensión por 3 meses más, hasta el 30 de marzo de 2014, para compensar atrasos generados por la lentitud de los procesos administrativos.

3.3.3 Sostenibilidad

Hallazgo 5: Los indicios de potencial de sostenibilidad son prometedores en cuanto a interés político y disponibilidad de recursos financieros nacionales tanto para una continuación del PRICC en la RC como para su réplica en otras regiones. El PRICC logró iniciar un diálogo político y un proceso de cooperación interinstitucional que ya va más allá de lo esperado. Además el PRICC proveyó una gran cantidad de nuevos conocimientos, a través de estudios técnicos, que constituyen una valiosa fuente de información que aún no fue plenamente aprovechado por los socios del PRICC y puede constituir la base técnica para extensos trabajos futuros. Aún así la capacidad de continua provisión de información técnica sobre el cambio climático para la RC y otras regiones, sin embargo, está por debajo de la demanda ya existente en este momento.

El análisis de sostenibilidad de los resultados del PRICC se refiere a cuatro diferentes aspectos: i) la sostenibilidad del proceso de diálogo y cooperación entre instituciones; ii) la sostenibilidad del requerimiento de actualización continua de información técnica sobre CC y la capacidad de proveer esta información para nuevas regiones; iii) la sostenibilidad institucional y normativa y iv) la sostenibilidad financiera para una potencial continuidad del PRICC RC o réplica del PRICC en otras regiones.

³⁷ Para mayores detalles ver anexo 3

³⁸ Para la aprobación de contenido y calidad de productos primero se procedió a una aprobación por la unidad coordinadora del PRICC, antes de la aprobación por el IDEAM en su calidad de director nacional del proyecto. Por normas internas de la administración colombiana esta aprobación por IDEAM requiere de dos revisiones internas. Una vez que el contenido de los productos fue aprobado se procedió a la aprobación de pagos en IDEAM (como ordenador de gasto), que luego fue pasado al PNUD para su ejecución.

Diálogo político

En general, la sostenibilidad de la temática del CC está ciertamente internalizada en el país debido a un incremento del interés general de las instituciones públicas a nivel nacional y sub-nacional en darle prioridad a temas de medio ambiente y CC, y también a procesos de planificación estratégica. El alto desempeño de un diálogo político y una cooperación interinstitucional en la RC, sin embargo, va a depender sensiblemente de la presencia del PNUD en este proceso también en el futuro.

Los socios del PRICC consultados por esta evaluación se mostraron unánimemente seguros de que un diálogo político y una cooperación entre ellos ya alcanzó un nivel de profundidad suficiente para garantizar su continuidad en el futuro, incluso sin la presencia del PNUD. Sin embargo, todos están seguros que la velocidad y profundidad de estos procesos va a disminuir si faltara el apoyo del PNUD, respaldo que fue calificado como exitoso y mayor a lo esperable de cualquier institución nacional, dada la alta credibilidad e imparcialidad que goza del PNUD en Colombia. Si bien todos los socios se mostraron optimistas en la continuidad del PRICC RC incluso sin el apoyo del PNUD, no se espera que otra institución facilitadora pudiera reemplazar al PNUD con el mismo nivel de desempeño.

Aún así el PRICC logró generar estructuras institucionales e iniciar procesos de cooperación que fueron formalizados y que trascienden el periodo de implementación del proyecto, lo cual le da mucho potencial para la continuidad del trabajo conjunto de los socios, en el futuro. Entre los más importantes resultados que fomentan la sostenibilidad tenemos:

- Conformación de una red interinstitucional para abordar conjuntamente los retos regionales de la variabilidad y del cambio climático
- Inclusión del tema del cambio climático en los Planes de Desarrollo del Distrito Capital (Capítulo III, Eje 2) y Departamental (Objetivo 2).
- Inclusión del PRICC como uno de los instrumentos distritales para la gestión del riesgo y el cambio climático en el POT del Distrito (Decreto 364 de 2013: POT de Bogotá. Art. 137 y 143).
- Gracias al trabajo de los funcionarios al interior de las instituciones socias, el PRICC se ha mantenido a pesar de cambios en las administraciones Departamental, Distrital, de las CAR y de otras instituciones como IDEAM.
- Se ha constituido como fuente de información confiable que soporta y orienta la toma de decisiones regional: un ejemplo de esto fue el proceso de discusión del POT de Bogotá en el H. Consejo de la ciudad.
- Ha permitido la innovación metodológica para la realización de estudios climáticos, de vulnerabilidad y regionales.
- Se ha iniciado el proceso de transferencia de la información a alcaldes y funcionarios municipales

Insumos técnicos

En términos técnicos y ya que el proyecto se sustenta en la recopilación de información necesaria para generar los modelos de GEI, de cambio climático, cambio en el uso de suelo y respuesta de algunos ecosistemas a estos factores, resulta necesario generar una estrategia para garantizar la continuidad de la disponibilidad de información y la colaboración entre los socios al término del proyecto, y cuando el PNUD ya no actúe como mediador.. De acuerdo a lo observado en el estudio de evaluación, la principal fuente de información se concentra en una sola entidad, el IDEAM, que si

bien posee los conocimientos técnicos y estructuras suficientes (captura de datos) para originar y recopilar información científica y herramientas para que el resto de los actores pueda generar proyectos y tomar decisiones, sin embargo, no posee la capacidad de recursos humanos y financieros suficientes para poder darle continuidad a las demandas de información del PRICC RC y, adicionalmente, de otras regiones en las cuales, posiblemente, se pueden replicar el PRICC.

Marco normativo y financiero

Los cambios normativos impulsados por el PRICC ya fueron discutidos en la sección de efectividad. Se resalta en este punto, nuevamente, el efecto de sostenibilidad de la discusión temática sobre el CC que generan estos cambios de estructuras normativas e institucionales. También ya se mencionó el interés de otras regiones (departamentos) para implementar una réplica del PRICC RC en sus territorios. Las posibilidades de co-financiamiento desde las instituciones nacionales son altas, ya que las mismas pueden usar recursos de las fuentes de regalías (en compensación de extracción de recursos naturales / petróleo). La potencial sostenibilidad institucional del PRICC RC se favorece con la generación de perspectivas adicionales por la iniciativa legal para la constitución de una Región Administrativa de la Planificación Especial (RAPE). La misma se planteó en base a la Ley 1454/2011, orgánica de ordenamiento territorial, que faculta a los departamentos a crear este tipo de instancias regionales de planificación. Los departamentos proyectistas Cundinamarca, D.C., Boyacá, Tolima, Meta se mostraron optimistas de que la posible futura institución podría operar a partir de 2015. En el momento de la redacción de este informe el proyecto de constitución de la RAPE aguardaba su aprobación en el Senado de Colombia. Si la misma logra constituirse, podría servir tanto como unidad coordinadora para el futuro PRICC RC, como así también la entidad impulsora de una réplica del PRICC. Hasta marzo de 2014 los siguientes departamentos habían planteado interés oficial en replicar el PRICC RC: Nariño, San Andrés, Meta, Boyacá, Antioquía.

La modalidad de cooperación financiera del PRICC, que consiste en solicitar cofinanciamiento a instituciones nacionales mediante convenios de contenido no muy específico, puede significar un obstáculo futuro para la sostenibilidad de la iniciativa. Al inicio de la constitución del grupo de socios resultó difícil definir convenios con características específicas y concretas, por lo que se consideró razonable la decisión final de optar por la firma de convenios más generales. Sin embargo, en el transcurso del tiempo algunas (no todas) instituciones tuvieron dificultades para justificar internamente los montos de transferencia al PRICC, ya que se pagaba por resultados no definidos con precisión.³⁹ Si bien ninguno de los socios dudaba de la utilidad del PRICC y del valor que tiene el mismo para las instituciones, la falta de una definición precisa de qué valor o resultado recibe cada una de las instituciones a cambio de su contribución financiera, se está convirtiendo en un creciente obstáculo para la justificación de la contribución financiera y, por ende, para las perspectivas de sostenibilidad financiera del futuro del PRICC.

3.3.4 Impacto

Dado que esta evaluación se implementa, precisamente, en el momento del cierre de proyecto y no en forma ex post, pocas observaciones se pueden hacer sobre posibles impactos del PRICC RC. Un impacto no es otra cosa que un resultado logrado con la implementación de un proyecto (efectividad) cuyo efecto se prolonga en el tiempo (sostenibilidad) para generar un cambio de mayor

³⁹ En el caso de la CAR se dio incluso la situación de cuestionamientos internos acerca del porqué la CAR debe cofinanciar, a través del PRICC, la elaboración de escenarios de cambio climático si la propia CAR también está elaborando escenarios y, por ende, se estaría pagando dos veces por un producto similar.

alcance (el impacto es el grado de este cambio).

Siguiendo esta misma lógica, identificamos, precisamente, los efectos con potencial de sostenibilidad de lograr un impacto en el futuro. Los mismos ya fueron discutidos en capítulos anteriores. Específicamente, nos referimos a las posibilidades de profundizar y expandir el diálogo político y la cooperación interinstitucional a través de réplicas del PRICC, y la expansión de los cambios normativos generados alrededor del PRICC RC. Existe un potencial impacto tanto a través de la réplica como en las posibilidades de que las experiencias y lecciones aprendidas de la RC sirvan como plataforma para un diálogo con el gobierno nacional (upstream policy advice). Si esta evaluación aprecia correctamente las prioridades estratégicas del PNUD Colombia pareciera más probable el interés por buscar el camino de la réplica del PRICC RC.

Un primer ejemplo de impacto ya logrado consiste en el reciente convenio entre la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía de Bogotá (Secretaría de Ambiente), la EBA, FOPAE e IDEAM, para elaborar conjuntamente la próxima evaluación regional de la disponibilidad del agua. La elaboración de esta evaluación constituye un mandato de la Gobernación, que tomó la iniciativa de convocar a otras instituciones socias del PRICC que trabajan en la misma temática (manejo del recurso hídrico en la RC) para implementar un estudio de ésta naturaleza, por primera vez de manera conjunta (compartiendo responsabilidades, información y recursos). Todos los integrantes de esta iniciativa se mostraron seguros que i) sin el PRICC no hubiera sido posible concertar una nueva iniciativa de cooperación (estudio del agua); ii) que el contenido del nuevo estudio se verá enriquecido por los insumos y resultados del PRICC; iii) que probablemente las medidas a tomar tendrán una mejor coordinación y, por ende, serán más eficientes y que iv) no será la última vez que estas instituciones cooperen en este sentido. Es importante entender que esta nueva iniciativa de cooperación nace sin ninguna facilitación o intervención desde el PRICC y se basa exclusivamente en la voluntad (y los recursos) de las instituciones mencionadas.

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

Conclusiones

El PRICC RC llegó en el momento adecuado a Colombia, en una coyuntura de creciente interés político e institucional en temas ambientales y de cambio climático y supo aprovechar esta coyuntura fructíferamente. Se logró proveer valiosa información técnica para la toma de decisiones de medidas de adaptación y mitigación de efectos del CC. Se logró generar importantes capacidades a nivel de las personas (funcionarios) y los marcos normativos institucionales. Es importante entender que varias instituciones pequeñas (como por ejemplo, el FOPAE) se beneficiaron mucho más del proceso del PRICC que las instituciones más grandes (como por ejemplo, la CAR). Esto porque , a nivel de capacidades individuales y de acceso y manejo de información técnica las instituciones más pequeñas si bien son más débiles, pueden sin embargo, sacar mayor provecho del apoyo de proyectos como el PRICC. Este hecho sugiere que sería conveniente replicar la experiencia del PRICC en otras regiones del país, donde presumiblemente las instituciones sean más débiles que en la RC, pero con grandes posibilidades de asimilación y logro de beneficios.

La dinámica de diálogo político y cooperación entre instituciones socias del PRICC en la RC ya tiene fuerza suficiente para continuar de manera autónoma , pero requerirá aún de apoyo en materia de asistencia técnica. Además, es de esperar que con el tiempo esta iniciativa perderá cierto ímpetu y, posiblemente, también calidad, al no contar más con la presencia del PNUD, principal facilitador del

proceso. A todo esto influirá el hecho de la falta de implementación de actividades en el terreno, factor que los socios han considerado, unánimemente, como una deuda pendiente del proyecto.

Lecciones aprendidas

- El espacio de interacción y aprendizaje surgido en el marco del diplomado (además con una didáctica adecuada de grupos de trabajo constituidos con funcionarios de diferentes instituciones) ayudó a consolidar y fortalecer la dinámica de diálogo y cooperación entre instituciones.
- La modalidad de enseñanza virtual no funcionó como lo esperado.
- El consenso sobre enfoques metodológicos de los estudios técnicos, previo al inicio de los estudios, facilitó la aceptación y el uso de los resultados en etapas posteriores.
- Los conocimientos (teóricos) sobre los efectos del CC en la RC aún no permiten a los funcionarios capacitados tomar decisiones y actuar en terreno sin asistencia técnica adicional.
- Instituciones más pequeñas (menos consolidadas) se benefician en mayor grado del apoyo que pueden ofrecer proyectos como el PRICC.
- Las instituciones aprecian más el resultado logrado en cuanto al diálogo interinstitucional y cooperación que a la disponibilidad de información técnica detallada. Asimismo, las instituciones se muestran dispuestas a no disponer de alguna parte de la información técnica si a cambio se lograra implementar actividades en el terreno.
- Los socios están dispuestos a apoyar el proyecto financieramente. Es entendible que en un inicio los convenios de cooperación resulten genéricos, pero en el transcurso del tiempo la demandas por resultados concretos y específicos crecen, por lo que se recomienda avanzar en éste aspecto para poder justificar el gasto al interior de las instituciones.
- Iniciar un proyecto como el PRICC sin contar con un grupo de socios definido y establecido, es altamente ineficiente en cuanto a los tiempos y procesos de implementación, ya que la dinámica y resultados de éste tipo de proyectos depende, precisamente, de contar desde un inicio con los socios estratégicos definidos. .
- La falta de un marco de resultados claro y bien estructurado debilita la construcción de todas las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación de un proyecto, así como la identificación de conexiones lógicas entre los diferentes componentes.
- En el marco de un proyecto de corta duración con el objetivo de construir una alianza de instituciones muy amplia, es importante conducir un mapeo de actores que permita conocer sus actividades y objetivos de su participación para poder, de ser necesario, priorizar algunos de ellos.

Recomendaciones

Diseño de proyecto

- Poner un mayor énfasis en los procesos de formulación y diseño del proyecto, sobre la base de una programación coherente, asignando tiempo y recursos adecuados para asegurar la solidez de la planificación, que tome en cuenta la complementariedad de acciones.
- Planificar desde la fase de diseño un sistema de seguimiento y evaluación claro y preciso, que incluya una línea de base e indicadores específicos para medir productos, resultados,

efectos y metas anuales. Posiblemente resulte conveniente asignar un/a profesional responsable que haga parte de la unidad coordinadora desde el principio del proyecto.

- Establecer en el diseño del proyecto, la estrategia de salida y un plan de sostenibilidad de manera de lograr que las instituciones locales asuman el liderazgo a la finalización del proyecto, ante una posible replicabilidad.
- El proyecto debe incluir desde su diseño un marco lógico de intervención claro y bien estructurado que guíe la implementación del proyecto.

Diplomado

- Los materiales del curso deben estar disponibles para los estudiantes aun después del curso. La universidad involucrada podría colaborar en una adecuada gestión de la información del diplomado, tanto para facilitar su sistematización como para lograr su difusión y el acceso a la misma. Impulsar con mayor fuerza la socialización de los materiales del curso al interior de las instituciones.
- Implementar el curso en modalidad virtual.

Implementación

- Establecer el grupo de socios antes del inicio del proyecto y hacerlos partícipes del diseño de las actividades.
- Reducir la cantidad de estudios en favor de una mayor actividad práctica en el terreno (proyectos de implementación temprana con enfoque preventivo de acción para la adaptación).
- Lograr el objetivo de fortalecimiento institucional requiere de la definición de actividades explícitas de fortalecimiento institucional. La definición de actividades para la creación de capacidades explícitas y pertinentes requiere de un breve análisis de capacidades institucionales de los socios. No conviene dejar el objetivo de capacitación institucional sujeto a la voluntad de las instituciones (como era el caso en el PRICC).
- Los Convenios generales de cooperación con los socios deberían ser revisados periódicamente. Este procedimiento permitirá reformular objetivos y resultados esperados, en caso de que se lo requiera, y de esa manera se logrará garantizar el cofinanciamiento.
- El PRICC RC requiere o de una continuación tipo Fase II o de una estrategia de salida para poder satisfacer las expectativas de los socios. Una estrategia de salida podría consistir por ejemplo en una fase de transición en la cual se establece la estructura y funcionamiento de un PRICC con ausencia del PNUD, se identifica una nueva institución facilitadora del proceso y se ayuda a ésta a asumir sus nuevas funciones y lograr una dinámica aceptable de actividad y cooperación entre las instituciones socios antes de la finalización del periodo de transición.
- Estructuras institucionales que funcionan como una plataforma institucional de actores multidisciplinares como la planteada por el PRICC deben estar abiertas en todo momento a la incorporación de nuevos socios, bajo diferentes modalidades (con o sin cofinanciamiento. De esa manera será posible responder a necesidades e inquietudes concretas, en la medida en que la demanda de productos y servicios así lo requiera con esto se abre paso a la participación de instituciones que inicialmente no estuvieron previstas en el diseño del proyecto pero cuya importancia es relevante para el logro de resultados, como por ejemplo, las universidades, OSCs y IGAC, en el caso concreto del PRICC).
- Considerar la posibilidad de mantener el proyecto PRICC administrativamente abierto (en el PNUD) para contar con una plataforma institucional capaz de recibir nuevos recursos financieros de donantes a procesos de cooperación y de desarrollo ya en marcha. Donantes

que deciden financiar procesos en marcha, habitualmente obtienen mayores resultados (comparando con la inversión en proyectos cuya actividad e intervención se construye desde cero) con menores recursos, ya que evitan financiar procesos de pre-inversión y arranque de proyectos

5. Anexos

Contenido de los anexos

- A1: Lista de documentos revisados
- A2: Montos y fuentes de financiamiento
- A3: Costos salariales de apoyo PNUD a la implementación del PRICC
- A4: Resultados detallados de la encuesta a estudiantes del diplomado
- A5: Cuestionario de encuesta a estudiantes del diplomado
- A6: Pautas Básicas para entrevistas con instituciones socias del PRICC
- A7: Matriz de evaluación
- A8: Personas entrevistadas
- A9: Agenda de visita de campo
- A10: Términos de Referencia

A1: Lista de documentos revisados

- El documento del proyecto (PRODOC)
- Los informes del proyecto
- Revisiones de presupuesto del proyecto
- Actas de reuniones de comités de seguimiento y comités directivos del proyecto
- Informes de resultados de consultorías o estudios realizados
- Cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica

A2: Montos y fuentes de financiamiento

AVANCES EN LA PLATAFORMA DE ASOCIACIÓN DICIEMBRE DE 2013 FINANCIACION PRICC - USD	
Fuente	TOTAL
CONTRAPARTIDA PNUD	728.125,00
España	400.000,00
Quebec	250.000,00
UE	36.458,33
MAPS	41.666,67
CONTRAPARTIDA NACIONAL	723.231,07
Gobernación	182.121,25
SDA	129.638,81
Humboldt	10.400,42
Corpoguavio	27.418,80
IDEAM	138.950,90
EAAB	98.604,71
CAR	82.690,19
FOPAE	53.405,99
TOTAL USD	1.451.356,07

Fuente: Administración financiera del PRICC

A3: Costos salariales de apoyo PNUD a la implementación del PRICC**COSTOS ANUALES DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO - OFICINA DE PAÍS**

Cargo	Hora/Semana	Días/Año	COP\$			US\$
			Salario al mes	Salario al día	Costo	
Oficial de programa	3	20	11,313,833	377,128	7,353,992	3,871
Asociado administrativo	2	13	5,699,583	189,986	2,469,819	1,300
Adquisiciones	2	13	8,533,500	284,450	3,697,850	1,946
Talento Humano	1	7	11,313,833	377,128	2,451,331	1,290
Finanzas	1	7	11,313,833	377,128	2,451,331	1,290
Asociado proyecto	5	33	2,380,000	79,333	2,578,333	1,357
TOTAL					21,002,656	11,054

Fuente: Elaboración por PNUD

Observación: El 7% GMS de los fondos España y Quebec, MADS y EU suma USD 50,969. El 71.43% de ellos quedan en la Oficina País PNUD Colombia, USD 36.407.

El proyecto tuvo pleno funcionamiento (con todas sus actividades) durante 36 meses (restando los meses de poca actividad). A un costo anual de 11,054 USD para la oficina de USD 33.162.

A4: Resultados detallados de la encuesta a estudiantes del diplomado

1. Cual es su posición laboral actual?	n	%
Sector publico gerente o director de departamento	0	0
Personal técnico en el sector publico	18	100
Investigador o docente (universitario)	0	0
Otro	0	0
Total respuestas	18	100

2. Cual es su participación en el área temático de cambio climático en su trabajo y en el proyecto PRICC? (respuesta múltiple)	n	%
Participando en la elaboración de estudios técnicos	7	38.9
Participando en las mesas de debate que definieron los perfiles de proyectos para mitigación y adaptación al cambio climático	9	50.0
Participando en ejercicios de planificación territorial	11	61.1
Como investigador	1	5.6
Como integrante del grupo de trabajo político	4	22.2
Otro (favor especificar) COMUNICADOR	1	5.6
Total respuestas	18	100.0

3. En cuanto al contenido del diplomado, para cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la forma en que influyeron en usted, por favor indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin información suficiente para poder opinar	Total
La formación ha contribuido al análisis y el debate político sobre temas de cambio climático y desarrollo territorial	44.4 (8)	27.8 (5)	27.8 (5)	0	0	0	100.0 (18)
La capacitación me ha proveído con nuevos conocimientos y proporcionan herramientas prácticas para mi trabajo diario	38.9 (7)	38.9 (7)	16.7 (3)	5.6 (1)	0	0	100.0 (18)
La capacitación presento recomendaciones de política que puedo yo utilizar para hacer mi trabajo mas eficiente.	33.3 (6)	38.9 (7)	22.2 (4)	5.6 (1)	0	0	100.0 (18)
La capacitación me ha permitido establecer nuevos contactos para mi trabajo	50.0 (9)	27.8 (5)	22.2 (4)	0	0	0	100.0 (18)
La capacitación ofreció algunos elementos de reflexión, pero no recomendaciones útiles de política .	11.1 (2)	33.3 (6)	27.8 (5)	22.2 (4)	5.6 (1)	0	100.0 (18)
La capacitación ofreció algunos elementos de reflexión, pero no herramientas prácticas para mi trabajo diario	11.8 (2)	23.5 (4)	17.6 (3)	35.3 (6)	11.8 (2)	n/a (1)	100.0 (17)
La capacitación fue interesante, pero no ofreció ningún valor práctico	11.8 (2)	29.4 (5)	0	29.4 (5)	29.4 (5)	n/a (1)	100.0 (17)

4. El objetivo de la capacitación fue “fortalecer las capacidades institucionales de los socios del PRICC, mediante la capacitación de los funcionarios que manejan en sus entidades, los temas relacionados con cambio climático, ordenamiento territorial, gestión del recurso hídrico y/o la gestión de riesgos, sobre cómo y en qué tomar decisiones respecto a cambio climático, especialmente cuando de la gestión territorial se trata”. Por favor, indique el grado en que usted personalmente ha logrado niveles de conocimientos y habilidades - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo no en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin infor. suf. para opinar	Total
Ahora puedo entender mejor los vínculos entre cambio climático y desarrollo territorial.	50.0 (8)	43.8 (7)	6.3 (1)	0	0	0	100.0 (16)
Ahora puedo evaluar mejor la situación del cambio climático en Bogotá y Cundinamarca.	56.3 (9)	37.3 (6)	6.3 (1)	0	0	0	100.0 (16)
Puedo entender la forma en que se utilizan las herramientas (estudios técnicos), pero NO soy capaz de tomar decisiones en función a los hallazgos de los estudios, por mi cuenta	12.5 (2)	18.8 (3)	25.0 (4)	25.0 (4)	18.8 (3)	0	100.0 (16)
La capacitación fue mas exitosa en proveer conocimientos sobre el vinculo entre cambio climático y desarrollo territorial.	31.3 (5)	62.5 (10)	6.3 (1)	0	0	0	100.0 (16)
La capacitación fue mas exitosa en proveer capacidades de análisis de los vínculos entre cambio climático y desarrollo territorial.	31.3 (5)	50.0 (8)	12.5 (2)	6.3 (1)	0	0	100.0 (16)
Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para entender el vinculo entre cambio climático y desarrollo territorial aumentaron.	37.5 (6)	25.0 (4)	18.8 (3)	6.3 (1)	12.5 (2)	0	100.0 (16)
Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para diseñar medidas de adaptación y mitigación del cambio climático aumentaron.	25.0 (4)	43.8 (7)	12.5 (2)	6.3 (1)	12.5 (2)	0	100.0 (16)
Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para implementar medidas de adaptación y mitigación del cambio climático aumentaron.	25.0 (4)	43.8 (7)	12.5 (2)	6.3 (1)	12.5 (2)	0	100.0 (16)
El proyecto PRICC y el diplomado lograron formar una comunidad de aprendizaje entre estudiantes (del diplomado) y entre instituciones socios del PRICC.	43.8 (7)	12.5 (2)	25.0 (4)	12.5 (2)	6.3 (1)	0	100.0 (16)

5. Si, como resultado de la capacitación, su conocimiento sobre el tema aumentó, cual fue la información / el conocimiento más valiosa que encontró? Por favor sea lo más detallada posible sobre cómo utilizar este conocimiento.

- 15 respuestas recibidas

- Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para diseñar medidas de adaptación y mitigación del cambio climático aumentaron, con lo cual es posible mejor planificación del desarrollo regional e implementación de acciones y procesos de desarrollo con el componente de Cambio Climático
- Especialmente en su relación de la gestión del riesgo de desastres y las medidas de adaptación.
- El conocimiento más valioso fue encontrar cómo los funcionarios públicos de las instituciones socias fueron conscientes de cómo los celos institucionales y la política de alto nivel pueden acabar con cualquier proceso exitoso.
- La relación entre las diferentes variables que estructuran el clima, su impacto a nivel territorial y la manera como se planea y ordena el territorio teniendo esas consideraciones
- En la información que manejan las demás instituciones participantes, sobre la gestión que realizan en sus territorios.
- Conocimiento de medidas de adaptación en otras regiones del mundo.
- El vínculo existente entre la planificación y ordenamiento del territorio y sus impactos positivos y/o negativos en la variabilidad climática.
- El conocimiento y la aplicación de la normatividad existente en materia de ordenamiento territorial, ambiental y de gestión del riesgo de desastres, permite el análisis de escenarios de riesgo y una adecuada toma de decisiones por parte de las instituciones. El cambio climático obliga a las instituciones a repensar el esquema institucional y las prioridades de la planeación. En el Sector Agropecuario es crítico por su vulnerabilidad ante el cambio climático y las implicaciones que tiene sobre la seguridad alimentaria. Si no se priorizan los servicios ambientales, tampoco habrá producción agropecuaria.
- El Diplomado realizado me permitió vincularme al trabajo que se viene adelantando de tiempo atrás. Además con mis conocimientos en Biología y Sistemas de Información Geográfica, me fue posible "ponerme en sintonía" con el tema y aportar desde mi óptica profesional y del área donde me desempeño en la Gobernación de Cundinamarca, para proponer proyectos acordes con las necesidades de la región Bogotá - Cundinamarca, relacionadas con el cambio climático.
- Diseño de una estrategia de articulación interinstitucional que pese a que ha sido difícil su implementación, PRICC demostró que es posible si existe voluntad política.
- La afectación del Cambio Climático sobre la producción y la seguridad alimentaria.
- Lograr establecer una relación directa y condicionante entre cambio y variabilidad climática y el desarrollo territorial. La cuestión concreta es que el cambio y variabilidad climática se traducen en mayores condiciones de riesgo climático y mayores condiciones de riesgo climático significa condiciones de freno y retroceso en materia de desarrollo territorial. Un desastre, producto de condiciones extremas del clima puede acabar en un sólo momento con años de esfuerzo de una comunidad por mejorar sus condiciones de vida. Ejemplo, una inundación o una avalancha producto de condiciones extremas del clima como sucedió en Colombia en 2010 y 2011 hace que los esfuerzos de desarrollo territorial se estanquen, retrocedan y se tenga que re-direccionar recursos asignados a sectores y temas estratégicos del desarrollo, como sucedió en Colombia con recursos de salud, educación e infraestructura.
- Caracterización del territorio, información básica para planear e implementar proyectos a mediano y largo plazo
- El cómo trabajar con las comunidades para empoderarlas en el tema, y así reducir en alguna medida su vulnerabilidad frente a fenómenos climáticos.
- La sesión de Efraín Domínguez que incluyó las bases conceptuales del caos y la complejidad, y donde se desarrollaron ejercicios sobre series de tiempo meteorológicas, fue la más útil para mi trabajo. Esta formación favoreció el análisis de la relación ambiente y salud en la Secretaría de Salud.

6. ¿En qué medida cree que la formación ha contribuido a lograr los siguientes objetivos? - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

	Excelente	Bueno	Razonable	Limitado	Insatisfactorio	No aplica	Total
Fortaleciendo el conocimiento de sobre futuros escenarios de cambio climático	20.0 (3)	53.3 (8)	20.0 (3)	6.7 (1)	0	0	100.0 (15)
Fortaleciendo el conocimiento de sobre planificación territorial en función al cambio climático	20.0 (3)	60.0 (9)	6.7 (1)	6.7 (1)	6.7 (1)	0	100.0 (15)
Fortaleciendo el conocimiento sobre medidas de mitigación de efectos del cambio climático.	13.3 (2)	46.7 (7)	40.0 (6)	0	0	0	100.0 (15)
Fortaleciendo el conocimiento sobre medidas de adaptación al cambio climático.	13.3 (2)	53.3 (8)	40.0 (6)	6.7 (1)	0	0	100.0 (15)
Fortaleciendo el conocimiento sobre metodologías para elaborar futuros escenarios del cambio climático.	6.7 (1)	40.0 (6)	20.0 (3)	20.0 (3)	13.3 (2)	0	100.0 (15)
Mejorando el marco institucional para el dialogo entre instituciones que trabajan en Bogotá y Cundinamarca el tema del cambio climático.	20.0 (3)	40.0 (6)	20.0 (3)	13.3 (2)	6.7 (1)	0	100.0 (15)

7. Tiene acceso a los materiales didácticos y de contenido, utilizado en el diplomado (después de que la capacitación haya terminado)? - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

SI	53.3 (8)
NO	46.7 (7)
Total	100.0 (15)

8. Por favor especifique el grado de utilidad de los materiales de enseñanza usados en las capacitaciones. - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

	Frecuentem ente	De vez en cuando	Raras veces	Nunca	No ha habido materiale s útiles para mi uso	Total
Yo uso los materiales obtenidos en el seminario con frecuencia en mi trabajo diario	20.0 (3)	53.3 (8)	13.3 (2)	13.3 (2)	0	100.0 (15)
He distribuido los materiales a otros colegas / instituciones	6.7 (1)	46.7 (7)	33.3 (5)	13.3 (2)	0	100.0 (15)

9. En caso de que pudo participar en discusiones de mesas técnicas o en talleres/workshops de intercambio de experiencias y conocimiento entre las instituciones socias del PRICC, ¿cuál es su experiencia con estas reuniones? - % (sobre respuestas calificadas) & (n)

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo no en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin información suficiente para poder opinar	Total
Las mesas de diálogo y talleres son una importante plataforma para el dialogo sobre políticas de CC.	76.9 (10)	15.4 (2)	7.7 (1)	0	0	n/a (2)	100.0 (13)
Las mesas de diálogo y talleres provean un espacio en el cual podemos discutir temas técnicos y políticos mas allá de la clásica agenda de reuniones sobre el tema de planificación territorial.	61.5 (8)	23.1 (3)	15.4 (2)	0	0	n/a (2)	100.0 (13)
Las capacitaciones han establecido una base común de conocimiento para los socios del PRICC. Esta condición ayuda a mejorar el dialogo.	46.2 (6)	53.8 (7)	0	0	0	n/a (2)	100.0 (13)
En las mesas y talleres se discute resultados de estudios técnicos pero no logra iniciar un debate sobre las implicancias políticas de estos resultados	16.7 (2)	41.7 (5)	25.0 (3)	16.7 (2)	0	n/a (3)	100.0 (12)
Para los participantes de las mesas y talleres es fácil de entender cuales son las implicancias políticas de los resultados de investigación sobre el nexa entre cambio climático y desarrollo territorial.	25.0 (3)	58.3 (7)	8.3 (1)	8.3 (1)	0	n/a (3)	100.0 (12)
Es de esperar que el dialogo técnico y político entre las instituciones socias del PRICC se convierta en una institución permanente, aun después de que el proyecto haya terminado.	53.8 (7)	7.7 (1)	30.8 (4)	7.7 (1)	0	n/a (2)	100.0 (13)
Es de esperar que las experiencias ganadas por el PRICC en Bogotá y Cundinamarca sirvan como una plataforma importante para expandir esta práctica a otras partes del país.	76.9 (10)	23.1 (3)	0	0	0	n/a (2)	100.0 (13)
Vemos al PRICC mas bien como un experimento que pueda dar resultado o pueda no dar resultado.	7.7 (1)	38.5 (5)	7.7 (1)	23.1 (3)	23.1 (3)	n/a (2)	100.0 (13)
El PRICC tiene vinculo suficiente con el Gobierno Nacional para un fructífero diálogo y beneficio mutuo de la planificación nacional para la región y de la experiencia de la región con el PRICC como insumo para la planificación nacional.	23.1 (3)	38.5 (5)	15.4 (2)	15.4 (2)	7.7 (1)	n/a (2)	100.0 (13)

A5: Cuestionario de encuesta a estudiantes del diplomado

1. Cual es su posición laboral actual?

<input type="checkbox"/> 1	Sector publico gerente o director de departamento
<input type="checkbox"/> 2	Personal técnico en el sector publico
<input type="checkbox"/> 3	Investigador o docente (universitario)
<input type="checkbox"/> 4	Otro

2. Cual es su participación en el área temático de cambio climático en su trabajo y en el proyecto PRICC? (respuesta múltiple)

<input type="checkbox"/> 1	Participando en la elaboración de estudios técnicos
<input type="checkbox"/> 2	Participando en las mesas de debate que definieron los perfiles de proyectos para mitigación y adaptación al cambio climático
<input type="checkbox"/> 3	Participando en ejercicios de planificación territorial
<input type="checkbox"/> 4	Como investigador
<input type="checkbox"/> 5	Como integrante del grupo de trabajo político
<input type="checkbox"/> 6	Otro (favor especificar)

3. En cuanto al contenido del diplomado, para cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la forma en que influyeron en usted, por favor indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin información suficiente para poder opinar
a. La formación ha contribuido al análisis y el debate político sobre temas de cambio climático y desarrollo territorial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
b. La capacitación me ha proveído con nuevos conocimientos y proporcionan herramientas prácticas para mi trabajo diario	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
c. La capacitación presento recomendaciones de política que puedo yo utilizar para hacer mi trabajo mas eficiente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
d. La capacitación me ha permitido establecer nuevos contactos para mi trabajo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
e. La capacitación ofreció algunos elementos de reflexión, pero no recomendaciones útiles de política .	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
f. La capacitación ofreció algunos elementos de reflexión, pero no herramientas prácticas para mi trabajo diario	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
g. La capacitación fue interesante, pero no ofreció ningún valor práctico	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

4. El objetivo de la capacitación fue “fortalecer las capacidades institucionales de los socios del PRICC, mediante la capacitación de los funcionarios que manejan en sus entidades, los temas relacionados con cambio climático, ordenamiento territorial, gestión del recurso hídrico y/o la gestión de riesgos, sobre cómo y en qué tomar decisiones respecto a cambio climático, especialmente cuando de la gestión territorial se trata”. Por favor, indique el grado en que usted personalmente ha logrado niveles de conocimientos y habilidades.

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo no en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin información suficiente para poder opinar
a. Ahora puedo entender mejor los vínculos entre cambio climático y desarrollo territorial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
b. Ahora puedo evaluar mejor la situación del cambio climático en Bogotá y Cundinamarca.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
c. Puedo entender la forma en que se utilizan las herramientas (estudios técnicos), pero NO soy capaz de tomar decisiones en función a los hallazgos de los estudios, por mi cuenta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
d. La capacitación fue mas exitosa en proveer conocimientos sobre el vinculo entre cambio climático y desarrollo territorial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
e. La capacitación fue mas exitosa en proveer capacidades de análisis de los vínculos entre cambio climático y desarrollo territorial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
f. Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para entender el vinculo entre cambio climático y desarrollo territorial aumentaron.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
g. Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para diseñar medidas de adaptación y mitigación del cambio climático aumentaron.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
h. Las capacidades institucionales en la institución donde trabajo, para implementar medidas de adaptación y mitigación del cambio climático aumentaron.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
i. El proyecto PRICC y el diplomado lograron formar una comunidad de aprendizaje entre estudiantes (del diplomado) y entre instituciones socios del PRICC.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

5. Si, como resultado de la capacitación, su conocimiento sobre el tema aumentó, cual fue la información / el conocimiento más valiosa que encontró? Por favor sea lo más detallada posible sobre cómo utilizar este conocimiento.

6. ¿En qué medida cree que la formación ha contribuido a lograr los siguientes objetivos?

	Excelente	Buena	Razonable	Limitada	Insatisfactorio	No aplica
a. Fortaleciendo el conocimiento de sobre futuros escenarios de cambio climático	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
b. Fortaleciendo el conocimiento de sobre planificación territorial en función al cambio climático	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
c. Fortaleciendo el conocimiento sobre medidas de mitigación de efectos del cambio climático.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
d. Fortaleciendo el conocimiento sobre medidas de adaptación al cambio climático.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
e. Fortaleciendo el conocimiento sobre metodologías para elaborar futuros escenarios del cambio climático.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
f. Mejorando el marco institucional para el dialogo entre instituciones que trabajan en Bogotá y Cundinamarca el tema del cambio climático.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

7. Tiene acceso a los materiales didácticos y de contenido, utilizado en el diplomado (después de que la capacitación haya terminado)?

SI 1 NO 2

8. Por favor especifique el grado de utilidad de los materiales de enseñanza usados en las capacitaciones.

	Frecuente mente	De vez en cuando	Raras veces	Nunca	No ha habido materiales útiles para mi uso
a. Yo uso los materiales obtenidos en el seminario con frecuencia en mi trabajo diario	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b. He distribuido los materiales a otros colegas / instituciones	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

9. En caso de que pudo participar en discusiones de mesas técnicas o en talleres/workshops de intercambio de experiencias y conocimiento entre las instituciones socias del PRICC, ¿cuál es su experiencia con estas reuniones?

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo no en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Sin informa. suficiente para poder opinar
a. Las mesas de diálogo y talleres son una importante plataforma para el dialogo sobre políticas de CC	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
b. Las mesas de diálogo y talleres provean un espacio en el cual podemos discutir temas técnicos y políticos mas allá de la clásica agenda de reuniones sobre el tema de planificación territorial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
c. Las capacitaciones han establecido una base común de conocimiento para los socios del PRICC. Esta condición ayuda a mejorar el dialogo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
d. En las mesas y talleres se discute resultados de estudios técnicos pero no logra iniciar un debate sobre las implicancias políticas de estos resultados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
e. Para los participantes de las mesas y talleres es fácil de entender cuales son las implicancias políticas de los resultados de investigación sobre el nexo entre cambio climático y desarrollo territorial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
f. Es de esperar que el dialogo técnico y político entre las instituciones socias del PRICC se convierta en una institución permanente, aun después de que el proyecto haya terminado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
g. Es de esperar que las experiencias ganadas por el PRICC en Bogotá y Cundinamarca sirvan como una plataforma importante para expandir esta práctica a otras partes del país.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
h. Vemos al PRICC mas bien como un experimento que pueda dar resultado o pueda no dar resultado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
i. El PRICC tiene vinculo suficiente con el Gobierno Nacional para un fructífero diálogo y beneficio mutuo de la planificación nacional para la región y de la experiencia de la región con el PRICC como insumo para la planificación nacional.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

A6: Pautas Básicas para entrevistas con instituciones socias del PRICC

a) Pauta básica de entrevistas a gerentes e integrantes (staff) del proyecto

Nombre:

División:

Contacto (teléfono o correo): Rol
en relación al proyecto:

ENFOQUE y DISEÑO

1. ¿Considera que el proyecto promueve la incorporación del problema de adaptación al cambio climático en la planificación territorial y lo hace bajo aspectos de gestión por resultados? ¿Por qué? ¿Cómo lo logra?
2. ¿Quiénes participaron en el diseño del proyecto y de qué manera?
3. ¿Han existido cambios relevantes desde el inicio del proyecto? ¿Por qué? ¿Cuáles?

EFFECTIVIDAD

4. ¿Cuáles son los principales mecanismos de implementación del proyecto? ¿los considera adecuados?
5. ¿Cuáles son los principales resultados/aportes del Proyecto?
6. ¿Qué capacidades se han fortalecido a través del proyecto en los países en que ha sido implementado? ¿Cómo aprecia esos cambios/logros?
7. ¿Cómo se han utilizado los resultados del proyecto y en qué ámbitos?
8. ¿Cuáles son las principales limitaciones o problemas que ha tenido el proyecto? (en el diseño, en la implementación, en el seguimiento o en la evaluación)
9. ¿Qué medidas se han tomado para resolver los problemas/limitaciones del proyecto?
10. En su opinión, ¿se han producido resultados no esperados en el diseño original? ¿Cuáles?

RELEVANCIA

11. ¿Cuáles son los temas y áreas de trabajo (con relación a la adaptación al cambio climático) priorizados por el proyecto y por qué?
12. ¿De qué manera los productos y actividades del proyecto se alinean con las prioridades y agendas de Bogotá-Cundinamarca? y ¿en relación a los tiempos de implementación?
13. ¿De qué manera se articulan las actividades del proyecto con las prioridades y agendas de su institución? (pregunta para socios del proyecto) ¿Y para PNUD? (pregunta para PNUD)

EFICIENCIA

14. ¿Cuál es el valor agregado del proyecto en el diseño y en la implementación del programa de gobierno/planificación territorial de Bogotá-Cundinamarca como un todo?
15. ¿Existen mecanismos de colaboración, articulación y/o coordinación entre los socios del proyecto?
16. ¿Hasta qué punto lograron utilizar las capacidades generados a través del proyecto de manera productiva?
17. Los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) ¿han sido suficientes para la ejecución del proyecto? ¿Por qué?
18. ¿Se han aportado recursos de otras fuentes al desarrollo e implementación del Proyecto?

SOSTENIBILIDAD

19. ¿Considera usted que hay condiciones para la sostenibilidad en el tiempo del proyecto? ¿de qué depende?
20. ¿Las capacidades adquiridos en su institución son suficientes para que pueda seguir trabajando en la problemática de adaptación al cambio climático en forma independiente, una vez finalizado el proyecto?
21. ¿Las adquiridos en su institución son suficientes para que pueda capacitar a su vez a los municipios y demás instituciones de la región? ¿Cuenta con (suficientes) recursos financieros y humanos para tales fines?
22. ¿Qué medidas o recomendaciones haría al proyecto en sus productos y actividades?
23. ¿Existen redes asociadas a la ejecución del Proyecto en los países o a nivel regional por ejemplo? ¿Cuáles?

GENERALES

24. ¿Qué lecciones aprendidas puede identificar como resultado de la implementación del proyecto?
25. ¿Qué buenas prácticas puede identificar al terminar esta fase del proyecto y a qué nivel?
26. ¿Hay alguna recomendación adicional que quisiera plantear en cualquier otro aspecto del proyecto?

A7: Matriz de evaluación

Criterios de Evaluación	Temas y preguntas de evaluación - ¿Qué queremos saber?	Sub preguntas - ¿Qué queremos saber?	Información que se pretende obtener – ¿Cómo/con qué indicadores o información vamos a probar lo que queremos saber?	Fuentes de Información - Dónde está la información que probará lo que queremos saber	Método de recolección de información - Cómo obtendremos la información que necesitamos
<p>Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?</p>	<p>Alineación con las 16 instituciones socias</p> <p>Impacto del proyecto en la estrategia de medio ambiente del PNUD Colombia y del gobierno</p> <p>Alineación con los planes principales y estrategias del</p>	<p>El PRICC se enfoca en problemas definidos como prioritarios en planificaciones estratégicas de las instituciones socias?</p> <p>- El proyecto ofrece soluciones viables con perspectivas de éxito, de manera de ayudar a la estrategia de medio ambiente de PNUD y el gobierno para alcanzar sus metas en sus marcos de resultados?</p> <p>- En que medida el proyecto está alineado con el UNDAF, CPD y otros documentos estratégicos del PNUD?</p> <p>¿El concepto del PRICC estaba alineado con las prioridades del Gobierno en el sector? En caso de que las circunstancias en los organismos hayan cambiado, los</p>	<p>No. de actividades locales, regionales y nacionales de las instituciones socias que apoya el PRICC</p> <p>- Herramientas y/o incentivos que apoyan la estrategia de la Oficina del País del PNUD</p> <p>- No. de instituciones nacionales y entes locales que con el apoyo del proyecto diseñan e implementan actividades (programas o proyectos) de adaptación y mitigación al cambio climático</p> <p>- Referencia al proyecto en documentos estratégicos de PNUD y del gobierno en tema de medio ambiente</p> <p>- Referencia al Plan nacional de desarrollo</p> <p>- Referencia al Plan nacional de adaptación</p> <p>- Referencia a la Estrategia nacional de desarrollo bajo en carbono</p> <p>- Referencia a las prioridades del Gobierno, en los</p>	<p>Documentos oficiales del Gobierno y de las instituciones socias</p> <p>Reportes del proyecto</p> <p>Informes anuales del proyecto</p> <p>Documentos estratégicos de desarrollo de PNUD y del Gobierno</p> <p>Informes anuales del proyecto</p>	<p>- Entrevistas con formuladores del proyecto y sus oficiales / coordinadores</p> <p>- Entrevistas con instituciones socias</p> <p>- Revisión documental</p>

	gobierno	objetivos o el diseño de las intervenciones siguen siendo adecuados ?	documentos de proyectos - Evidencia de incorporación de criterios y conceptos de la política del gobierno en la implementación del proyecto		
Diseño – identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.	- Fortalezas y debilidades en la efectividad del proyecto, que tiene sus causas en el diseño (la estructura) programática y no son causados por efectos de gestión. - La solidez y el realismo de la teoría del cambio en la cual se basan el proyecto	Lógica causal que existe entre sus insumos, actividades, productos esperados, resultados e impactos objetivos específicos y de desarrollo Supuestos detrás de la lógica causal (teoría de cambio) y la probabilidad de que los supuestos se cumplan	Los supuestos tomados referente a la cadena de resultados y el grado de coincidencia de estos supuestos con la realidad durante la fase de implementación.	Documentos de proyectos Otros documentos técnicos sobre los temas abordados por el proyecto	Revisión documental Entrevistas con los diseñadores / formuladores del proyecto
	Calidad y realismo del diseño del proyecto	¿Los objetivos y componentes del proyecto eran claros, prácticos y factibles dentro de su marco de tiempo? La consistencia de su Matriz de Marco Lógico, lo cual incluye analizar la consistencia entre objetivos y validez de los indicadores, supuestos y riesgos; <ul style="list-style-type: none"> • duración; • identificación de las partes interesadas y beneficiarios; • estructura institucional y acuerdos de gestión; • enfoque y metodología; 	Valoración acerca de la consistencia interna del proyecto en cuanto a su diseño: objetivos, metas, tipo y alcance de actividades, supuestos. Recursos disponibles para la implementación, considerando los aspectos técnicos de su cadena de resultados	Documento de proyecto Revisión de informes de avances	Revisión documental Entrevistas con el equipo de implementación de las actividades
Efectividad:	Fortalecimiento	- ¿Qué cambios ha logrado el PRICC	Grado de capacidad técnica de	Documentos oficiales del	Revisión de documentos

<p>¿En que medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?</p>	<p>institucional en cambio climático</p> <p>Fomento de políticas regionales de cambio climático</p> <p>Grado en que han sido alcanzadas las metas del proyecto</p> <p>Que resultados fueron alcanzados?</p> <p>- En que grado los cambios observados son consecuencia de la intervención de los proyectos?</p> <p>- En que medida factores externos generaron resultados favorables para los objetivos del proyecto (pero no son consecuencias de intervenciones)?</p> <p>- Que nivel de dinámica y desempeño se logro en cuanto a la secuencia de la cadena de efectos?</p> <p>- Cuales de las diferentes etapas / niveles de la estructura de teoría de</p>	<p>a nivel de las instituciones socias y actores locales en el tema de construcción de capacidades para incorporar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático?</p> <p>- Avances y resultados logrados en cuanto al posicionamiento y mantención de la temática en la agenda de política pública</p> <p>- Vacíos y retrasos, si los hay, entre los resultados previstos y logrados, las causas y consecuencias de los retrasos y el análisis de posibles medidas correctivas adoptadas</p>	<p>las instituciones socias</p> <p>No. de técnicos capacitados en temas de cambio climático</p> <p>No. de estudios disponibles en material de cambio climático</p> <p>Grado de incorporación del tema cambio climático en los planes, programas y proyectos de la Región Capital</p> <p>% de indicadores cumplidos por el proyecto</p>	<p>Gobierno</p> <p>Reportes del proyecto</p> <p>Documentos oficiales de los Gobiernos regionales</p> <p>Informes del proyecto</p> <p>PNUD - Programa</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuestas electrónicas</p> <p>Estudios de casos</p>
---	--	---	--	--	---

	cambio logro mayor fuerza, dinámica, impacto en cuanto a la generación de cambios?				
<p>Eficiencia: El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?</p>	<p>Desempeño del proyecto (Eficiencia)</p> <p>Implementación del plan de Monitoreo & Evaluación</p>	<p>¿Se suministraron indicadores en el Documento del Proyecto y se utilizaron efectivamente para la medición del progreso y del desempeño?</p> <p>¿Se cumplieron con los requerimientos/programaciones de los informes de progreso y financieros, incluyendo la entrega oportuna de los informes de</p>	<p>Ejecución según tiempos planeados</p> <p>Ejecución de recursos según plan</p> <p>Ejecución efectiva de recursos para el logro de los resultados del proyecto</p> <p>No. de reuniones de seguimiento</p> <p>No. de informes realizados por el proyecto y externos</p> <p>No. Lecciones aprendidas y mejores prácticas recolectadas y diseminadas</p>	<p>Actas de reuniones de seguimiento</p> <p>Informes del proyecto</p> <p>Balances financieros del proyecto</p> <p>PNUD-Programa</p> <p>Actas de reuniones</p> <p>Informes</p> <p>Fichas técnicas</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Revisión de documentación</p>
<p>Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?</p>	<p>Fortalecimiento de instituciones socias en material de cambio climático.</p> <p>Perspectivas para sostener y ampliar los resultados del proyecto por parte de los beneficiarios e instituciones responsables en el futuro, así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones socias y los participantes orientados a</p>	<p>Sostenibilidad institucional, técnica, económica y social de los avances logrados, de las tecnologías, innovaciones y/o procesos propuestos;</p> <p>Grado de adopción, replicación y/o ampliación de los productos derivados del proyecto analizado; Perspectivas para la utilización institucional e incorporación de los productos y de las capacidades adquiridas, o su difusión más allá de los beneficiarios o de los proyectos;</p>	<p>Número de personas trabajando en cambio climático</p> <p>Evidencia de la adopción y replicación de los productos de los proyectos por parte de los participantes</p> <p>Ejemplos de iniciativas gubernamentales y/o instituciones socias de PNUD que complementaron y</p>	<p>Documentos del proyecto</p> <p>Entrevistas con equipo del proyecto y participantes</p>	<p>Registros del personal</p> <p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p>

	garantizar la sostenibilidad		<p>ampliaron los productos y modelos de intervención del proyecto</p> <p>Autoevaluación de los beneficiarios acerca de sus propias capacidades para lograr la perduración de los resultados logrados</p>		
Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?	Grado hasta el cual el proyecto está logrando o progresando hacia el alcance de impactos.	El proyecto ha demostrado: a) arreglos interinstitucionales, articulación interinstitucional; b) progreso demostrado hacia logros en el proceso de construcción regional Bogotá-Cundinamarca.	Indicadores de monitoreo de impacto	<p>Informes de monitoreo</p> <p>Evaluación final</p>	

A8: Personas entrevistadas

Entidad	Dependencia	Nombre
IDEAM	Estudios Ambientales	Alain Hoyos
		Juan Gabriel Osorio
Parques Nacionales	Grupo CC	Juan Giovany Bernal
FOPAE	Gestión de Riesgo y CC	Lina Hernández
		David Valdés
		Giovanni Almanza
CORPOGUAVIO	Subdirección Planeación	Frank Jaramillo
Alcaldía de Bogotá	Secretaría de Ambiente	Claudia Cortes
Gobernación de Cundinamarca	Secretaría Región Capital	Constanza Cruz
	Secretaría de Planeación	Gloria Bernal
	Secretaría de Medio Ambiente	Amparo Carillo
CAR	Grupo CC	María Elena Báez
		Milton Espitia
		Hernando Niño
		Silvia Garzón
	Subdirector Recursos Naturales	Edwin García
Universidad Javeriana	Dirección de Postgrado	Gustavo Mora
		Javier Balbuena
MADS	Dirección de CC – Grupo de adaptación al CC	Mariana Rojas
		Marisa Floriani
EAB		Andrés Oliveiros
PNUD	Programa	Jimena Puyana
		Claudia Marín
PRICC	Unidad Coordinadora	Javier Mendoza
		Isabel Castro
		Jasón García
		Juan Carlos Forero

12 entidades entrevistadas

27 personas entrevistadas

A9: Agenda de visita de campo

Fecha	Hora	Actividad	Institución	Participantes
Martes 11 de marzo	10:30	Briefing	UNDP	Claudia Marín, Jimena Puyana, Reis López, Tatiana Escovar, Javier Mendoza, Juan Gabriel Osorio, Isabel Castro, Thomas Otter
Miércoles 12 de marzo	08:30	Entrevista	UNDP	Claudia Marín, Jimena Puyana
Jueves 13 de marzo	09:00	Entrevista	Parques Naturales	Juan Giovany Bernal
	10:30	Entrevista	IDEAM	Juan Gabriel Osorio
	12:00	Entrevista	PRICC	Isabel Castro
	14:00	Entrevista	PRICC	Javier Mendoza
Viernes 14 de marzo	09:00	Entrevista	FOPAE / Alcaldía Bogotá	Lina María Hernández
	11:00	Entrevista	PRICC	Jasón García
Lunes 17 de marzo	09:00	Entrevista	CORPOGAVIAO	Frank Jaramillo, subdirección planeación
	14:30	Entrevista	Gobernación Cundinamarca	Constanza Cruz, Secretaria Región Capital
	16:30		PNUD	Claudia Marín, Tatiana Escovar
Martes 18 de marzo	11:00	Entrevista	Secretaria de Ambiente de Alcaldía	Claudia Jimena Cortes
	14:30	Entrevista	PRICC	Juan Carlos Forero
Miércoles 19 de marzo	09:00	Entrevista	Diplomado	Gustavo Mora / Javier Balbuena
	14:30	Entrevista	CAR	María Elena Báez
Jueves 20 de marzo	09:00	Entrevista	EAB (Alcaldía Bogotá)	Andrés Oliveros y Francisco Canal
	11:30	Entrevista	MADS	Mariana Rojas
	16:00	Debriefing	PNUD	

A10: TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)

No. DEL PROYECTO	74081
TÍTULO DEL PROYECTO	Plan Regional Integral de Cambio Climático Región Capital, Bogotá-Cundinamarca
TÍTULO DE LA CONSULTORIA / SERVICIO	Evaluación final del Proyecto 74081 “Cambio Climático con Enfoque Territorial en Región Capital Bogotá-Cundinamarca”
TIPO DE CONTRATO	<i>Contrato Institucional</i>
DEDICACIÓN	Por producto.
SEDE DE TRABAJO	Bogotá D.C.
DURACION DEL CONTRATO	3 meses (35 días efectivos de trabajo)

1. Antecedentes.

El PNUD ha lanzado una importante iniciativa mundial titulada “Hacia Territorios bajos en carbono y resilientes al cambio climático” que tiene por objeto apoyar a los gobiernos regionales y locales para que participen activamente en los esfuerzos internacionales en materia de adaptación y mitigación del cambio climático. Varios gobiernos regionales europeos se han unido ya a esta iniciativa incluyendo los de País de Gales, País Vasco, y Limousin y el Gobierno de la Región de Bretaña – Francia. El propósito es que se configure un conducto para el intercambio de información y experiencia sobre las mejores prácticas para abordar el desafío del cambio climático.

Colombia es uno de los primeros países piloto identificados para esta iniciativa y el proceso se desarrolla en la Región Capital (Bogotá-Cundinamarca) que ha demostrado un compromiso político y un trabajo de base importante en materia de cambio climático. La Región comprende los 116 municipios de Cundinamarca y Bogotá Distrito Capital. El proyecto “Plan Regional Integral de cambio climático para la Región Capital Bogotá-Cundinamarca” – PRICC Región Capital, mediante un proceso de construcción colectiva, busca apoyar el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la planeación territorial. Este proceso incluirá la definición de estrategias y planes de inversión en respuesta al cambio climático a fin de impulsar opciones de desarrollo lo suficientemente robustas para resistir diversas condiciones climáticas futuras.

El proyecto se basa en una estrategia de diálogo y concertación entre los gobiernos nacionales, locales y regionales mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas y abriendo posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento en el campo ambiental, para implementar estas iniciativas y medidas. Esta alianza interinstitucional estratégica para la implementación del enfoque territorial para el cambio climático, en la que participan 16 instituciones socias, es dirigida por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), como autoridad nacional en cambio climático y coordinada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Esta alianza la completan todas las instituciones encargadas de la gestión territorial, administrativa y política de Bogotá-Cundinamarca (Alcaldía Mayor de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, CAR, Corpoguvio, Corporinoquia), el Instituto Alexander von Humboldt, Parques Nacionales de Colombia, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el DNP, y cuenta con el apoyo financiero de los gobiernos de España y Quebec.

De acuerdo a las disposiciones de PNUD, los compromisos con los donantes, y en cumplimiento con lo

establecido en el documento de proyecto del PRICC, se llevará a cabo una evaluación final independiente, la cual profundizará en el impacto y sostenibilidad de los resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de los objetivos ambientales globales. Esta evaluación hará recomendaciones también para los siguientes pasos y actividades.

2. Objetivo General

Analizar y valorar el logro de los resultados del Plan Regional Integral de Cambio Climático Región Capital, Bogotá-Cundinamarca y extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

3. Objetivos Específicos

- a. Evaluar el desempeño general contra los objetivos del proyecto conforme a lo establecido en el documento de proyecto
- b. Evaluar la relevancia del proyecto con relación a la prioridades nacionales, así como respecto a los objetivos estratégicos del PNUD
- c. Evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia del proyecto
- d. Realizar un análisis crítico de los arreglos de implementación y gerencia del proyecto
- e. Establecer y valorar la contribución realizada por el PRICC para el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones socias.
- f. Definir la pertinencia de las iniciativas del PRICC para apoyar procesos de toma de decisiones.
- g. Documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre el diseño, implementación y gerencia del proyecto, que puedan ser relevantes para otros proyectos en el país o en otras partes del mundo.

4. Lugar donde se desarrollara la consultoría/servicio

Bogotá

5. Alcance

5.1 Datos del Proyecto

País:	Colombia
Identificación Premio en ATLAS:	74081 64081
Presupuesto PNUD (USD):	728.125,0
Co-Financiación (USD) en efectivo:	725,022,6
Fecha de Firma del Documento del Proyecto:	23 de diciembre de 2011 (74081)
Fecha Original de Cierre Planeada:	30 de junio de 2013
Fecha de Cierre del Proyecto:	30 de marzo de 2014
Agencia Ejecutora:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Colombia
Socio en implementación:	Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM

5.2 Objeto del Proyecto

El objeto del proyecto es la definición de las líneas estratégicas de acción y respectivos portafolios de proyectos de mitigación y adaptación frente a la variabilidad y cambio climático, que permitan impulsar opciones de desarrollo social y económico, lo suficientemente robustas para resistir a las condiciones de un clima cambiante. Este proyecto contribuirá con el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales y regionales para integrar el cambio climático en la programación y planeación territorial desarrollando mediante un proceso de construcción colectiva. Este proceso se basa en una estrategia de diálogo y concertación entre los gobiernos nacionales, locales y regionales mejorando la coherencia de políticas y sinergias entre programas y abriendo posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, para implementar estas iniciativas y medidas.

5.3 Resultados del Proyecto:

1. Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que responden a les permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital
2. Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia y a nivel internacional
3. Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas
4. Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial
5. Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación

5.4 Enfoque y Método de Evaluación

Se espera que el evaluador enmarque el trabajo de evaluación utilizando los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (Anexo C). Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto y los puntos focales de las instituciones socias. Se espera que el evaluador realice entrevistas con las siguientes organizaciones e individuos como mínimo:

ENTIDAD	DEPENDENCIA	FUNCIONARIO
IDEAM	ESTUDIOS AMBIENTALES	Vicky Guerrero Barrios
GOBERNACION CUNDINAMARCA	SECRETARIA REGION CAPITAL	Marleny Urbina Hernandez
ALCALDIA DE BOGOTA	SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. -	Gloria Esperanza Narvaez
	FOPAE	Carlos Alvarado
	EAAB	Francisco J. Canal A.
CAR	GRUPO CAMBIO CLIMATICO	Maria Elena Baez
CORPOGUAVIO	SUBDIRECCION DE PLANEACION	Myriam Amparo Andrade

HUMBOLDT	GRUPO CAMBIO CLIMATICO	Jorge Enrique Gutierrez
Parques Nacionales Naturales	GRUPO CAMBIO CLIMATICO	Juan Giovany Bernal
DNP	SUBDIRECCION DE DESARROLLO AMBIENTAL SOSTENIBLE	Silvia Calderon
MADS	DIRECCION DE CAMBIO CLIMÁTICO	Mariana Rojas
PNUD	OFICIAL DE PROGRAMA	Jimena Puyana

El evaluador revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, informes de progreso, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica. En el [Anexo B](#) de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador para el examen.

5.5 Criterios y Calificaciones de la Evaluación

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en el plan de seguimiento y evaluación del documento de proyecto (consulte el [Anexo A](#)), que proporciona indicadores para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá mínimamente los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el [Anexo D](#) de los TdR.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Seguimiento y Evaluación	<i>calificación</i>	2. Ejecución de los IA y EA:	<i>calificación</i>
Diseño de entrada de SyE		Calidad de aplicación del PNUD	
Ejecución del plan de SyE		Calidad de ejecución: organismo de ejecución	
Calidad general de SyE		Calidad general de aplicación y ejecución	
3. Evaluación de los resultados	<i>calificación</i>	4. Sostenibilidad	<i>calificación</i>
Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Socio-políticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	
Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

Estos criterios de evaluación se definen con mayores detalles a través de una serie de preguntas que cubren todos los aspectos de la intervención del proyecto, desglosadas en tres grandes secciones, conforme con lo siguiente:

a. Formulación del proyecto

La evaluación incluirá una evaluación del documento de proyecto, Supuestos y Riesgos y el presupuesto planificado del proyecto.

- ¿Los objetivos y componentes del proyecto eran claros, prácticos y factibles dentro de su marco de tiempo?
- ¿Se consideraron debidamente las capacidades de la(s) institución(es) ejecutora(s) y de su(s) contraparte(s) cuando se diseñó el proyecto?
- ¿Se incorporaron debidamente las lecciones de otros proyectos relevantes en el diseño del proyecto?
- ¿Se identificaron debidamente los acuerdos de asociación y se negociaron los roles y responsabilidades previo a la aprobación del proyecto?
- Al momento de inicio del proyecto, ¿estaban instalados los recursos de la contraparte (financiación, personal e instalaciones), legislación habilitadora y los acuerdos apropiados de gestión del proyecto?
- ¿Los supuestos y riesgos del proyecto estaban bien articulados en el formato de identificación del proyecto (PIF por sus siglas en inglés) y el Documento del Proyecto?

La Evaluación también debe brindar una valoración de los supuestos y riesgos del proyecto conforme lo establecido en el Documento de Proyecto y en el Marco Lógico, incluyendo:

- ¿Los supuestos y riesgos afirmados son lógicos y sólidos? ¿Contribuyeron a determinar las actividades y los resultados planeados?
- ¿Se tomaron en cuenta los factores externos (por ejemplo, efectos del cambio climático, crisis económica global, etc.) que son relevantes para los hallazgos?

b. Implementación del proyecto

La evaluación valorará la calidad de:

- La supervisión y apoyo de la agencia implementadora (AI) y la agencia ejecutora (AE).
- El programa de monitoreo y evaluación (MyE) instalado y su uso
- La profundidad de la participación y apoyo de las partes interesadas.
- La manera en la cual el proyecto se adaptó a los cambios socioeconómicos y ambientales que alteraron la base de los resultados y actividades iniciales (manejo adaptativo).

Ejecución de la AI y AE

El evaluador deberá valorar y **calificar** la calidad de la prestación de servicios de la Agencia Implementadora y de la Agencia Ejecutora.

- ¿Hubo un enfoque apropiado de los resultados por parte de las agencias de implementación y ejecución?
- ¿La supervisión de la AI y AE fue adecuada?
- La calidad del manejo de riesgos
- ¿Las partes encargadas de la gerencia respondieron ante problemas importantes de implementación (si los hubo)?
- ¿Se brindó apoyo técnico de calidad en forma oportuna al equipo del proyecto?
- ¿Hay sinceridad y realismo en los informes de supervisión?
- ¿La agencia de ejecución escogida para la ejecución del proyecto fue apropiada, dado el diseño del proyecto?

Monitoreo y Evaluación

Se requiere una evaluación y calificación del diseño e implementación del plan de monitoreo y evaluación (MyE) del proyecto. El evaluador debe proporcionar una evaluación del MyE que tome en cuenta lo siguiente:

- ¿Está bien concebido el plan de MyE?
- ¿Está suficientemente articulado para monitorear los resultados y trazar el progreso hacia el alcance de los objetivos?
- Al ponerse en marcha el proyecto, ¿estaban bien articuladas las responsabilidades, roles y metodología así como las condiciones de la línea de base?
- ¿El plan de MyE contó con suficiente presupuesto y financiamiento durante la preparación e implementación del proyecto?
- ¿Se suministraron indicadores en el Documento del Proyecto y se utilizaron efectivamente para la medición del progreso y del desempeño?
- ¿Se cumplieron con los requerimientos/programaciones de los informes de progreso y financieros, incluyendo la entrega oportuna de los informes de monitoreo bien desarrollados (para los informes de implementación del proyecto (PIR--por sus siglas en inglés)?
- ¿Se tomaron acciones de seguimiento, y/o medidas de manejo adaptativo en respuesta a los informes de monitoreo (PIR)?

Manejo Adaptativo

El evaluador debe anotar si hubo cambios en los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto en el transcurso de la implementación, porqué se hicieron estos cambios y cuál fue el proceso de aprobación.

- Si los cambios en los resultados y actividades planificadas del proyecto fueron extensivos, ¿cambiaron materialmente los resultados esperados del proyecto?
- ¿Los cambios surgieron a raíz de debilidades en la concepción inicial del proyecto o se debieron a cambios en las circunstancias sociales, políticas y/o ambientales en el área del proyecto?
- ¿Los cambios en el proyecto se articularon por escrito y luego se consideraron y aprobaron en el Comité Directivo del Proyecto?

Partes interesadas

La evaluación debe incluir resultados sobre el rol e involucramiento de las partes interesadas claves del proyecto. Las preguntas respecto a la participación de las partes interesadas incluyen:

- ¿El proyecto involucró a las partes interesadas relevantes a través de compartir información y realizar consultas así como en buscar su participación en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto? Por ejemplo, ¿el proyecto implementó campañas apropiadas de difusión y sensibilización?
- ¿El proyecto consultó y utilizó las destrezas, experiencia y conocimientos de las entidades gubernamentales y gobiernos locales en el diseño, implementación y evaluación de las actividades del proyecto?
- ¿Al tomar las decisiones, se tomaron en cuenta las perspectivas de aquellos que podrían verse afectados por las decisiones del proyecto, aquellos que a su vez podrían afectar los resultados, y aquellos que podrían proporcionar información u otros recursos al proceso?

c. Resultados del proyecto

Los resultados del proyecto deben evaluarse contra el Documento del Proyecto, utilizando indicadores específicos para el área focal. La evaluación calificará el alcance de los resultados planeados y brindará una calificación total del alcance de los resultados del proyecto. Al considerar los resultados, la evaluación deberá prestar atención específica a: **la apropiación por el país, las finanzas del proyecto, la transversalización, la sostenibilidad y el impacto.**

Apropiación por el país

El evaluador deberá considerar si el proyecto calza dentro de las prioridades de desarrollo establecidas para el sector, y si los resultados (incluya ejemplos) se desarrollaron con la participación de funcionarios de gobierno y si se adoptaron en las estrategias, políticas y códigos legales nacionales.

- ¿El concepto del proyecto estaba alineado con las prioridades de desarrollo?
- ¿Los representantes relevantes del gobierno se involucraron en la implementación del proyecto, inclusive como partes integrantes del Comité Directivo del Proyecto?
- ¿El gobierno ha promulgado legislación y/o ha desarrollado políticas y regulaciones en línea con los objetivos del proyecto?

Finanzas del proyecto

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros a fin de completar la siguiente tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
\$ Ayuda en especie								
\$ Otro								
Totales								

Transversalización

Como tal, los objetivos y productos del proyecto deben ser conformes a las estrategias de la programación de país del PNUD, así como a los resultados requeridos por el gobierno, enfocados primordialmente hacia el beneficio ambiental mundial. La evaluación debe valorar el grado hasta el cual el proyecto incorporó exitosamente otras prioridades del PNUD, entre los que se cuentan mejora de la gobernabilidad, la prevención y recuperación de desastres naturales.

- ¿Los objetivos del proyecto son conformes a las prioridades acordadas en el Documento de Programa de País del PNUD (DPP), el Plan de Acción del Programa de País (PAPP), y el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)?
- ¿Existe evidencia de que los resultados del proyecto han contribuido a mejorar los preparativos para hacer frente a los desastres naturales?

Sostenibilidad

Como mínimo, se requiere que los evaluadores valoren y califiquen la probabilidad de sostenibilidad de

los resultados a la terminación del proyecto, tomando en cuenta los riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales y ambientales.

- ¿Existen riesgos financieros que pondrían en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Se ha instalado un mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera y económica una vez que termine el proyecto?
- ¿Existen riesgos sociales o políticos que podrían amenazar la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Cuál es el riesgo, por ejemplo, de que el nivel de apropiación de los interesados (incluyendo apropiación de los gobiernos y otras partes interesadas clave) sea insuficiente para permitir que los resultados/ beneficios del proyecto sean sostenibles?
- ¿Las diversas partes interesadas ven con interés que los beneficios del proyecto continúen fluyendo?
- ¿Existe suficiente conciencia/conocimiento de las partes interesadas en apoyo a los objetivos de largo plazo del proyecto?
- ¿Los marcos legales, las políticas y las estructuras y procesos de ejercicio del poder o autoridad dentro de las cuales opera el proyecto plantean riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Están instalados los sistemas necesarios para la rendición de cuentas/responsabilidad y transparencia, así como el conocimiento técnico?
- ¿Existen actividades en marcha que plantean una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

Impacto

Los evaluadores deben proporcionar una discusión narrativa sobre el grado hasta el cual el proyecto está logrando o progresando hacia el alcance de impactos. Las principales conclusiones que se deben destacar en las evaluaciones, incluyen si el proyecto ha demostrado: a) arreglos interinstitucionales, articulación interinstitucional; b) progreso demostrado hacia logros en el proceso de construcción regional Bogotá-Cundinamarca.

d. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

El informe de evaluación tiene que incluir un capítulo que provea una serie de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**.

Conclusiones

- Deben ser integrales y balanceadas, resaltando las fortalezas, debilidades y resultados del proyecto. Deben estar bien sustentadas por la evidencia y conectarse lógicamente con las conclusiones de la evaluación. Deben responder a las preguntas claves de la evaluación y deben comprender la identificación de problemas, temas importantes y/o soluciones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos.

Recomendaciones

- Deben ser prácticas, factibles y enfocadas en las acciones y decisiones que deben tomarse. Las recomendaciones deberán construirse con base en la evidencia proporcionada en el informe y se debe especificar claramente el público meta para cada recomendación (PNUD, Gobierno de País).

Lecciones aprendidas

- Según sea apropiado, los evaluadores deben abordar las lecciones aprendidas a partir de la valoración de su pertinencia para el PNUD y el gobierno para proyectos a futuro. Particularmente, se deben anotar ejemplos de las mejores prácticas, de modo que se puedan reproducir.

e. Arreglos de aplicación

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la oficina país (OP) del PNUD en Colombia. La OP del PNUD contratará a los evaluadores y el Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con el equipo de Evaluadores para establecer entrevistas con los interesados, coordinar con el Gobierno, etc. Todos los gastos incurridos por el evaluador para las visitas a los socios correrán por cuenta del evaluador y deberán estar considerados en sus honorarios.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 35 días de acuerdo con el siguiente plan:

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	7 días (recomendado: 2-4)	fecha
Misión de evaluación	15 días (recomendado: 7-15)	fecha
Borrador del informe de evaluación	10 días (recomendado: 5-10)	fecha
Informe final	3 días (recomendado: 1-2)	fecha

f. Resultados finales de la evaluación

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Producto	Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Producto 1	Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	A las tres semanas de iniciado el contrato	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD y unidad coordinadora del proyecto
Producto 2	Presentación	Resultados iniciales	A las 8 semanas de iniciado el contrato	Una reunión con la unidad coordinadora del proyecto, OP del PNUD
	Borrador del informe final, presentación del borrador	Informe completo, (por plantilla anexada) con anexos		Enviado y presentado a la OP, entidad implementadora IDEAM y unidad coordinadora del proyecto, revisado por los puntos focales de las instituciones socias
Producto 3	Informe final*	Informe revisado. El consultor líder debe encargarse de consolidar toda la información, las conclusiones y las recomendaciones . El informe deberá ser entregado en español e inglés.	A las 12 semanas de iniciado el contrato	Enviado a la OP para cargarlo al Centro de Recursos de Evaluación del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación. Se debe tener en cuenta el esbozo del informe de evaluación, presentado en el Anexo F.

g. Ética del evaluador

Los consultores de la evaluación asumirán los más altos niveles éticos y deberán firmar un Código de conducta (Anexo E) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las '[Directrices éticas para evaluaciones](#)' del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

6. Experiencia Mínima requerida de la de la firma.

- ⊖ Persona jurídica con experiencia en el diseño y desarrollo de evaluaciones de programas y proyectos ambientales
- ⊖ Experiencia en evaluación de proyectos/programas relacionados con cambio climático

7. Equipo de trabajo requerido

El equipo de evaluación estará compuesto por 2 evaluadores, uno nacional y uno internacional, así:

Cargo	Formación académica y experiencia específica.	El cumplimiento de la Formación Académica y Experiencia del personal se verificará a través de:
<i>Evaluador nacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Título universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas: ciencias naturales, sociales, económicas e ingenierías. Título de Posgrado (especialización, maestría o doctorado) en medio ambiente, ciencias económicas, cambio climático, ordenamiento territorial o gestión de riesgos. ⊖ 5 años de experiencia específica en la formulación, implementación y evaluación de proyectos en medio ambiente, ordenamiento territorial o gestión de riesgos. ⊖ Al menos una experiencia en proyectos de cambio climático en Colombia. ⊖ Conocimiento del contexto institucional y legal colombiano, relacionado con el medio ambiente y el cambio climático. 	Diplomas de grado Certificaciones donde se demuestre 5 años de experiencia específica en formulación, implementación y evaluación de proyectos o programas similares
<i>Evaluador internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Título universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas: ciencias naturales, sociales, económicas e ingenierías. 	Diplomas de grado Certificación de competencia en inglés o, certificación de estudios

<ul style="list-style-type: none"> ① Título de Posgrado (especialización, maestría o doctorado) en medio ambiente, ciencias económicas, cambio climático, ordenamiento territorial o gestión de riesgos. ② Inglés escrito y oral con fluidez. ③ 5 años de experiencia específica en la formulación, implementación y evaluación de proyectos en medio ambiente, ordenamiento territorial o gestión de riesgos. ④ Al menos una experiencia en proyectos de cambio climático. 	<p>(mayor o igual a un año) en un centro educativo de habla inglesa o, inglés lengua nativa.</p> <p>Certificaciones donde se demuestre 5 años de experiencia específica en formulación, implementación y evaluación de proyectos o programas similares</p>
---	--

Ninguno de los miembros del equipo de evaluación debe haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas.

8. Productos esperados

1. Informe inicial
2. Presentación resultados iniciales y borrador informe final
3. Informe final de evaluación en español e inglés

9. Cronograma de Entrega de productos y forma de pago

Nombre del producto o servicio a ser proveídos y que determinará pago.	Tiempo (Meses)	%
4. Producto 1: <i>Informe inicial</i>	A las tres semanas de iniciado el contrato	15%
5. Producto 2: <i>Presentación resultados iniciales y borrador informe final</i>	A las 8 semanas de iniciado el contrato	35%
6. Producto 3: <i>Informe final de evaluación</i>	A las 12 semanas de iniciado el contrato	50%

10. Supervisión

La supervisión técnica del contrato estará a cargo de la Oficial de Programa del PNUD

La autorización de cada pago debe corresponder a una certificación escrita de aceptación de los resultados por parte del supervisor, cada vez que se vence un pago.

11. Presentación recomendada de la Propuesta

Las Propuestas deben ofrecer los servicios necesarios para cubrir la totalidad de lo requerido. Se espera que el Proponente revise todas las instrucciones, formularios, plazos, términos de referencia incluidos en los Documentos de Solicitud de propuestas. La falta de cumplimiento con lo

exigido en dichos documentos será de responsabilidad del Proponente y podrá afectar la evaluación de la Propuesta.

La propuesta técnica y económica se deberá presentar en sobres separados.

- a) El Proponente sellará el original y la copia de la Propuesta en sobres separados, por componente marcándolas debidamente como "ORIGINAL" y "COPIA". Los sobres serán sellados y colocados a su vez dentro de otro sobre.
- b) Los dos sobres interiores de cada componente deberán estar cerrados e indicarán el nombre y la dirección del Proponente.
- c) El primer sobre interior deberá contener la información que se especifica en PROPUESTA TÉCNICA (SOBRE 1), con la indicación clara en cada ejemplar de "Original" y "Copia".
- d) El segundo sobre interior, se deberá presentar la PROPUESTA ECONÓMICA
- e) PROPUESTA TÉCNICA (SOBRE 1) La Propuesta técnica no deberá contener ninguna información de precios con respecto a los servicios ofrecidos
- f) Se recomienda que venga debidamente folida y legajada

12. Criterios de selección de la mejor oferta

- a) El método utilizado para este proceso es el método de puntuación combinada, según el cual a las calificaciones y la metodología se les asignará un máximo del 70%, y se combinarán con la oferta de precio, que a la que se asignará un máximo de 30%
- b) La evaluación se llevará por etapas de la siguiente forma:

12.1 ETAPA 1 EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS

El PNUD analizará las Propuestas a fin de determinar si las mismas están completas, si se ha cometido algún error, si los documentos se han firmado correctamente y si las Propuestas están en orden en términos generales.

a. Examen Preliminar

El Comité Evaluador verificará que cada propuesta:

- i. contiene toda la información solicitada, **de no contener los documentos de carácter no subsanable la propuesta será rechazada;**
- ii. La carta de presentación de la propuesta técnica ha sido debidamente firmada, **de no estarlo la propuesta será rechazada;**
- iii. el período de validez de la Propuesta cumple con el tiempo solicitado; **de no cumplir con este la propuesta será rechazada**
- iv. La firma proponente es elegible, es decir que no se encuentra incurso en alguna de las inhabilidades e incompatibilidades establecidas en el Documento de Solicitud de propuestas, **de no ser elegible, la propuesta será rechazada.**
- v. El objeto social permite la actividad, gestión u operación que se solicita en esta licitación y que es el objeto del contrato que de ella se derive, **de no cumplirlo la propuesta será rechazada**

b. Requisitos Mínimos

El comité evaluador verificará que el proponente cumple con los requisitos técnicos mínimos de Experiencia específica de la firma y del Equipo de trabajo requerido – **De no cumplirlos la propuesta será rechazada**

c. Calificación de las propuestas:

Las propuestas técnicas que hayan cumplido con el examen preliminar y los requisitos mínimos solicitados se calificarán aplicando los criterios establecidos en el Anexo 1

EL PUNTAJE TÉCNICO MÍNIMO NECESARIO PARA QUE SEA EVALUADA LA PROPUESTA ECONÓMICA ES DE 49 PUNTOS.

Así mismo el comité evaluador verificará que la propuesta

- i. Ofrece ejecutar la consultoría en el tiempo solicitado, de no cumplirlo la propuesta será rechazada
- ii. Cumple con el puntaje técnico mínimo requerido – de no obtener dicho puntaje la propuesta será rechazada
- iii. La Propuesta se ajusta sustancialmente a lo exigido en la SDP. Una Propuesta que se ajusta sustancialmente es aquella que concuerda con todos los términos y condiciones de la SDP sin desvíos significativos. La decisión del grado de adecuación de la Propuesta se basa en el contenido de la Propuesta en sí sin recurrir a ninguna otra documentación adicional.
El Comité evaluador rechazará una Propuesta que considera no se ajusta sustancialmente a lo establecido y no podrá posteriormente ser adecuada por parte del Proponente mediante correcciones a los aspectos que no cumplen con lo solicitado.

12.2 ETAPA 2. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS ECONÓMICAS (SOBRE 2)

a) APERTURA DE LAS PROPUESTAS ECONÓMICAS.

El Comité Evaluador no tendrá acceso a las propuestas económicas hasta que se haya concluido la primera etapa de la evaluación.

b) EVALUACIÓN ECONÓMICA.

El Comité Evaluador examinará las propuestas económicas para determinar si:

- i) Están completas, es decir si incluyen los costos de todas las actividades ofrecidas en la propuesta técnica, de lo contrario la propuesta será rechazada,
- ii) Si presenta errores aritméticos, si los presenta, los corregirá, sobre la siguiente base: Si existe discrepancia entre el precio unitario y el precio total, obtenido de multiplicar el precio unitario por la cantidad, el precio unitario prevalecerá y el precio total será corregido. Si existe discrepancia entre la cantidad expresada en palabras y la cantidad en cifras, prevalecerá el monto expresado en palabras, salvo que la cantidad expresada en palabras tenga relación con un error aritmético, en cuyo caso prevalecerá el monto en cifras. Si el proponente en primer lugar de elegibilidad no acepta la corrección de errores, su propuesta será rechazada y el PNUD podrá ejecutar la garantía de seriedad de la propuesta, en tal caso el PNUD podrá invitar a negociar un posible contrato al proponente en segundo lugar de elegibilidad

A la propuesta de valor menor se le asignara puntaje de 30 y a las demás propuestas se les asignará el puntaje de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{\text{Propuesta más baja} \times 30}{\text{Propuesta económica}}$$

c) DETERMINACIÓN DEL ORDEN DE ELEGIBILIDAD

Se obtendrá al clasificar de mayor a menor el resultado obtenido de sumar el puntaje técnico más el puntaje económico (puntaje combinado). A continuación se detalla el procedimiento para determinar el orden de elegibilidad:

PUNTAJE COMBINADO MÁXIMO: 100 PUNTOS

los cuales se reparten de la siguiente forma:

PUNTAJE / PONDERACIÓN TÉCNICA MÁXIMA: 70 PUNTOS

PUNTAJE ECONÓMICO: 30 PUNTOS

- El puntaje combinado será el resultado de sumar el puntaje obtenido en la evaluación técnica (primera etapa de la evaluación) más el puntaje obtenido en la evaluación económica (segunda etapa de la evaluación).
- El proponente en primer lugar de elegibilidad es el que haya obtenido el puntaje técnico y económico combinado más alto.

Antes del vencimiento del período de validez de la propuesta, **el PNUD adjudicará el contrato al Proponente que resulte en primer lugar de elegibilidad**

ANEXO A: PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Producto esperado (según Programa de País PNUD)	RESULTADOS
<p>Se capacita y apoya a instituciones públicas y de la sociedad civil para enfrentar y reducir los efectos negativos del cambio climático. Línea de base: No se cuenta con planes nacionales o regionales de cambio climático Indicador: Instituciones públicas que han desarrollado capacidades para una planificación específica en materia de cambio climático Meta: Al menos una región de Colombia cuenta con un Plan Regional de Cambio Climático Resultado del Programa de País relacionado: Se consolidan las capacidades nacionales para promover la sostenibilidad ambiental, la gestión integral de riesgos de desastres y la planificación territorial sostenible</p>	1. Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que responden a les permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital
	2. Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia y a nivel internacional
	3. Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas
	4. Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial
	5. Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación

MATRICES DE SEGUIMIENTO POR RESULTADOS

Resultado 1 (Atlas ID: RESULTADO1)	<i>Título corto usado en ATLAS: Desarrollo de capacidades</i> Los actores relevantes están capacitados para contribuir a la construcción de nuevos enfoques de desarrollo que responden y les permiten gestionar los riesgos asociados al cambio climático en la Región Capital	Fecha de inicio: Agosto 2010 Fecha de finalización: Junio 2013
Objetivo	Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores para asegurar una participación activa, efectiva y pertinente en todas las fases del proceso: desde el diagnóstico de los impactos y riesgos relacionados con el cambio climático hasta la definición consensuada de alternativas y respuestas concretas en materia de adaptación y mitigación.	
Descripción Productos – Actividades	Criterios de calidad <i>Indicadores para medir los resultados</i>	Método de calidad <i>Medios de verificación</i>
1.1 Estructura de gobernanza		Fecha del análisis de calidad
1.1.1 Descripción y estrategia de involucramiento de principales actores y grupos de interés	# de instituciones y organizaciones que participan en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza	Documento de proyecto firmado Memorandos de entendimiento firmados Documento descriptivo de estrategia de involucramiento Actas de comité directive
		Anualmente

1.1.2 Composición de la estructura de gobernanza	# de instituciones y organizaciones que participan en las diferentes instancias de la estructura de gobernanza	Documento de proyecto firmado Memorandos de entendimiento firmados Documento descriptivo de estrategia de involucramiento Actas de comité directive	Anualmente
1.1.3 Acuerdos de diálogo y cooperación (arreglos institucionales y financieros, mecanismos de participación, comunicación y concertación)	# de acuerdos con instituciones socias estratégicas para el desarrollo del PRICC	Acuerdo de cooperación financiera Delegación formal al comité de seguimiento Otros convenios facilitados por el PRICC	Anualmente
1.2 Desarrollo de capacidades			
1.2.1 Enfoque metodológico para la formulación del PRICC	Metodología diseñada y validada	Documento metodológico	Anualmente
1.2.2 Diagnóstico y plan de desarrollo de capacidades	Diagnóstico realizado y plan de desarrollo de capacidades integrado en el plan de trabajo	Memoria del taller Documento de diagnóstico y plan de trabajo	Al inicio del proyecto
1.2.3 Diplomado para grupo núcleo interinstitucional	# de profesionales participantes involucrados en el tema de cambio climático	Programa académico desarrollado Memorando de entendimiento con institución académica Lista de certificados otorgados Evaluación del diplomado	Segundo semestre de 2012
1.2.4 Intercambios de aprendizaje y entrenamiento - Teleconferencias NASA - Aplicación guías PRICC – PNUD	# espacios de aprendizaje implementados # de instituciones participantes	Reportes teleconferencias y análisis de resultados Guías a disposición de grupos de trabajo en wikidot	Anualmente

Resultado2 (Atlas ID: RESULTADO2)	<i>Título corto usado en ATLAS: Gestión de conocimiento</i> Gestión del conocimiento y comunicación estratégica en la Región Capital, Colombia y a nivel internacional		Fecha de inicio: Enero 2011 Fecha de finalización: Junio 2013
Objetivo	Sintetizar las lecciones aprendidas y mejores prácticas del proyecto, a fin de promover la replicación de ejercicios de planeación y programación estratégicos a nivel de otros territorios; así como difundir estas experiencias a otros países en América Latina y del mundo promoviendo oportunidades de cooperación sur-sur con otras regiones del mundo interesadas o involucradas en procesos similares.		
Descripción Productos – Actividades	Criterios de calidad <i>Indicadores para medir los resultados</i>	Método de calidad <i>Medios de verificación</i>	Fecha del análisis de calidad

2.1 Gestión del conocimiento			
2.1.1 Síntesis de lecciones aprendidas y capacidades existentes, relacionadas con la reducción de la vulnerabilidad a la variabilidad y el cambio climático; en los diferentes socios institucionales del PRICC	# de buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación a con la reducción de la vulnerabilidad a la variabilidad y el cambio climático	Fichas técnicas de acciones y procesos	Anualmente
2.1.2 Proponer criterios metodológicos para identificar e incorporar el riesgo relacionado con la variabilidad y el cambio climático en la planificación y el ordenamiento territorial en la Región Capital y su aplicación en un caso piloto	Un documento de lineamientos metodológicos Un documento del caso piloto desarrollado	Documento de análisis de instrumentos desarrollados en el país Documento de lineamientos metodológicos Documentación del acompañamiento al caso piloto	Anualmente
2.1.3 Estrategia Regional de educación formación y sensibilización de públicos sobre cambio climático	Estrategia formulada y concertada con socios	Documento estrategia Actas de sesiones de trabajo para la construcción de la estrategia	Anualmente
2.1.4 Sistematización de lecciones aprendidas en el proceso de construcción del PRICC. Textos ilustrativos del proceso e historias de vida sobre vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático en la Región Capital	Sistematización del proyecto realizada	Documento de sistematización	Anualmente
2.2 Comunicación y divulgación			
2.2.1 Portal web y herramientas de trabajo multiactores	# de instrumentos de comunicación virtual operando	Portal web: http://www.cambioclimatico.gov.co/pricc.html Sitio interactivo de grupos de trabajo http://pricc-co.wikidot.com Archivo en línea Unidad Coordinadora: dropbox	Anualmente
2.2.2 Material divulgativo	# de instrumentos de comunicación	Publicaciones Comunicados de prensa Carpeta de presentación Cuadernos	Anualmente

Resultado 3 (Atlas ID: RESULTADO3)	<i>Título corto usado en ATLAS: Perfil climático</i> Elaboración del Perfil Climático Regional con identificación de alternativas	Fecha de inicio: Enero 2011 Fecha de finalización: Abril de 2013
---	---	---

Objetivo	Realizar el perfil climático regional que incluya: estimaciones de gases de efecto invernadero, los escenarios de cambio climático, análisis de variabilidad climática, análisis de vulnerabilidad, análisis de dinámica regional; y que sirva como fundamento para la identificación de prioridades de mitigación y adaptación.		
Descripción Productos – Actividades	Criterios de calidad <i>Indicadores para medir los resultados</i>	Método de calidad <i>Medios de verificación</i>	Fecha del análisis de calidad
3.1 Descripción del contexto regional frente a la variabilidad y al cambio climático			
3.1.1 Síntesis de información socioeconómica y ambiental de la Región Capital	Diagnóstico síntesis de información socio-económica regional, realizado	Ficha síntesis de información socioeconómica	Anualmente
3.1.2 Análisis de las principales dinámicas en la Región Capital. Desafíos y prioridades de desarrollo regional frente a la variabilidad y el cambio climático.	Diagnóstico de dinámica regional, realizado	Documento de desafíos y prioridades del desarrollo regional	Anualmente
3.2 Escenarios			
3.2.1 * Escenarios climáticos (Proyección de posibles cambios climáticos a las escalas espaciales y temporales relevantes) * Análisis de la variabilidad climática interanual relacionada con los fenómenos Niño y Niña, proyecciones basadas en Modelos Climáticos Globales (IPCC)	Escenarios climáticos contruidos con apoyo del IDEAM y NASA Análisis de variabilidad climática realizado	Documento de escenarios y mapas para la Región Capital Documento análisis variabilidad climática para la Región Capital	Anualmente
3.2.2 Estimación de emisiones GEI			
3.2.2.1 Estimación de las emisiones de GEI para la Región Capital. Sistematización del proceso metodológico y lecciones aprendidas como insumo para el protocolo nacional de estimación GEI a nivel regional y local	Inventario de gases de efecto invernadero Sistematización del proceso metodológico implementado	Documento del inventario GEI Documento de sistematización del proceso metodológico y recomendaciones para protocolo nacional	Anualmente
3.3 Análisis y escenarios de vulnerabilidad			
3.3.1 Análisis de la vulnerabilidad territorial con base en los grados de exposición, sensibilidad y capacidad de adaptación, énfasis en bienes y servicios ecosistémicos, sectores clave y población	Análisis de vulnerabilidad realizado	Modelo metodológico para análisis de vulnerabilidad, avalado por el IDEAM Documento de resultados de análisis de vulnerabilidad y mapas	Anualmente

más vulnerable			
3.4 Criterios de selección para identificar opciones de adaptación y mitigación, por consenso con actores y grupos de interés	Criterios concertados con los socios del PRICC	Documento de criterios concertados Actas de sesiones de trabajo	Anualmente
3.5 Identificar sectores clave y posibles opciones de mitigación y adaptación	Sectores y territorios claves identificados a partir del modelo de vulnerabilidad e inventario GEI	Ficha técnica por sector y territorio bajo criterios acordados	Anualmente
3.6 Listado y priorización de opciones para el portafolio de proyectos de mitigación y adaptación	# de proyectos concertados con las instituciones participantes	Lista y fichas de medidas y proyectos de mitigación y adaptación priorizados	Anualmente
3.6.1 Análisis de costo y beneficio estimados (ambientales, sociales y económicos: reducción de emisiones de GEI, creación de empleo, acceso a energía, reducción de la contaminación local) de las diferentes opciones de adaptación y mitigación	Análisis de costo/beneficio para proyectos priorizados, realizado	Matriz comparativa de las diferentes opciones del portafolio	Anualmente
3.6.2 Evaluación de la capacidad y factibilidad de la implementación de las opciones prioritarias de adaptación y mitigación	Análisis realizado para proyecto priorizados	Matriz de calificación de las opciones	Anualmente
3.6.3 Descripción de las posibles sinergias y concesiones recíprocas identificadas entre las medidas prioritarias de mitigación y adaptación	Análisis de sinergias	Documento de análisis de sinergias	Anualmente

Resultado 4 (Atlas ID: RESULTADO4)	<i>Título corto usado en ATLAS: Formulación del Plan</i> Formulación del PRICC incorporando respuestas al CC en la trayectoria de desarrollo territorial	Fecha de inicio: Mayo 2012 Fecha de finalización: Junio 2013
Objetivo	Definición de iniciativas concretas en materia de adaptación y mitigación al cambio climático, con base en el diagnóstico integral del Perfil Climático y una identificación participativa de opciones.	
Descripción Productos – Actividades	Criterios de calidad <i>Indicadores para medir los</i>	Método de calidad <i>Medios de verificación</i>
		Fecha del análisis de calidad

	<i>resultados</i>		
4.1 Revisión y descripción de los instrumentos de políticas y posibles fuentes de financiamiento para atraer y canalizar inversiones para las medidas de adaptación y mitigación priorizadas	Análisis de principales instrumentos de política y financieros	Documento de análisis y recomendaciones de política y financieros para la implementación de las medidas priorizadas	Anualmente
4.2 Portafolio de proyectos de mitigación y adaptación, priorizados y plan de acción a mediano y largo plazo para viabilizar su implementación	Portafolio de proyectos de adaptación y mitigación, concertado con entidades socias	Fichas del portafolio de proyectos de adaptación y mitigación Plan de acción e inversiones para ejecución del portafolio	Anualmente
4.3 Acuerdos de seguimiento y monitoreo para la implementación del PRICC	Plan de seguimiento y monitoreo, propuesto	Documento de seguimiento y monitoreo	Al final del proyecto

Resultado 5 (Atlas ID: RESULTADO5)	<i>Título corto usado en ATLAS: Gestión de proyecto</i> Gestión del proyecto -Unidad coordinadora del proyecto -Operación - Monitoreo y evaluación	Fecha de inicio: Agosto 2010 Fecha de finalización: Junio 2013	
Objetivo	Garantizar el correcto desarrollo del proyecto, la coordinación efectiva de los diferentes actores para el logro de los resultados y la aplicación de estándares del PNUD para el monitoreo y evaluación.		
Descripción Productos – Actividades	Criterios de calidad <i>Indicadores para medir los resultados</i>	Método de calidad <i>Medios de verificación</i>	Fecha del análisis de calidad
5.1 Operación del proyecto			
5.1.1 Plan de trabajo (revisión, seguimiento, socialización)	POA formulado y ejecutado	POA aprobado por el Comité Directivo Informes trimestrales y anuales	Anualmente
5.1.2 Sistema de monitoreo y evaluación	Sistema de monitoreo y evaluación, funcionando	Actas del comité de seguimiento Evaluación intermedia Evaluación final Informes de auditoria	Cada cuatro meses

ANEXO B: LISTA DE DOCUMENTOS QUE REVISARÁN LOS EVALUADORES

El documento del proyecto (PRODOC)

Los informes del proyecto

Revisiones de presupuesto del proyecto

Actas de reuniones de comités de seguimiento y comités directivos del proyecto

Informes de resultados de consultorías o estudios realizados

Cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica

ANEXO C: PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Esta es una lista genérica a ser completada más adelante con preguntas más específicas por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD según las circunstancias específicas del proyecto.

Criterios de evaluación - Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia: ¿Cómo se relaciona el proyecto con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?			
☐ Alineación con instituciones socias	☐ No. de actividades que apoya el PRICC	☐ Documentos oficiales del Gobierno ☐ Reportes del proyecto	☐ Revisión de documentos ☐ Entrevistas
☐ Impacto del proyecto en la estrategia de medio ambiente del PNUD Colombia y el gobierno	☐ Herramientas y/o incentivos que apoyan la estrategia de la oficina del país del PNUD ☐ No. de instituciones nacionales y entes locales que con el apoyo del proyecto diseñan e implementan actividades (programas o proyectos) de mitigación al cambio climático	☐ Informes anuales del proyecto	☐ Revisión de documentación ☐ Entrevistas con el PNUD
☐ Alineación con los objetos principales del gobierno	☐ ¿???	☐ Informes anuales del proyecto	☐ Revisión de documentación ☐ Entrevista con centro regional del PNUD
Efectividad: ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?			
☐ Fortalecimiento institucional en cambio climático	☐ Grado de capacidad técnica de las instituciones socias ☐ No. de técnicos capacitados en temas de cambio climático ☐ No. de estudios disponibles en materia de cambio climático	☐ Documentos oficiales del Gobierno ☐ Reportes del proyecto	☐ Revisión de documentos ☐ Entrevistas
☐ Fomento de políticas regionales de cambio climático	☐ Grado de incorporación del tema de cambio climático en los planes, programas y proyectos de la región capital	☐ Documentos oficiales de los Gobiernos regionales	☐ Revisión de documentos ☐ Entrevistas
☐ Logro de metas del proyecto	☐ % de indicadores cumplidos por el proyecto	☐ Informes del proyecto ☐ PNUD - programa	☐ Revisión de documentos ☐ Entrevistas

Eficiencia: ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales?

<ul style="list-style-type: none"> 0 Desempeño del proyecto (eficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Ejecución según tiempos planeados 0 Ejecución de presupuesto según plan 0 Ejecución efectiva de recursos para el logro de los resultados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Actas de reuniones de seguimiento 0 Informes del proyecto 0 Balances financieros del proyecto 0 PNUD - programa 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Revisión de documentos 0 Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> 0 Implementación de plan de Monitoreo & Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> 0 No. de reuniones de seguimiento 0 No. de informes realizados por el proyecto y externos 0 Lecciones aprendidas y mejores prácticas distribuidos 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Actas de reuniones 0 Informes 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Revisión de documentación

Sostenibilidad: ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?

<ul style="list-style-type: none"> 0 Fortalecimiento de instituciones socias en materia de cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Número de personas trabajando en cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0
<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0
<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0 	<ul style="list-style-type: none"> 0

Impacto: ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?

<ul style="list-style-type: none"> 0 			
<ul style="list-style-type: none"> 0 			
<ul style="list-style-type: none"> 0 			

ANEXO D: ESCALAS DE CALIFICACIONES

<p>Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE</p> <p>6: Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias 5: Satisfactorio (S): deficiencias menores 4: Algo satisfactorio (AS) 3: Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes</p> <p>2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes 1. Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves</p>	<p>Calificaciones de sostenibilidad:</p> <p>4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Algo probable (AP): riesgos moderados. 2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos graves.</p>	<p>Calificaciones de relevancia</p> <p>2. Relevante (R) 1.. No Relevante (NR)</p> <p>Calificaciones de impacto:</p> <p>3. Significativo (S) 2. Mínimo (M) 1. Insignificante (I)</p>
<p>Calificaciones adicionales donde sea pertinente: No corresponde (N/C) No se puede valorar (N/V)</p>		

ANEXO E: FORMULARIO DE ACUERDO Y CÓDIGO DE CONDUCTA DEL CONSULTOR DE LA EVALUACIÓN

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

ANEXO F: ESBOZO DEL INFORME DE EVALUACIÓN⁷

- i. Primera página:
 - ⊖ Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el FMAM
 - ⊖ Números de identificación del proyecto del PNUD y FMAM
 - ⊖ Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
 - ⊖ Región y países incluidos en el proyecto
 - ⊖ Programa Operativo/Programa Estratégico del FMAM
 - ⊖ Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
 - ⊖ Miembros del equipo de evaluación
 - ⊖ Reconocimientos
 - ii. Resumen ejecutivo
 - ⊖ Cuadro sinóptico del proyecto
 - ⊖ Descripción del proyecto (breve)
 - ⊖ Tabla de calificación de la evaluación
 - ⊖ Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
 - iii. Abreviaturas y siglas
(Consulte: Manual editorial del PNUD⁸)
1. Introducción
 - ⊖ Propósito de la evaluación
 - ⊖ Alcance y metodología
 - ⊖ Estructura del informe de evaluación
 2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo
 - ⊖ Comienzo y duración del proyecto
 - ⊖ Problemas que el proyecto buscó abordar
 - ⊖ Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
 - ⊖ Indicadores de referencia establecidos
 - ⊖ Principales interesados
 - ⊖ Resultados previstos
 3. Hallazgos
(Además de una evaluación descriptiva, se deben considerar todos los criterios marcados con (*)⁹)
- 3.1 Diseño y formulación del proyecto
 - ⊖ Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)
 - ⊖ Suposiciones y riesgos
 - ⊖ Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto
 - ⊖ Participación planificada de los interesados
 - ⊖ Enfoque de repetición
 - ⊖ Ventaja comparativa del PNUD
 - ⊖ Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector
 - ⊖ Disposiciones de Administración
 - 3.2 Ejecución del proyecto
 - ⊖ Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)
 - ⊖ Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)
 - ⊖ Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación
 - ⊖ Financiación del proyecto:
 - ⊖ Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (*)
 - ⊖ Coordinación de la aplicación y ejecución (*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

⁷ La longitud del informe no debe exceder las 40 páginas en total (sin incluir los anexos)

⁸ Manual de estilo del PNUD, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Alianzas, actualizado en noviembre de 2008

⁹ Con una escala de calificación de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio. Consulte la sección 3.5, página 37 para conocer las explicaciones sobre las calificaciones.

- 3.3 Resultados del proyecto
 - 0 Resultados generales (logro de los objetivos) (*)
 - 0 Relevancia (*)
 - 0 Efectividad y eficiencia (*)
 - 0 Implicación nacional
 - 0 Integración
 - 0 Sostenibilidad (*)
 - 0 Impacto
- 4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones
 - 0 Medidas correctivas para el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
 - 0 Acciones para seguir o reforzar los beneficios iniciales del proyecto
 - 0 Propuestas para direcciones futuras que acentúen los objetivos principales
 - 0 Las mejores y peores prácticas para abordar cuestiones relacionadas con la relevancia, el rendimiento y el éxito
- 5. Anexos
 - 0 TdR
 - 0 Itinerario
 - 0 Lista de personas entrevistadas
 - 0 Resumen de visitas de campo
 - 0 Lista de documentos revisados
 - 0 Matriz de preguntas de evaluación
 - 0 Cuestionario utilizado y resumen de los resultados
 - 0 Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación